

*Matkalla valmentajasta asiantuntijaksi*

Narratiivinen tutkimus valmentajuuden merkityksestä  
asiantuntijuuden kehittämisessä

Pro gradu -tutkielma  
Tiia Parviainen  
Kasvatustieteiden tiedekunta  
Kasvatustiede  
Lapin yliopisto  
Kevät 2019

## Lapin yliopisto, kasvatustieteiden tiedekunta

Työn nimi: Matkalla valmentajasta asiantuntijaksi: Narratiivinen tutkimus valmentajuuden merkityksestä asiantuntijuuden kehittämisessä.

Tekijä: Tiia Parviainen

Koulutusohjelma/oppiaine: Kasvatustiede

Työn laji: Pro gradu -työ  Laudaturtyö  Lisensiaatin työ

Sivumäärä: 87, liitteitä 3

Vuosi: 2019

**Tiivistelmä:** Tutkielmani tarkoituksena on selvittää, millainen merkitys valmentajataustalla on asiantuntijuuden kehittämisessä. Valmentajuuden merkitystä on tarkasteltu valmentamisen opettamien tietojen, taitojen ja ominaisuuksien sekä growth mindsetin ilmentämisen näkökulmista. Tutkielma on tehty yritysyhteistyössä Spine Performance Oy:n kanssa. Tutkielmassa on käytetty narratiivista lähestymistapaa, joka ilmenee suhtautumisenani tutkielman tuottamaan tietoon. Näen tiedon rakentuvan kertomusten kautta. Tutkielman aineisto koostuu yhteensä viiden valmentajataustaisen asiantuntijan ja kolmen valmentajataustaisen opiskelijan kirjoitelmasta. Aineisto on analysoitu aineistolähtöisesti hyödyntämällä kategorista sisällönanalyysia ja muodostamalla kategorioista kertomustyyppisiä.

Valmentajuuden merkitys oli asiantuntijoiden ja opiskelijoiden kertomuksissa moninainen. Muodostin kategorisen sisällönanalyysin perusteella kertomustyyppisiä yhteensä neljä: jatkuvan oppimisen kertomus, urakertomus, tiimipelaajakertomus ja johtamiskertomus. Valmentajuuden merkitys näyttäytyi jatkuvan oppimisen kertomuksessa halukuutena oppia uutta, reflektointitaitoina, itsetuntemuksena ja sinnikkyytinä. Urakertomuksessa korostui valmentajataustan merkitys työpaikan löytämisessä, opiskelualan valinnassa ja ammatti-identiteetin rakentumisessa. Yhteistyö-, vuorovaikutus- ja ihmisen kohtaamisen taitojen kehittyminen valmennuksessa muodostivat tiimipelaajakertomuksen. Valmentamisen kerrottiin opettaneen myös johtamistaitoja kuten ryhmänhallintaa ja ongelmanratkaisua, joista muodostui johtamiskertomus.

Valmentajuuden merkitys asiantuntijuuden kehittämisessä oli suuri. Valmentajana toimiminen oli kehittänyt valmentajataustaisista ihmistuntijoita ja itsensä asiantuntijoita. Valmentajataustan merkitys näyttäytyi myös kehittyneenä growth mindset -ajatteluna ja oman asiantuntijuuden löytämisellä. Valmentamisen opettamalla ja kehittämällä tiedoilla, taidoilla ja ominaisuuksilla oli siirtovaikutusta opintoihin ja työelämään. Monet valmentamisessa kehitetyt taidot olivat sellaisia, jotka oli siirretty urheilumaailmasta työelämän lisäksi mukaan omaan elämään.

Avainsanat: oppiminen, asiantuntijuus, valmentaminen, narratiivinen tutkimus, growth mindset

Muita tietoja:

Suostun tutkielman luovuttamiseen kirjastossa käytettäväksi

Suostun tutkielman luovuttamiseen Lapin maakuntakirjastossa käytettäväksi

## **University of Lapland, Faculty of Education**

Title of the thesis: On a journey from a coach to an expert. Narrative research of the meaning of coaching background to development of expertise.

Author: Tiia Parviainen

Degree Program/Subject: Education

Master's thesis  Laudatur thesis  Licentiate thesis

Number of pages: 87, attachments 3

Year: 2019

### **Abstract**

The aim of this study was to examine the meaning of coaching background to development of expertise. The meaning of coaching background has been reviewed from perspective of the knowledge, skills and traits that have been developed in coaching and the perspective of growth mindset. This study has been done cooperation with Spine Performance Ltd. This study took a narrative approach which appears in my attitude of knowledge. I see knowledge forming from people's narratives. The research data consists of writings of five experts and three students who have coaching background. The data has been analyzed with categorical content-analysis and those categories are formed into the type of narratives.

The meaning of coaching background in the narratives of experts and students was manifold. Based on categorical content-analysis I formed four types of narratives: the narrative of continuous learning, the narrative of career, the narrative of a team player and the narrative of leadership. In the narrative of continuous learning, the meaning of coaching background appeared of willingness to learn, ability to reflect, self-knowledge and resilience. In the narrative of career, the meaning of coaching background emphasized in finding a job, choosing a field of study and constructing professional identity. The development of cooperation skills, interaction skills and skills to encounter people highlighted in the narrative of a team player. The development of leadership skills such as group management and problem-solving appears in the narrative of leadership.

The meaning of coaching background of development of expertise was great. Coaching has developed experts and students to be judges of human nature and self-experts. Coaching has also developed growth mindset thinking and helped experts and students find their own expertise. Coaching background has developed expertise in many ways. The knowledge, skills and traits that have been learned in coaching has transfer effect in studies and in work life. Many skills have been transferred from sports world to work life and life in general.

Key words: learning, expertise, coaching, narrative research, growth mindset

## Sisällys

1	Johdanto .....	6
2	Valmentajuus.....	8
2.1	Valmennuksen ytimessä .....	8
	Valmentajan tehtävät.....	8
	Hyvä valmentaja.....	9
	Yhteiskunta heijastuu valmennukseen .....	10
2.2	Valmentaminen ja oppiminen .....	11
	Valmentaminen nonformaalina oppimisena.....	13
2.3	Valmentaja työelämässä .....	14
	Valmentava johtajuus .....	15
	Opitut taidot mukaan työelämään .....	16
	Valmentajan urasiirtymä .....	17
3	Asiantuntijuus.....	18
3.1	Työnä asiantuntijuus .....	18
	Mitä asiantuntijuus on? .....	18
	Asiantuntijuuden muutos.....	19
	Pelkkä asiantuntemus ei riitä.....	20
3.2	Asiantuntijana kehittyminen .....	20
	Reflektointi.....	21
	Yhteisasiantuntijuus .....	22
	Hiljainen tieto.....	23
3.3	Growth mindset.....	24
	Vaivannäkö ja virheiden teko reittinä oppimiseen .....	24
	Growth mindset asiantuntijatyössä.....	25
3.4	Valmentajuus asiantuntijuutena .....	27
4	Menetelmät.....	29
5	Tutkimuksen toteutus .....	33
5.1	Tutkimuskysymykset .....	33
5.2	Tutkimuksen aineisto .....	33
5.3	Aineiston analyysi.....	34
5.4	Tutkimuksen eettisyys .....	38
6	Tulokset.....	40

6.1	Jatkuvan oppimisen kertomus.....	40
	Halu itsensä kehittämiseen.....	40
	Valmentaja tuntee itsensä.....	42
	Epäonnistumista sinnikkyyteen.....	45
6.2	Urakertomus.....	48
	Valmentajatausta väylänä ammatin löytämiseen.....	48
	Valmentajuus opiskelualan valinnan taustalla.....	49
	Valmentajuus osana ammatti-identiteettiä.....	51
6.3	Tiimipelaajakertomus.....	51
	Yhteistyön taitaja.....	52
	Vuorovaikutustaidot.....	54
	Taidot ihmisen kohtaamiselle.....	56
6.4	Johtamiskertomus.....	57
	Ryhmänhallintataidot.....	58
	Kokonaisuuden ymmärrys.....	59
	Päätöksenteko ja vastuunkantaminen.....	61
	Ongelmanratkaisutaidot.....	63
7	Johtopäätökset.....	65
	Ihmistuntija.....	66
	Itsensä asiantuntija.....	67
	Growth mindsetin ilmentäjä.....	68
	Asiantuntijuuden löytäminen.....	69
	Tulosten hyödyntäminen.....	69
	Lopuksi.....	70
8	Pohdinta.....	72
	Lähteet.....	75
	Liitteet.....	86

# 1 Johdanto

Oppiminen on jatkuvaa ja sitä tapahtuu koko ihmisen elinkaaren aikana. Usein oppimisen kenttänä pidetään perinteistä koulua ja erilaisia koulutusorganisaatioita. Oppimista tapahtuu kuitenkin paljon formaalin koulutuksen ulkopuolella kuten työelämässä, harrastuksissa, vapaaehtoistoiminnassa ja päivittäisessä vuorovaikutuksessa muiden ihmisten kanssa. Harrastukset luovat oivallisen areenan oppimiselle, vaikka ne on ymmärretty usein keinona rentoutua ja palautua koulun ja työn aiheuttamasta stressistä ja työkuormasta. Urheiluseurat tarjoavat monia mahdollisuuksia harrastustoimintaan ja seurat liikkuvatkin merkittävää osaa suomalaisista lapsista ja nuorista, sillä neljä viidestä nuoresta vähintään kokeilee urheilu- tai liikuntaseurassa liikkumista ennen aikuisikää (Momonen, Blomqvist, Koski & Kokko 2016, 27).

Valmentajat ovat lasten, nuorten ja aikuisten liikuttajia urheiluseuratoiminnassa. Valmentaminen vaatii paljon, mutta samalla se myös antaa. Valmentaminen on monipuolista ihmisten kanssa tehtävää työtä, jossa on mahdollista kehittää omaa osaamistaan monella eri osa-alueella. Kiinnostavaa on osaamisen siirtovaikutus valmentamisesta työelämään, mitä valmentamisessa opittuja taitoja voi hyödyntää työelämässä ja erityisesti asiantuntijatehtävissä. Työelämä on murroksessa ja tuonut myös asiantuntijatehtävissä toimiville uusia vaatimuksia. Jatkuvat organisaatiomuutokset, globalisaatio ja teknologian nopea kehittyminen ovat esimerkkejä työelämän muutoksista, jotka koskettavat asiantuntijoita. Muutokset vaativat asiantuntijoilta uudenlaista osaamista ja jatkuvaa kehittymistä. (Colardyn & Bjornavold 2004, 69.)

Tutkielmani yhdistää kaksi edellä mainittua maailmaa, urheilumaailmassa tapahtuvan valmentamisen ja työelämän asiantuntijatyön. Tarkoituksena on selvittää, millainen merkitys valmentajuudella on asiantuntijuuden kehittymiseen. Valmentajuuden merkitystä tarkastellaan sen opettamien ja kehittämien tietojen, taitojen ja ominaisuuksien sekä growth mindset<sup>1</sup> -ajattelutavan ilmentämisen näkökulmista. Tutkielma on toteutettu hyödyntäen narratiivisen tutkimuksen tarjoamia mahdollisuuksia kertomusten tulkintaan.

---

<sup>1</sup> Käytän tutkielmassa growth mindset -käsitettä suomenkielisen kasvun ajattelu -käsitteen sijaan, sillä mielestäni alkuperäinen termi antaa kokonaisvaltaisemman kuvan käsitteen sisällöstä kuin suomenkielinen käänös.

Kipinä valmentajuuden ja asiantuntijuuden tutkimiseen on syttynyt omien kokemusteni kautta. Olen toiminut urheiluvalmentajana noin viisi vuotta ja oppinut sinä aikana valtavasti erilaisia taitoja, kuten johtamista, vuorovaikutustaitoja ja ongelmanratkaisua, joista on hyötyä työelämässä. Valmentaminen painottuu iltoihin ja viikonloppuihin, jonka vuoksi osa-aikatyöskentely ei ole onnistunut opintojen ohella. Halusin lähteä laajentamaan tietämystäni valmentajuuden merkityksestä osana asiantuntijuutta ja sen ajatuksen ympärille tutkielman aihe rakentui.

Tämä pro gradu -tutkielma on toteutettu yritysyhteistyössä Spine Performance Oy:n kanssa. Spine Performance on reilun 10 työntekijän suomalainen kokonaisvaltaiseen valmennukseen keskittyvä yritys, jolla on toimintaa Suomessa yli kymmenessä kaupungissa Helsingistä Rovaniemelle ja noin 20 maassa Euroopassa. Tämän lisäksi heillä on muun muassa lapsen kehitykseen ja kaikenikäisten toiminnanohjaukseen liittyviä toimintoja. Yrityksen arvoja ovat jatkuva kehittyminen, sitoutuneisuus, laatu, esimerkillisyys ja nöyryys. Toiminta-ajatuksena on ihmisen ajatusten kautta heidän toimintaansa vaikuttaminen. Koko Spine Performancen henkilöstö, johto mukaan lukien koostuu valmentajista tai joskus valmentajina toimineista, joten tutkielmani tarjoaa yritykselle työkaluja henkilöstön osaamisen parempaan tunnistamiseen ja tukemiseen. Spine Performance voi hyödyntää tutkielman tuloksia myös uuden henkilöstön rekrytoinnissa. Henkilöstön arvostaminen ja vahvuuksien tukeminen ovat merkittävässä osassa yrityksen organisaatiokulttuuria ja ihmisiä pidetään yrityksen tärkeimpänä voimavarana. Tutkielman tulokset antavat mahdollisuuksia Spine Performancen kasvuun sekä nykyisten että uusien työntekijöiden osaamisen parempaan tunnistamiseen ja hyödyntämiseen organisaation tulevaisuudessa.

Sekä asiantuntijuutta että valmentajuutta on tutkittu runsaasti (ks. mm. Lavallee 2006; Kupila 2007), mutta valmentajuuden ja asiantuntijuuden yhdistävää tutkimusta on vähemmän. Matkalla valmentajasta asiantuntijaksi -tutkielma vastaa tähän tarpeeseen. Tutkielman aihe nivoutuu kasvatustieteelliseen keskusteluun jatkuvan ja formaalin koulutuksen ulkopuolella tapahtuvan oppimisen sekä osaamisen kehittymisen näkökulmista. Tutkielman tulokset antavat lisätietoa formaalin koulutuksen ulkopuolella opittujen tietojen ja taitojen hyödyntämisestä työelämässä.

## 2 Valmentajuus

### 2.1 Valmennuksen ytimessä

Valmentaja voi toimia yksilö- tai joukkuevalmentajana, vapaaehtoisesti tai palkattuna monessa eri organisaatiossa kuten urheiluseurassa, yrityksessä tai oppilaitoksessa. Suurin osa suomalaisista valmentajista kuitenkin toimii urheiluseuroissa vapaaehtoisesti (Lämsä 2018). Valmentajat ovat merkittävässä osassa urheilu- ja liikuntaseuratoiminnan pyörittämisestä ja urheiluseuratoiminnalle tyypillinen talkoo- ja vapaaehtoistoiminta luovat edelleen perustan toiminnalle. Liikunnan ja urheilun parissa työskentelee vapaaehtoisesti yli puoli miljoonaa suomalaista ja vapaaehtoisten määrä on ollut kasvussa 2000-luvun aikana (Suomen Liikunta ja Urheilu 2010, 6). Urheiluseurojen toimijat ovat valmentajien ja ohjaajien lisäksi muun muassa huoltajia, toimitsijoita ja seurojen luottamustehtävissä toimivia.

Kilpa- ja huippu-urheilun tutkimuskeskuksen (KIHU) arvion mukaan Suomessa toimii tällä hetkellä noin 80 000 vapaaehtoista valmentajaa ja ohjaajaa (Lämsä 2018). Vapaaehtoisella valmentajalla ja ohjaajalla tarkoitetaan henkilöä, joka valmentaa tai ohjaa liikunta- ja urheilutoiminnassa palkkiotta tai pientä korvausta vastaan. Vapaaehtoisten valmentajien ja ohjaajien lisäksi vuonna 2012 Suomessa oli 1600 ammattivalmentajaa eli valmennuksella itsensä elättävää valmentajaa (Kärmeniemi 2012, 9). Tämä osoittaa, että suurin osa valmentajista ja ohjaajista toimii vapaaehtoisesti. Vapaaehtoisesti valmentavat ovat korvaamattomia suomalaisten lasten, nuorten ja aikuisten liikuttajia.

### Valmentajan tehtävät

Valmentajan päätehtävänä on ohjata ja johtaa joukkueen tai yksittäisen urheilijan toimintaa (Pekkala 2011, 38; Kantola 1988, 220). Merkittävä osa valmentajan työstä on vuorovaikutusta urheilijoiden, muiden valmentajien ja valmennusorganisaatiossa toimivien henkilöiden sekä lasten ja nuorten kohdalla myös vanhempien kanssa. Tämä vuorovaikutus välittyy muille ihmisille valmentajan persoonan kautta. Persoonaa ja vuorovaikutusta luovat valmennustyölle perustan ja vuorovaikutus onkin valmentajan tärkein työkalu, jonka avulla myös varsinaista valmennustyötä tehdään. Onnistunut vuorovaikutussuhde ja sen myötä luottamuksen rakentaminen joukkueen tai urheilijan kanssa ovat



ensiarvoisen tärkeitä valmennuksen peruspilareita. Luottamussuhde syntyy aitojen kohtaamisten, kurinpidon, omistautumisen ja valmentajan osaamisen myötä. (Tiikkaja 2014, 24–25, 122; Pekkala 2011, 17, 37–38, 116; Hämäläinen 2008, 84.)

Valmennukseen kuuluu monia eri sisältöalueita. Fyysinen valmennus pitää sisällään perusliikuntataitojen lisäksi muun muassa taito- ja tekniikkavalmennuksen. Valmennukseen kuuluu fyysisen valmennuksen lisäksi henkisen valmennuksen ulottuvuus, joka käsittelee esimerkiksi tavoitteenasettelua, motivaation merkitystä urheilussa ja kilpailujännitystä. Kokonaisvaltaiseen valmennukseen kuuluu myös ravintovalmennus, levon huomiointi ja kaiken kaikkiaan terveellisten elämäntapojen välittäminen urheilijoille. Valmentajan on hallittava näiden osa-alueiden lisäksi myös muun muassa monipuolisesti ensiaputaitoja. (Matikka & Roos-Salmi 2012; Mero, Nummela, Keskinen & Häkkinen 2004; Kvist, Miekkavaara & Poutanen 2004; Rotella, Boyce, Allyson & Savis 1998.)

Valmentaminen on kasvattamista, varsinkin lapsia ja nuoria valmentaessa (Kokko 2017; Pekkala 2011, 37). Urheilulla ja siihen kuuluvalla toimintaympäristöllä on suuri merkitys lapsen ja nuoren kehityksessä (Tiikkaja 2014, 86). Urheiluseurojen valmentajilla on suuri vastuu erityisesti lapsen ja nuoren liikuntakasvatuksessa. Liikuntakasvatus on siirtynyt vahvasti kodeilta ja kouluilta urheiluseuroille ja valmentajat vastaavat sen käytännön toteutuksesta. (Kokko 2017.) Valmentaja voi olla erityisesti nuorelle todella tärkeä auktoriteettihahmo, jonka sanaa uskotaan ja johon luotetaan jopa enemmän kuin omiin vanhempiin (Kokko 2017; Hämäläinen 2008, 78; Wylleman, Alfermann & Lavallee 2004). Valmentajalta myös odotetaan kurinpitoa ja rajojen asettamista (Hämäläinen 2008, 78). Liikuntakasvatus pitää sisällään liikunnan lisäksi myös terveellisten elämäntapojen opettamisen, joten urheiluseuran ja valmentajan vaikutus koko elämänkulkuun on merkittävä (Kokko 2017). Valmentajan rooli ja sen myötä vastuu kasvattajana on kiistämätön.

### **Hyvä valmentaja**

Hyvän valmentajan määritelmiä on olemassa yhtä paljon kuin on valmentajiakin. Vaikka jokainen määritelmä on subjektiivinen, on olemassa yleispäteviä ominaisuuksia ja taitoja, joita hyvällä valmentajalla on. Hyvällä valmentajalla on tarvittavat valmennuksen perustiedot ja -taidot. Häneltä löytyy myös asiantuntijuus valmennettavaan lajiin ja sen sisältöihin sekä johtamistaitoja. (Mero ym. 2004, 412.) Hyvä valmentaja toimii esimerkkinä

urheilijoille ja on omistautunut heille ja urheilulle (Hämäläinen 2008, 79). Hyvä valmentaja osaa luoda positiivisen, innostavan ja monipuolisen harjoitteluympäristön, jossa myös epäonnistuminen on sallittua (Pulkkinen 2011; Hämäläinen 2008, 78).

Hyvä valmentaja keskustelee ja innostaa. Hän auttaa urheilijoita tavoitteiden asettelussa, sitouttaa urheilijoita ja vahvistaa heidän itseluottamustaan sekä lajitaitoja. Hän osaa perustella tekemänsä päätökset ja seisoo niiden takana. Hän antaa kehittävää ja monipuolista palautetta urheilijoille. Hyvä valmentaja myös reflektoi ja kehittää omaa toimintaansa jatkuvasti. Hän osaa huomioida urheilijan kokonaisvaltaisena yksilönä ja ottaa huomioon myös elämäntilanteen harjoitusten ulkopuolella. Erityisesti lasten ja nuorten valmentajaa koskettaa myös kasvatuksellinen näkökulma ja hän toimii yhtenä kasvattajana perheen ja koulun rinnalla. (Tiikkaja 2014, 36; Pulkkinen 2011, 35–41; Aaltonen, Pajunen & Tuominen 2011, 318; Hämäläinen 2008, 88; Mero ym. 2004, 412.)

### **Yhteiskunta heijastuu valmennukseen**

Perinteinen valmentajakeskeinen ja autoritäärinen valmennustyyli on murtumassa ja siirtymässä kohti urheilijakeskeistä valmennusta. Samansuuntaista kehitystä on havaittavissa vahvasti myös koulumaailmassa ja työelämässä. Urheilija ymmärretään aktiivisena toimijana, joka toimii vuorovaikutuksessa valmentajan kanssa (Romar, Sarén & Hastie 2016; Tiikkaja 2014, 77). Aiemmin urheilijan on ajateltu olevan olemassa valmentajaa varten ja valmentaja on voinut pitää urheilua urheilijaa tärkeämpänä. Nykyään tilanne on päinvastainen. (Hämäläinen 2008, 79).

Perinteiseen valmennustyyliin kuuluu myös tuloskeskeisyys, joka vaikuttaa valmennuksen painopisteisiin. Tuloskeskeisyydessä valmennuksen laadun takeena pidetään menestymistä, muut tekijät ovat toisarvoisia. Kilpailuissa ja peleissä pärjääminen on tuloskeskeisen valmennuksen tavoite. (Tiikkaja 2014, 47–48.) Tuloskeskeistä lähestymistapaa pidetään tehokkaana ja tarkkana valmennustapana (Longenecker 2010, 35). Tuloskeskeinen lähestymistapa on ongelmallinen, sillä se jättää paljon laadullisia tekijöitä huomioimatta, kuten valmentajan ja urheilijan välisen vuorovaikutuksen ja kehittymisen, mikäli se ei ole sidoksissa voittosuoritukseen. Tuloskeskeinen valmennustapa voi näyttäytyä urheilijan urheilu-uran jälkeen negatiivisessa valossa kuten tyytymättömyytenä ja

täydellisyyden tavoitteluna muun muassa työelämässä tai ihmissuhteissa. (Tiikkaja 2014, 47–48.)

Kilpailuyhteiskunnan vaatimuksista ja ihanteista huolimatta edellä mainittu tuloskeskeisyys on muuttumassa. Perinteinen valmennustyyli on siirtymässä kohti urheilijakeskeistä ja ihmislähtöistä valmennusta. Tuloskeskeisyyden sijaan valmentaminen voi keskittyä urheilijan henkilökohtaiseen kasvuun ja kehitykseen. Ainoa merkityksellinen asia ei ole tällöin hyvän tuloksen tekeminen vaan myös urheilu- ja oppimisprosessia arvostetaan. Perinteinen valmennustyyli myötäilee fixed mindset -ajattelutapaa, kun taas urheilijakeskeisessä valmennustyyliä on aineksia growth mindset<sup>2</sup> -ajattelutavasta. Growth mindset -ajattelua tulisikin ottaa mukaan urheilumaailmaan nykyistä enemmän, jotta muun muassa painopiste tuloskeskeisyydestä siirtyisi kohti prosessikeskeisyyttä. (Tiikkaja 2014, 47–48).

Vaikka suomalaiset mieltävät itsensä usein urheilukansaksi, on valmentajien yhteiskunnallinen arvostus vielä melko alhaista. Valmentajien arvostus kulkee usein käsi kädessä voittamisen kanssa, menestyvien joukkueiden ja urheilijoiden valmentajia arvostetaan. Kansan arvostus ei yllä laadullisiin valmennuksen piirteisiin kuten urheilijoiden ja joukkueen kehittymiseen sijoituksesta huolimatta. (Tiikkaja 2014, 82–83.) Valmentamisen arvostamisessa on eroja myös mies- ja naisvaltaisten lajien välillä. Naisvaltaiset lajit tai naisten sarjat eivät esimerkiksi yllä mediassa samalle uutisoinnin tasolle kuin miesvaltaiset lajit. (Kaivosaaari 2012, 267.) Ylipäätään urheilujournalismi on kokonaisuudessaan hyvin tuloskeskeistä (Laine & Välimäki 2012, 72). Valmentamisen yhteiskunnallista arvostamista tulisi lisätä, sillä valmentaminen vaatii paljon ammattitaitoa, osaamista ja asiantuntijuutta. (Tiikkaja 2014, 82–83.)

## 2.2 Valmentaminen ja oppiminen

Oppiminen liitetään usein formaalin koulutuksen tuotteeksi. Formaali oppiminen on tavoitteellista, joka tähtää tutkintoon ja on koulutusorganisaation järjestämää (Schugurensky 2004). Formaalin koulutuksen instituutioita ovat esimerkiksi peruskoulu ja ammattikorkeakoulu. Oppimista tapahtuu kuitenkin valtavasti koulujen ulkopuolella kuten

---

<sup>2</sup> Growth mindset -ajattelusta lisää luvussa 3.3.

töissä, vapaa-ajalla, harrastuksissa ja vuorovaikutuksessa muiden kanssa (Ansala 2017; Lonka 2015, 108; Schugurenky 2004; Sallila & Vaherva 1998, 8–9). Formaalin koulutuksen ulkopuolella tapahtuvaa oppimista kutsutaan nonformaaliksi ja informaaliksi oppimiseksi. Nonformaali oppiminen on jonkin organisaation kuten kansalaisopiston järjestämää tavoitteellista tutkintoon tähtäämätöntä toimintaa. Nonformaalia oppimista voi tapahtua esimerkiksi harrastuksissa, vapaaehtoistoiminnassa tai erilaisilla kursseilla. Informaalilla oppimisella ei puolestaan ole selkeää rajaa, mutta sen voi ajatella kattavan kaiken oppimisen formaalin ja nonformaalin oppimisen ulkopuolelta. (Lonka 2015; Poikela 2005; Colardyn & Bjornavold 2004; Schugurenky 2004.)

Nonformaalin ja informaalin oppimisen vaikutukset on ymmärretty aikaisemmin suppeampina kuin ne oikeasti ovat (ks. Sallila & Vaherva 1998, 8–9). Etenkin informaali oppiminen saatetaan ymmärtää jopa tarpeettomana verrattuna formaaliin oppimiseen, eikä sitä tunnisteta riittävästi esimerkiksi tutkimuksissa tai eri instituutioissa (Schugurenky 2004). Myös suomalainen yhteiskunta nojaa yhä edelleen vahvasti formaalin koulutusjärjestelmän instituutioihin, jolloin muut oppimisen mahdollisuudet ja niiden vaikutukset voivat jäädä taka-alalle niiden vaikuttavuudesta huolimatta (Lonka 2015; Sallila & Vaherva 1998, 8–9).

Formaalin koulutuksen sisällä tapahtuvaa oppimista pidetään yhä edelleen tärkeimpänä oppimisena. Kuitenkin sen rinnalla tunnistetaan jatkuva, nonformaali ja informaali oppiminen. Niitä ei pidetä vain esimerkiksi yritysten taloudellisen menestymisen, vaan myös ihmisen tyydytyksen ja kehittymisen mahdollistajina. (Colardyn & Bjornavold 2004, 69.) Suurin osa oppimisesta tapahtuukin formaalin koulutuksen ulkopuolella (Schugurenky 2004, 612). Formaalista oppimisesta eroten nonformaali ja informaali oppiminen ovat usein kokemusperäisiä eli ihminen oppii omassa arjessaan tekemisen ja ongelmanratkaisun kautta (Ansala 2017; Sallila & Vaherva 1998, 11; Tuomisto 1998, 30). Kokemus ei kuitenkaan vielä itsessään ole oppimiskokemus, vaan se vaatii reflektointia. Reflektointi mahdollistaa kokemuksen tarkastelun jälkikäteen ja oppimisen oivaltamisen. Ilman reflektointia kokemusta ei välttämättä tunnisteta oppimiseksi. (Aittola 1998, 64.) Ihmisen kokemukset ovat nivoutuneet aiempiin tietorakenteisiin, joita uudet reflektoidut kokemukset muokkaavat, täydentävät tai korvaavat (Aittola 1998, 63).

## **Valmentaminen nonformaalina oppimisena**

Tutkielmassa valmentajana oppimista tarkastellaan nimenomaan nonformaalin oppimisen näkökulmasta, sillä valmentaminen määrittyy tässä viitekehyksessä vapaaehtoisesti ja vapaa-ajalla tapahtuvaksi toiminnaksi (ks. Ansala 2017). Valmentamista voidaan pitää vapaaehtoistoiminnan ja harrastuksen kaltaisena toimintana. Vapaaehtoistoiminnassa ihminen toimii omaehtoisesti jonkun toisen ihmisen, ryhmän tai asian eteen omalla vapaa-ajallaan. Hän ei toimi ulkoisten velvollisuuksien vaan oman sisäisen halun vuoksi. (Ojanen 2001, 95–96.) Harrastus puolestaan määritellään usein vapaa-ajalla tapahtuvaksi aktiiviseksi toiminnaksi, jota kohtaan ihminen kokee pitkäaikaista kiinnostusta (Metsämuuronen 1995, 18–21). Ihmisen oma kiinnostus kyseistä asiaa kohtaan tekee harrastuksessa oppimisen tehokkaaksi ja hedelmälliseksi, sillä omaehtoisessa oppimisessä ihminen haluaa itse kehittää harrastuksen piiriin kuuluvia asioita (Metsämuuronen 1995). Vapaaehtoisessa valmentamisessa on piirteitä sekä vapaaehtoistoiminnasta että harrastuksesta. Valmentaja mahdollistaa ja edistää toiminnallaan tietyn urheilulajin harrastamista ja kokee henkilökohtaista kiinnostusta kyseistä lajia ja toimintaa kohtaan. Tämä kaikki tapahtuu omaehtoisesti valmentajan omalla vapaa-ajalla esimerkiksi töiden tai opiskelun ohella. Valmentamisella viitataan tutkielmassa tästä eteenpäin vapaaehtoisesti tapahtuvaan toimintaan.

Vapaaehtoistoiminta ja harrastukset pitävät sisällään paljon erilaisia mahdollisuuksia oppia. Ansala (2017) on tutkinut vapaaehtoistoimintaa yliopistojen opiskelijajärjestöissä. Tutkimus tuo esille vapaaehtoistoiminnan opettaneen opiskelijoille monipuolisesti erilaisia asioita ja kuinka vapaaehtoistoiminnassa oppiminen on nonformaalin oppimisen tapaan pääasiassa kokemusperäistä (mt.). Vapaaehtoistyössä oppiminen kohdistuu erityisesti sosiaalisiin taitoihin (Ansala 2017; Prein, Sass & Züchner 2009). Kommunikaatio- taidot kuten keskustelu, argumentointi ja kuuntelu ovat vapaaehtoistyössä opittuja sosiaalisia taitoja. Vapaaehtoistoiminnassa opitaan myös yhteistyötaitoja kuten neuvottelua ja kompromissien tekoa sekä erilaisten ihmisten kanssa toimimista, päätöksentekokykyä, konfliktien selvittämistä ja ongelmanratkaisua. Näiden lisäksi myös johtamis- ja koordinaatio- taidot sekä poliittinen osaaminen kehittyvät vapaaehtoistoiminnassa. (Ansala 2017, 52–53.) Vapaaehtoistoiminta on valtava oppimisen kenttä ja myös valmentaminen tarjoaa paljon mahdollisuuksia oppia.

Motivaation kohdistaminen valmentamiseen voi olla välillä vaikeaa, sillä se tapahtuu omaehtoisesti vapaa-ajalla. Harrastuksiin ja vapaaehtoistoimintaan liittyy vahvasti omaehtoisuus ja oma kiinnostus jotain asiaa kohtaan (Ojanen 2001; Metsämuuronen 1995). Tällöin sisäisen motivaation merkitys on suuri. Sisäisessä motivaatiossa ihminen kokee toimintansa tärkeäksi, palkitsevaksi ja merkitykselliseksi. Hän ei tarvitse erikseen palkkiota tai rankaisua toiminnastaan tai vahvaa ulkoista kontrollia toiminnan säätelyyn kuten ulkoisessa motivaatiossa. (Hidi 2016, 65; Lonka 2015, 168.) Tämä kuitenkin edellyttää, että ihminen kokee toimintansa merkitykselliseksi (Lonka 2015, 168). Usein valmentaja on toiminut ensin itse urheilijana, josta siirtynyt valmentajaksi (Tiikkaja 2014, 36). Näin valmentaja on luonut tunnesiteen lajiin ja kokee sen merkitykselliseksi jo ennen valmentamisen aloittamista. Sen myötä motivaatio on helpompi kohdistaa, sillä tietyn urheilulajin valmentaminen koetaan alusta alkaen itselle tärkeäksi.

Valmentajalla voi olla monia erilaisia rooleja hänen tehdessään valmennustyötä ja ollessaan vuorovaikutuksessa urheilijan tai joukkueen kanssa. Valmentaja voi olla asiantuntija, johtaja, kasvattaja, mentori ja opettaja, läksyissä auttaja, kilpailuasujen ompelija, motivoija, esikuva, kannustaja, tukija, kuuntelija, suunnannäyttävä sekä tasavertainen keskustelija. (Pekkala 2011, 31–38, 75, 112–135; Hämäläinen 2008, 77–80.) Valtava määrä erilaisia rooleja pakottaa valmentajan poistumaan mukavuusalueeltaan, oppimaan uutta ja kehittymään. Monet asiat ovat sellaisia, jotka ovat opittavissa vain formaalin koulutuksen ulkopuolella. Kokemusten kautta oppiminen, virheiden tekeminen ja niistä oppiminen, ongelmanratkaisu sekä muilta oppiminen ovat valmentajalle arvokkaita oppimisen muotoja, joista on hyötyä myös harjoitusten ulkopuolella, kuten ihmissuhteissa, opinnoissa ja työelämässä.

### **2.3 Valmentaja työelämässä**

Valmentaja ja valmentaminen ovat käsitteitä, jotka ovat siirtyneet urheilumaailmasta työelämään. Tiimivalmentajat, valmentava johtajuus, ammattiin valmentaminen, ryhmän ohjaaminen ja mentorointi ovat yleistyneet työelämää koskevassa keskustelussa (Koivunen, Lämsä, Heikkinen 2012; Ristikangas & Ristikangas 2010; Havunen 2004; Poikela 2003; Jalava 2001). Myös muun muassa ongelmalähtöinen oppiminen (PBL, engl. problem-based learning) hyödyntää pienryhmien ohjauksessa valmentajaa (ks. Lycke, Strømsø & Grøttum 2006, 45; Jalava & Vikman 2003). Valmentamisen työelämään siirtymisen

lisäksi myös urheilumaailman ja työelämän välistä suhdetta on tutkittu jo jonkin verran (mm. Pekkala 2011; Pulkkinen 2011; Taylor & Lavallee, 2010; Söyring 2004). Tutkimuksia on tehty esimerkiksi ammattiurheilijan siirtymästä työelämään (Pekkala 2011; Taylor & Lavallee 2010) ja valmentamisen ja rehtorina työskentelemisen yhteydestä (Pulkkinen 2011). Tutkimusta asiantuntijuuden ja valmentajuuden välisestä yhteydestä on kuitenkin vähemmän.

### **Valmentava johtajuus**

Tiimityöskentely ja tiimien johtaminen määrittävät pitkälti nykyajan työelämää. Moniammatillisten asiantuntijatiimien johtaminen on luonut tarpeen erilaiselle johtamiselle käskevän ja valvontaan perustuvan johtamisen tilalle (Aaltonen ym. 2011, 301–302). Valmentava johtajuus (engl. coaching leadership) on noussut pinnalle johtamiskeskustelussa ja siitä on kirjoitettu ja sitä on tutkittu Suomessa ja kansainvälisesti paljon (ks. Wang, Yuan & Zhu 2017; Aaltonen ym. 2011; Kurttila, Laane, Saukkola & Tranberg 2010; Räsänen 2007; Hackman 2002).

Valmentava johtajuus perustuu ajatukselle, jonka mukaan johtaja<sup>3</sup> toimii alaiensa valmentajana. Valmentava johtaja siis tukee alaisiaan ja auttaa heitä kehittymään entistä osaavammiksi (Aaltonen ym. 2011, 302). Valmentava johtajuus ei perustu jatkuvalle valvonnalle, vaan johtaja antaa alaisilleen tilaa toteuttaa itseään, oppia uutta, tehdä virheitä ja ratkaista ongelmia. Kuten urheilussakaan, valmentaja ei voi tehdä urheilusuoritusta urheilijan tai joukkueen puolesta, mutta hän voi antaa eväät siitä suoriutumiseen. Vastaava tilanne on myös valmentavassa johtajuudessa, johtaja ei voi ratkaista alaiensa ongelmia, vaan auttaa alaisiin selviytymään niistä itse. (Aaltonen ym. 2011, 301; Havunen 2004, 15–16.)

Valmentava johtajuus on yhteneväinen urheiluvalmennuksen kanssa monella tapaa. Ihmisen osaamisen kehittäminen, tiedon jakaminen, tukeminen tavoitteenasettelussa ja niiden saavuttamisessa, tiimin ryhmädynamiikan tuntemus ja luottamuksellisen suhteen luominen tiimiläisten kanssa ovat asioita, jotka ovat läsnä niin urheiluvalmennuksessa kuin valmentavassa johtajuudessa (Berg & Karlsen 2016; Uusiautti 2015; Havunen 2004;

---

<sup>3</sup> Viitataan tutkielmassa johtajalla kaikkiin esimiesasemassa työskenteleviin ihmisiin esimies-termin sukupuolistavan luonteen vuoksi.

Jalava & Vikman 2003; Ellinger & Bostrom 2002). Valmentava johtajuus mahdollistaa uusien asioiden kokeilun, itsensä ylittämisen ja sen myötä uuden oppimisen ja osaamisen kehittämisen. Asiantuntijaorganisaatioissa tämä tarkoittaa myös organisaation kehittymistä. Tämä ei kuitenkaan tapahdu itsestään, vaan vaatii valmennettavalta halua oppia uutta ja avoimuutta ottaa johtajalta palautetta vastaan. (Berg & Karlsen 2016.) Valmentava johtaja antaa valmennettavalle vastuun omasta oppimisesta ja kehittämisestä, kukaan ei voi tehdä sitä hänen puolestaan. Valmentava johtaja toimii ennen kaikkea oppimisen mahdollistajana (Ellinger & Bostrom 2002, 169).

### **Opitut taidot mukaan työelämään**

Valmentaminen vaatii paljon, mutta samalla se myös antaa ja opettaa. Nonformaalin oppimisen kautta opittuja asioita on mahdollista ja kannattavaa siirtää työelämään. On muun muassa tutkittu, kuinka urheilijat osaavat siirtää ja soveltaa urheillessa hankittua osaamistaan kuten tavoitteellisuutta ja pitkäjänteisyyttä opiskeluun ja työelämään. Osaamista ja toimintatapoja osataan soveltaa uusille alueille, eikä se jää koskemaan vain yhtä osa-aluetta kuten opiskelua. Osaamisen siirtäminen vaatii kuitenkin kyseisen taidon vahvaa osaamista. (ks. Pekkala 2011.) Sama ilmiö on havaittavissa myös vahvaa valmennusosaamista omaavan ihmisen kohdalla. Valmennuksessa hankittua osaamista voi siirtää ja soveltaa harjoitustilanteen ulkopuolelle. Esimerkiksi suunnitteluosaamista ja vuorovaikutustaitoja on luonnollista ja hyödyllistä siirtää myös työelämään urheilumaailmasta (ks. Pulkkinen 2011).

Pulkkisen (2011) tutkimuksessa selvitettiin, millainen johtamisen siirtovaikutus urheilumaailman ja koulumaailman välillä on olemassa. Monet asiat kuten ihmisten kohtaaminen, hyvän työilmapiirin luominen, suunnittelu, sitoutuminen ja sosiaalinen tuki olivat siirrettävissä sekä urheilu- että koulumaailmaan. Urheilumaailmasta koulumaailmaan siirtyi muun muassa ajan kunnioittaminen, päätöksentekokyky, omien virheiden sietäminen, luovuus sekä organisointi- ja paineensietokyky. Koulumaailmasta urheilumaailmaan siirrettiin muun muassa taito ymmärtää kokonaisuutta sekä oman toiminnan selkeyden ymmärtäminen ja kehittäminen. (Pulkkinen 2011, 127–150.) Monet valmennuksessa hyödylliset taidot ja ominaisuudet ovat siis siirrettävissä työelämään. Vaikka Pulkkisen (2011) tutkimuksessa kehyksenä toiminut koulu onkin työympäristönä erityinen, rakentuvat muut työympäristöt samoista rakennuspalikoista kuten hyvän työilmapiirin



luomisesta, päätöksenteosta ja ihmisten kohtaamisesta. Täten valmennusosaamisen voi ajatella siirtyvän myös muualle työelämään kuten asiantuntijatehtäviin.

### **Valmentajan urasiirtymä**

Uraisiirtymät<sup>4</sup> ovat urheilumaailmassa hyvin yleisiä, erityisesti urheilijoiden joukossa. Tyypillisesti urasiirtymällä tarkoitetaan tilannetta, jossa henkilö vaihtaa työpaikkaansa omaehtoisesti tai pakotettuna esimerkiksi alan vaihdon tai irtisanomisen yhteydessä. Tutkielmassa urasiirtymä määritellään samoin. Urheilijoiden lisäksi myös valmentajat voivat kohdata tilanteita, joissa urasiirtymä urheilumaailmasta muualle työelämään on tarpeellinen. Niin valmentajalla kuin urheilijallakin urasiirtymää voi vaikeuttaa ammatti-identiteetin tiukka sitominen pelkästään urheiluun. Tällöin uraa sen ulkopuolella voi olla vaikea hahmottaa ja siirtymä voi olla emotionaalisesti haastava. (Gordon & Lavallee 2012, 12–13.) Sen sijaan siirtymää muualle työelämään sujuvoittaa hyvä suunnittelu, valmistautuminen ja sosiaalinen tuki. Monet ammattivalmentajat eivät ole halukkaita pohtimaan ja valmistautumaan urasiirtymään ja sen vuoksi mahdolliset muutokset ovat usein haastavia. (Lavallee 2006.) Usein valmentajat ovat kuitenkin jo kohdanneet yhdenlaisen urasiirtymän, sillä monet heistä ovat entisiä urheilijoita ja siirtyneet urheilijasta valmentajaksi (Tiikkaja 2014; Lavallee 2006, 75).

Vaikka valmentaminen tapahtuukin muun toiminnan kuten opiskelun tai työnteon rinnalla, on urasiirtymän kokemus silti mahdollinen. Vapaaehtoisesti valmentanut opiskelija ei ehkä valmistumisen jälkeen jatka valmentamista, vaan siirtyy työelämään ja jättää valmentamisen taakseen. Valmentamisen tuomat kokemukset ja osaaminen eivät kuitenkaan katoa minnekään. Ne siirtyvät työelämään ja niitä voi hyödyntää ammatillisen osaamisen rinnalla. Vapaaehtoistoiminnassa opitut taidot koetaan eduksi työelämässä (Ansala 2017, 58–60), joten myös valmentaminen ja sen kehittämä osaaminen ovat hyödyllisiä työelämän näkökulmasta.

---

<sup>4</sup> Uraisiirtymän käsitettä (engl. career transition) on käytetty tutkimuksessa melko löyhästi, eikä sitä ole vielä määritelty erityisen tarkasti. Uraisiirtymiä on olemassa monenlaisia. Aaltonen ym. (2012, 25) määrittelevät urasiirtymät neljään osaan siirtymään liittyvän toimijuuden ja havaittavuuden perusteella: oma-aloitteeseen subjektiiviseen siirtymään, oma-aloitteeseen objektiiviseen siirtymään, pakotettuun subjektiiviseen siirtymään ja pakotettuun objektiiviseen siirtymään.

### 3 Asiantuntijuus

#### 3.1 Työnä asiantuntijuus

##### Mitä asiantuntijuus on?

Asiantuntija määritellään sivistyssanakirjan mukaan henkilöksi, jolla on tiettyä spesifiä asiantuntemusta (Suomisanakirja 2019). Englanninkielisen määritelmän mukaan asiantuntija (expert) on henkilö, jolla on korkeatasoista tietoa tai taitoa tietyllä alalla (Cambridge Dictionary 2019). Asiantuntija on siis henkilö, joka omaa paljon osaamista niin tiedollisesti kuin taidollisesti omalla alallaan kuten urheilussa, lääketieteessä tai neulomisessa ja erottuu osaamisellaan valtaväestöstä. Asiantuntijuus ei rajoitu koskemaan vain ammattia, vaan myös harrastuksessaan voi kehittyä asiantuntijaksi. Lisäksi asiantuntijuuden määritelmään kuuluu osaamisen tunnustaminen vertaisten toimesta tai julkisesti. (Ericsson 2006, 3.)

Asiantuntijuuden ajatellaan rakentuvan ja kehittyvän teoreettisen tiedon ja kokemuksen eheästä kokonaisuudesta (mm. Winch 2016; Lehtinen, Vauras & Lerkkanen 2016; Hunt 2006; Lehtinen & Palonen 2001). Teoreettisen tiedon hankinta formaalin koulutuksen piirissä on usein välttämättömyys ammatin tiedollisen sisällön hallintaan ja muodollinen vaatimus kyseisiin työtehtäviin pääsemiseksi (Lehtinen ym. 2016, 289). Tutkintoa voidaan pitää todistuksena tiedollisesta osaamisesta (Tiikkaja 2014, 44). Esimerkiksi lääkirillä tulee olla vahvaa teoreettista tietämystä omalta alaltaan ja tutkintotodistus on vaatimus ammatin harjoittamiseksi. Pelkkä teoreettinen tieto ei kuitenkaan tee ihmisestä asiantuntijaa (Lehtinen ym. 2016, 289; Winch 2016). Teoreettista tietoa on hankittu opintojen aikana ja perehtymällä ajankohtaiseen tutkimukseen. Osaaminen puolestaan rakentuu kokemusten myötä. Osaaminen ei ole vain käytännön osaamista vaan myös esimerkiksi ammattikielellistä osaamista ja alan käytänteiden hallintaa. (Lehtinen & Palonen 2001, 91-96.)

Asiantuntijuutta on tutkittu paljon. Aikaisemmin sitä on tutkittu luontaisen lahjakkuuden näkökulmasta, mutta uudempi tutkimus on keskittynyt ympäristön, sosiaalisten suhteiden ja yksilön oman toiminnan kautta kehittyvään asiantuntijuuteen (Lehtinen ym. 2016, 280). Suosittuja näkökulmia asiantuntijuuden tutkimiseen ovat olleet poikkeuksellisen taitavien asiantuntijoiden suoritusten tarkkailu sekä noviisien ja asiantuntijoiden

toiminnan ja ajattelun erojen tutkiminen (Chi 2006, 21–22). Asiantuntijuutta on tutkittu runsaasti myös eri aloilla kuten lääketieteessä ja kirurgiassa (Norman, Eva, Brooks & Hamstra 2006), päätöksenteossa (Yates & Tschirhart 2006), musiikissa (Lehmann & Gruber 2006), shakissa (Gobet & Charness 2006), urheilussa (Hodges, Starkes & MacMahon 2006) ja matematiikassa (Butterworth 2006). Asiantuntijuutta voi esiintyä kaikkialla.

### **Asiantuntijuuden muutos**

Aikaisemmin asiantuntijuuden perustan on ajateltu muodostuvan tieteestä, professioista ja instituutioista. Tiede edustaa tietoa ja vahvinta tietämistä, professiot ja instituutiot antavat edustajalleen asiantuntijan pätevyyden tietyn viran tai instituution puolesta. Kolmijako ei kuitenkaan kerro todellisesta asiantuntijuudesta eli osaamisesta, vaan vain tiedon lähteestä. (Eräsaari 2002, 21.) Tämän vuoksi kolmijako on laajentunut hyvin voimakkaasti, eikä asiantuntijuus ole enää sidottu ainoastaan tieteeseen, professioihin ja instituutioihin. Asiantuntijuus on siirtynyt ainoastaan formaalista ja annetusta pätevyydestä kohti vapaamuotoisempaa ja osaamisella osoitettua asiantuntijuutta. Kuka vain voi kehittyä asiantuntijaksi (Chi 2006, 22). Arkipuheessa asiantuntijalla saatetaan usein viitata korkeakoulutettuun ihmiseen, joka on hankkinut erityisen osaamisensa formaalin koulutuksen ja pitkän kokemuksen myötä. Asiantuntijuus ei kuitenkaan välttämättä vaadi formaalia kouluttautumista. (Lehtinen ym. 2016, 279, 289.)

Asiantuntijatyö on murroksessa. Jatkuvat organisaatiomuutokset, pätkätyöt, projektit ja muuttuvat tehtävät vaativat asiantuntijalta jatkuvaa muuntumista ja kehittymistä. Alituisen muutos on osa työelämää, jonka myötä suoraviivainen eteneminen yhden organisaation palveluksessa alkaa olla harvinaista (Vigoda-Gadot, Baruch & Grimland 2010, 379). Tehokkuusvaatimukset, tuloksellisuus ja kilpailu ovat arkipäivää niin työpaikoilla kuin niiden ulkopuolella. (Mönkkönen & Roos 2010, 12–14.) Näiden lisäksi työelämän muutosta ovat siivittäneet teknologian nopea kehittyminen, globalisaatio ja vaade jatkuvasta osaamisen kehittämisestä ja mukautumisesta (Colardyn & Bjornavold 2004, 69).

Työn ja vapaa-ajan rajan hämärtyminen on muuttanut asiantuntijatyön luonnetta. Työtä ei tehdä enää ainoastaan työpaikoilla, eikä se välttämättä lopu työpaikan ovesta ulos astuessa. Asiantuntijuus on usein tietotyötä, jolloin työt saattavat seurata työpaikoilta kohteihin ja ajatustyö jatkaa työpaikkojen ulkopuolella. (Mönkkönen & Roos 2010, 77.)

Jatkuva kilpailu työpaikoilla ja työpaikoista sekä työn ja vapaa-ajan sekoittuminen ovat ihmisen voimavaroja kuluttavia (Mönkkönen & Roos 2010). Työelämän muutokset ovat luoneet tarpeen lisääntyneelle työhyvinvoinnin tarkastelulle ja tutkimiselle (mm. Jääskeläinen 2013; Marjala 2009).

### **Pelkkä asiantuntemus ei riitä**

Kuten yllä on todettu, asiantuntija on huippuosaaja, jolla on vahvaa sisällöllistä osaamista omalta alaltaan. Pelkkä vahva sisällöllinen osaaminen ei kuitenkaan vielä tee asiantuntijaa. Asiantuntijalla on oltava monia muita taitoja, joiden avulla luovia muuttuvassa työelämässä. Monella tapaa muuttunut asiantuntijatyö vaatii asiantuntijalta uudistuneita työyhteisötaitoja. Uudistuneita työyhteisötaitoja ovat erityisesti sellaiset vuorovaikutus- ja ongelmanratkaisutaidot sekä kehittämisen taidot, jotka ovat sovellettavissa uusiin tilanteisiin ja kestävät muuttuvia tilanteita. (Mönkkönen & Roos 2010, 14.)

Kenties tärkeimpiä asiantuntijan taitoja ovat vuorovaikutus- ja ryhmässä toimimisen taidot. Moniammatilliset tiimit, verkostot, asiakkaat ja muuttuvat työyhteisöt tuovat asiantuntijan elämään monenlaisia ihmisiä, joiden kanssa pitäisi pystyä työskentelemään. Keskustelu, aito kohtaaminen, kuuntelu, argumentointi, toisen kunnioittaminen, kompromissien teko ja tasavertainen suhtautuminen ovat taitoja, joita asiantuntija tarvitsee. (Leinonen 2012, 312; Mönkkönen & Roos 2010; Kupila 2007, 117.) Myös monipuoliset viestintätaidot ovat oleellinen osa asiantuntijan osaamista (Leinonen 2012). Vaikka asiantuntijalla olisi erittäin vahva sisällöllinen osaaminen, heikot vuorovaikutustaidot vaikeuttavat jokapäiväistä yhteistyötä eri sidosryhmien kanssa.

### **3.2 Asiantuntijana kehittyminen**

Tietoyhteiskunta, globalisaatio, työurien rikkonaisuus, organisaatiomuutokset, teknologia ja sen nopea kehittyminen luovat tarpeen laajalle ja muuttuvalle asiantuntijuudella. Asiantuntijuutta tarvitaan monella eri alalla ja sen tulee kehittyä jatkuvasti. (Colardyn & Bjornavold 2004, 69.) Asiantuntijatehtävissä menestyminen vaatii itsensä kehittämistä ja uuden oppimista. Tieto muuttuu jatkuvasti, jolloin oman osaamisen päivittämisen tulee

olla osa asiantuntijan elämää. Erityisesti lisääntynyt työurien rikkonaisuus vaatii asiantuntijalta jatkuvaa osaamisen kehittämistä, jotta uudelleen työllistyminen on mahdollista.

Työpaikoilla oppiminen on sekä nonformaalia että informaalia oppimista. Välillä oppiminen on tavoitteellista ja tarkoituksenmukaista kuten erilaisia kursseja ja omatoimista itseopiskelua. Suurin osa työpaikoilla oppimisesta on kuitenkin informaalia eli tapahtuu kokemusten kautta tiedostetusti tai tiedostamatta (Cunningham & Hillier 2013; Leino 2011). Vuonna 2015 yritykset käyttivät Suomessa kurssikoulutukseen keskimäärin 551 euroa jokaista työntekijää kohden (SVT 2018). Noin puolitoista miljoonaa suomalaista työskentelee yksityisellä sektorilla (SVT 2017), jolloin kurssikoulutuksen hinta vuositasolla nousee yli kahdeksaansataan miljoonaan euroon. Työpaikoilla hyödynnetään siis monipuolisesti eri oppimisen muotoja formaalista koulutuksesta aina informaaliin oppimiseen.

## **Reflektointi**

Informaali oppiminen vaatii aktiivista toimintaa ja uuden oppimisen eteen on tehtävä töitä. Aktiivinen ja tietoinen ajattelun ja oman toiminnan kehittäminen ovat reitti oppimiseen. (Lonka 2015, 38.) Oman ajattelun ja toiminnan kehittäminen edellyttää asiantuntijalta itsearvioinnin taitoja ja niitä tulee harjoitella. Oman toiminnan arviointi vaatii asiantuntijalta ymmärryksen siitä, että ei tiedä tai osaa kaikkea, eikä kaiken tietäminen ja osaaminen ole edes mahdollista. Ihminen on keskeneräinen koko elämänsä ajan ja tämän myöntäminen voi olla asiantuntijalle vaikeaa. (Lonka 2014, 39; Mönkkönen & Roos 2010, 166.) Kuitenkin oman keskeneräisyyden ymmärtäminen luo mahdollisuudet aidolle itsensä kehittämiselle ja uuden oppimiselle. Paikoilleen jääminen on epätodennäköisempää, jos ihminen ei ajattele olevansa valmis, kaikkietävä ja kaiken osaava, vaan joka päivä uutta oppiva.

Reflektointi on osa asiantuntijuutta (Kupila 2007, 116). Reflektointi voi ulottua asiantuntijuudessa moniin eri ulottuvuuksiin kuten eettiseen toimintaan, omaan keskeneräisyyteen ja aikaisempien kokemusten merkitykseen osana omaa toimintaa. (mt., 106–110, 133). Erityisesti asiantuntijuuden alkuvaiheessa formaalin koulutuksen piirissä saadun teoreettisen tiedon täydentäminen kokemusten reflektoinnilla on tärkeää (mt., 135). Reflektointi

ei ole kuitenkaan vain keino oppia uutta. Se on myös keino korjata aikaisempia kenties virheellisiä käsityksiä asioista. (Vesterinen 2002, 143.)

Vaikka reflektoinnin ajatellaan olevan usein henkilökohtaista, myös yhdessä reflektointi on tärkeä osa asiantuntijuutta. Sosiaalinen reflektio edistää muun muassa yhdessä oppimista ja muiden näkökulmien ymmärrystä (Kupila 2007, 53, 116–117). Ihminen oppii vuorovaikutuksessa muiden kanssa, jolloin sosiaalinen reflektio luo hyvät mahdollisuudet yhdessä oppimiselle. Asiantuntijat työskentelevät harvoin täysin yksin ilman kollegoita, johtajia, asiakkaita tai muita sidosryhmiä. Sen sijaan he rakentavat tietoa, ymmärrystä ja uusia toimintamalleja yhdessä muiden kanssa.

### **Yhteisasantuntijuus**

Sosiokonstruktivistisen oppimiskäsityksen mukaan ihminen rakentaa tietoa yhdessä muiden kanssa. Sosiaalinen tuki on asiantuntijuuden kehittymisessä merkittävää ja erityisesti asiantuntijuuden alkuvaiheessa sosiaalisen tuen saaminen on tärkeää. (Leinonen 2012; Kupila 2007, Ericsson 2006.) Tuen ja palautteen saaminen ja antaminen koetaan palkitsevina, työyhteisöä lähentävinä ja omaa oppimista tukevinä asioina (Kupila 2007, 116–117). Työelämässä yleistynyt tiimityöskentely tukee asiantuntijuuden kehittymistä, mikäli kollegat ja johtajat antavat ja saavat tukea toisiltaan. Yhdessä työskentelyn on todettu lisäävän myös työhyvinvointia, työn mielekkyyttä ja tuloksellisuutta (Mönkkönen & Roos 2010, 17). Palautteen ja tuen lisäksi asiantuntijuutta kehittää osallistuminen työyhteisön toimintaan ja sen myötä sosiaalistuminen kyseiseen yhteisöön (Sorakari-Mikkonen, Grönroos, Keto & Roos 2010, 51). Työyhteisöissä oppimista tapahtuu myös havainnoinnin avulla, jonka kautta välittyy esimerkiksi alan tiedollista kulttuuria ja kielellisiä käytäntöjä (Lehtinen ym. 2016, 280).

Moniammatillisia tiimejä tarkastellessa yhteisasantuntijuuden käsite on keskeinen, sillä asiantuntijuuden voidaan ajatella olevan koko työyhteisön yhteisöllistä osaamista (Lehtinen ym. 2016, 287; Mönkkönen & Roos 2010, 160). Yhteisasantuntijuus on yhdessä tietämistä. Tiimit työskentelevät yhdessä ratkoen ongelmia ja etsien ratkaisumalleja, eikä vastaavien monimutkaisten ongelmien ratkaisu ole mahdollista tai kannattavaa yhden ihmisen voimin. Ongelmat ja tehtävät ovat monialaisia ja vaativat monen alan asiantuntijuutta. Usean eri alan asiantuntijan osaamisesta rakennetaan yhdessä uutta tietoa ja

luodaan yhteisasantuntijuutta. (Lehtinen ym. 2016, 287.) Valitettavan usein työnteossa keskitytään kuitenkin vain oman osaamisen hyödyntämiseen, vaikka ympärillä olisi paljon erilaista osaamista, jota voisi jakaa ja hyödyntää työyhteisössä (Kupila 2007, 116). Tiimityöskentely luo työyhteisöissä hyvät puitteet osaamisen jakamiselle, toisilta oppimiselle ja yhteisasantuntijuuden luomiselle.

## **Hiljainen tieto**

Asiantuntijan osaamisen ja sen kehittymisen tarkastelussa hiljainen tieto (engl. tacit knowledge) on olennainen käsite, koska merkittävä osa asiantuntijan osaamisesta on hiljaista tietoa (Chi 2006, 24). Se voi olla luonteeltaan esimerkiksi tekemiseen kuten pyörällä ajamiseen ja rakentamiseen tai ongelmanratkaisuun kuten potilaan diagnosointiin liittyvää (Gascoigne & Thornton 2013; Ribeiro 2012). Se on tiedostamatonta tietoa, joka toimii asiantuntijan päätöksenteon taustalla (Lonka 2015, 46; Gascoigne & Thornton 2013; Ribeiro 2012, 338). Päätös ei synny tietoisesta pohdinnasta tuloksena vaan automaattisesti, kuin itsestään (Lonka 2013, 46). Hiljaisen tiedon tiedostamaton luonne nostaa esiin kysymyksen, voiko hiljaiseen tietoon ja intuitioon aina luottaa? Asiantuntijan tuleekin tarkastella omaa ajatteluaan kriittisesti, jolloin hän erottaa hiljaisen tiedon ja esimerkiksi omien vääristyneiden sisäisten mallien väliset erot ajattelussaan ja päätöksenteossään. (Lonka 2015, 46–47.)

Hiljainen tieto kehittyy kokemuksen myötä, eikä sitä voi oppia oppikirjoista tai käyttöoppaista (Ribeiro 2012, 338). Sen taustalla on teoreettista tietoa, sillä tuhansien harjoitustuntien tuomat kokemukset ovat vaatineet alan teoreettisen tiedon tarkastelua. Hiljaisessa tiedossa tiivistyy vuosien kokemukset ja oppimistilanteet. (Lonka 2015, 46–47.) Jotta kokemuksen tuoma arvokas tieto ei katoa yhden ihmisen mukana urasiirtymän tai eläköitymisen yhteydessä, voi hiljaista tietoa välittää eteenpäin ihmiseltä toiselle esimerkiksi mentoroinnin avulla. Hiljainen tieto voi välittyä eteenpäin asiantuntijalta noviisille yhdessä työskentelyn kautta ja sitä voi hyödyntää osana työyhteisön osaamisen kehittämistä (ks. Ribeiro 2012).

### 3.3 Growth mindset

Se, miten henkilö suhtautuu oppimiseen ja kehitykseen, vaikuttaa luonnollisesti myös hänen kasvuunsa ja kehittymiseensä asiantuntijana. Toive growth mindsetin näkökulman mukaan ottamiseen tähän tutkielmaan tuli Spine Performance Oy:lta, sillä he yrityksenä sitoutuvat growth mindsetin sisältöihin ja tukevat sen toteutumista yrityksen arjessa. Growth mindset (kasvun ajattelu) edustaa ajattelutapaa, jonka mukaan ihmisten taidot ja ominaisuudet, kuten älykkyys eivät ole stabiileja vaan ne voivat muuttua. Toisin sanoen ihminen voi kehittyä. Growth mindsetin hahmottamiseksi ja ymmärtämiseksi on oleellista tuoda esille myös sen vastakohta eli fixed mindset (muuttumaton ajattelu). Fixed mindset -ajattelutavan mukaisesti toimivat ihmiset pitävät ominaisuuksia synnynnäisinä ja muuttumattomina. (Hochanadel & Finamore 2015.) Esimerkiksi johtajuutta voidaan pitää synnynnäisenä kykynä, ei opittavana asiana. On kuitenkin huomioitava, että ihminen harvoin toimii vain toisen ajattelutavan mukaisesti, vaan sijoittuu jonnekin niiden välimaastoon (Dweck, Walton & Cohen 2014).

#### **Vaivannäkö ja virheiden teko reittinä oppimiseen**

Oppiminen on keskeinen käsite growth ja fixed mindsetin tarkastelussa. Growth mindsetin ja fixed mindsetin mukaisesti toimivat ihmiset suhtautuvat eri tavoin oppimiseen, sen arvostamiseen ja mahdolliseen epäonnistumiseen esimerkiksi kokeessa tai muussa tehtävässä. Fixed mindsetin mukaisesti toimiva ihminen voi ajatella epäonnistumisen johtuneen siitä, ettei ole riittävän älykäs. Tällöin epäonnistumiselle ei ole juuri tehtävissä mitään. Growth mindsetin mukaisesti toimiva ihminen tarkastelee epäonnistumista oppimiskokemuksena, hän ei koe epäonnistumisen johtuvan omista ominaisuuksistaan vaan esimerkiksi vaivannäön puutteesta. Hän kokeilee ja arvostaa uudelleen yrittämistä, sinnikkäämpää työskentelyä ja kenties lähestymistavan muuttamista. Growth mindsetin mukaisesti toimiva ihminen ei lannistu yhdestä epäonnistumisesta, vaan ajattelee oppimista pitkäaikaisena prosessina. (Dweck ym. 2014, 5–6.)

Yksi suurimmista eroista growth ja fixed mindsetin välillä on vaivannäköön suhtautuminen. Growth mindset -ajattelussa harjoittelun ja työskentelyn myötä tapahtuvan oppimisen merkitys on suuri. Vaikka kaikista ei tule esimerkiksi huippu-urheilijoita, eivät huippu-urheilijatkaan olisi menestyneitä ilman pitkäjänteistä harjoittelua, haasteista



selviytymistä ja määrätietoa. (Dweck 2009.) Growth mindset -ajatteluun liittyy vahvasti haasteista selviytymisen ja vaivannäön arvostaminen. Erityisesti haasteista selviytyminen ymmärretään oppimisprosessina. Growth mindsetissa pitkän tähtäimen tavoitteiden saavuttamisessa sisukkuus ja sinnikkyys ovat merkittävässä osassa. Ihminen kehittyi ja oppii jatkuvasti. (Hochanadel & Finamore 2015).

Haasteista selviää ja niistä oppii. Epäonnistuminen ei ole virhe vaan oppimiskokemus. Growth mindset -ajattelun mukaan vaivannäkö palkitaan ennemmin tai myöhemmin, kunhan jaksaa oppia uutta ja kokeilla tarvittaessa erilaisia lähestymistapoja. Mittari oppimiselle, kehitykselle ja onnistumiselle ei ole tuloksessa. Fokus on tavoitteeseen pyrkimisen prosessissa eli oppimisessa, jolloin myös prosessia arvostetaan sen kestosta huolimatta. Vastakohtaisena ajatteluna fixed mindset on puolestaan tulosorientoitunut ajattelutapa, jossa oppimisprosessi ei ole yhtä oleellinen kuin lopputulos. Vain suoritus on onnistumisen kannalta merkittävänä. (Dweck ym. 2014.) Tulosorientaatiota on yhä vahvasti havaittavissa urheilumaailmassa.

Growth mindsetilla on monia hyötyjä ihmiselle ja hänen toiminnalleen. Tutkimuksissa on todettu, että growth mindsetia hyödyntävät opiskelijat kehittyvät paremmin ja nopeammin kuin fixed mindsetia käyttävät (ks. Dweck ym. 2014, 6). Motivaatio on kohdistettu oikein, kun ihminen kokee kehittymisen ja haasteista selviytymisen olevan mahdollisia. Tämän vuoksi ihminen myös menestyy, sillä hän uskaltaa kohdata haasteita ja poistua mukavuusalueeltaan. Hän mieltää haastavat tilanteet mahdollisuutena oppia uutta ja kehittyä. Vastaavasti fixed mindsetin mukaisesti toimiva ihminen karttaa haasteita, sillä hän pelkää epäonnistuvansa. Growth mindsetin hyödyt oppimiselle ovat moninaisia ja sen taustalla on tiivistettynä ajatus siitä, että kehittyminen ja muuttuminen ovat mahdollisia. (Hochanadel & Finamore 2015; Dweck ym. 2014.)

### **Growth mindset asiantuntijatyössä**

Palautteella on merkitystä ajattelutapojen muodostumisessa, ylläpitämisessä sekä osaamisen kehittämisessä. Jos annettu palaute on vaivannäköön ja ahkeruuteen kohdistuvaa, valitsee henkilö todennäköisemmin haasteellisemmän tehtävän growth mindsetin periaatteiden mukaisesti. Toisaalta jos annettu palaute on älykkyyteen kohdistettua, valitsee henkilö todennäköisemmin tehtävän, joka on hänen mukavuusalueellaan ja jonka hän tietää

varmasti suorittavansa hyvin. Silloin tilanteessa pyritään välttämään epäonnistumista, sillä epäonnistumistilanteessa palaute kohdistettaisiin henkilön älykkyyteen. Palautteenannon myötä haastavampia tehtäviä suorittavat ihmiset kehittävät taitojaan nopeammin kuin helpompia tehtäviä suorittavat. (Dweck ym. 2014, 8.) Työelämässä tulisikin siis kiinnittää huomiota palautteeseen ja sen merkitykseen osana ajattelutapoja ja osaamisen kehittymistä. Growth mindsetin omaksuminen myös johtotasolla tukisi koko henkilöstön osaamisen kehittymistä ja organisaation osaamisen kasvua.

Alla olevassa taulukossa (Taulukko 1) on eritelty growth ja fixed mindsetin sisältöjä. Koska suomenkielisiä tieteellisiä julkaisuja growth ja fixed mindsetista on vain vähän, koin tarpeelliseksi sisällyttää tutkielmaani suomenkielisen tiivistelmän growth ja fixed mindsetin sisällöistä.

Taulukko 1. Growth ja fixed mindset.

	<b>Growth mindset</b>	<b>Fixed mindset</b>
<b>Oppiminen</b>	Ominaisuudet ja taidot ovat opittavissa, kunhan niiden eteen on valmis tekemään töitä.	Osa ihmisistä on synnynnäisesti lahjakkaita, jolloin tiettyjen asioiden oppiminen on helppoa, muille vaikeaa tai mahdotonta.
<b>Haasteisiin suhtautuminen</b>	Haasteet mielletään oppimiskokemuksina ja tavoittelemisen arvoisina.	Tehtävissä keskitytään hyödyntämään niitä tietoja ja taitoja, joita jo on onnistumisen takaamiseksi.
<b>Epäonnistumiset</b>	Epäonnistumiset koetaan reittinä onnistumiseen.	Epäonnistumisia pidetään negatiivisina ja suoritusta heikentävinä asioina.
<b>Onnistumisen fokus</b>	Fokus oppimisprosessissa.	Fokus lopputuloksessa.
<b>Vaivannäköön suhtautuminen</b>	Vaivannäköä oppimisessa arvostetaan.	Vaivannäköä ei pidetä tarpeellisena, sillä ihminen ei ole lahjakas kyseisessä asiassa.
<b>Palautteen antaminen</b>	<p>Palaute kohdistetaan vaivannäköön:</p> <p>”Et tehnyt tarpeeksi töitä tämän tehtävän eteen, kokeile ensi kerralla työskennellä ahkerammin.”</p>	<p>Palaute kohdistetaan ihmisen vahvuuksiin ja heikkouksiin:</p> <p>”Ei haittaa, vaikka epäonnistuit. Matematiikka ei ole sinun juttusi.”</p>

Growth mindset pitää sisällään monia hyödyllisiä asiantuntijatehtävissä tarvittavia periaatteita. Jatkuva oppimisen arvostaminen, kokemuksista oppiminen, oman osaamisen jatkuva kehittäminen ja ongelmanratkaisu ovat growth mindsetin ja asiantuntijuuden ytimessä. Korkeatasoisen asiantuntijuuden saavuttaminen vaatii pitkäjänteistä harjoittelua, se ei ole saavutettavissa niin sanotulla synnynnäisellä lahjakkuudella (Lehtinen ym. 2016, 280). Vaikka ajattelutavat ovat melko pysyviä, voi growth mindsetia oppia. Ajattelutavat muodostuvat uskomuksista ja uskomukset ovat muutettavissa. (Dweck 2009.) Growth mindsetia voi opettaa esimerkiksi ongelmanratkaisun avulla ja kohdistamalla palautetta oikein (Hochanadel & Finamore 2015, Dweck ym. 2014). Growth mindsetin omaksuminen asiantuntijana on reitti pitkän tähtäimen tavoitteiden saavuttamiseen, onnistumisiin ja lähes rajattomaan itsensä kehittämiseen.

### 3.4 Valmentajuus asiantuntijuutena

Valmentaja on asiantuntija (Pekkala 2011, 38). Asiantuntijavalmentajalla on monipuolisesti erilaisia tietoja ja taitoja. Lajitaitojen lisäksi valmentajalla on oltava myös esimerkiksi vuorovaikutus- ja ryhmänohjaustaitoja, jotka ovat valmennuksen tärkeimpiä työkaluja. Osaava valmentaja toimii asiantuntijan lailla: hän kehittää jatkuvasti omaa osaamistaan. Valmentaminen on vastavuoroinen oppimisprosessi yhdessä urheilijan tai joukkueen kanssa (Pekkala 2011, 37–38). Asiantuntijavalmentaja ymmärtää, ettei ole koskaan täysin valmis, vaan joka päivä oppiva, kehittyvä ja kasvava ihminen, joka oppii yhdessä muiden kanssa. Kun valmentaja toimii työelämässä asiantuntijatehtävissä, on hän rakentanut asiantuntijuutensa formaalin, nonformaalin ja informaalin oppimisen avulla. Valmentajataustaisella asiantuntijalla on olemassa valtava tietopohja, joka on rakentunut monista erilaisista rakennuspalikoista ja jatkaa kehittymistään uusien oppimiskokemusten myötä.

Growth mindset -ajattelun mukaisesti toimiminen on kannattavaa korkeatasoisen asiantuntijuuden kehittymisen kannalta. Urheilumaailmassa on kuitenkin yhä havaittavissa fixed mindset -ajattelutapaa. Tulosorientaation myötä voittaminen on tavoite, johon moni urheilija, valmentaja ja vanhempi pyrkii. Sen sijaan henkilökohtaista kehittymistä ei pidetä yhtä tärkeänä, jos se ei ole sidoksissa hyvään sijoitukseen. Urheilussa on yhä edelleen vallallaan ajatus myös synnynnäisestä lahjakkuudesta, joka on ristiriidassa growth mindset -ajattelun kanssa (ks. Söyring 2004, 50; Mero ym. 2004, 413). Pitkä kokemus

urheilumaailmassa ja voittamisen kulttuuri voivat vaikuttaa siihen, että fixed mindset jää asiantuntijan ajattelun taustalle ja heikentää mahdollisuuksia korkeatasoisen asiantuntijuuden kehittämiseen.

Valmentamisen hyödyt, kuten opitut taidot ovat työelämän kannalta moninaisia. Monet näistä taidoista ovat siirrettävissä urheilumaailmasta työelämään (ks. Pulkkinen 2011; Pekkala 2011). Nonformaalin oppimisen kautta opitut asiat koetaan etuna työnhaussa ja työelämässä (Ansala 2017, 58–60). Sosiaaliset taidot, johtotaidot, ongelmanratkaisukyky ja luovuus ovat keinoja erottua muista ja luoda yhtenäistä työuraa muutosten värityksessä työelämässä.

## 4 Menetelmät

Kertomukset ovat läsnä kaikkialla ympärillämme. Vuorovaikutus muiden ihmisten kanssa, kirjalliset ja kuvalliset tekstit ja mielikuvitus ovat kertomuksia. Narratiivisuus on tieteенfilosofian suuntaus, joka tutkii kertomuksia (Heikkinen 2018; Hänninen 2018, 1999; Hyvärinen 2017; Bold 2012; Ronkainen, Pehkonen, Lindblom-Yläne & Paavilainen 2011 93; Wells 2011; Polkinghorne 2007; Riessman 2008, 1993). Tutkielman metodologisena lähtökohtana on narratiivisuus ja aineisto koostuu ammatilliseen kehittymiseen rajatuista elämäkertakirjoitelmista eli kertomuksista omasta ammatillisesta kasvusta valmentajakokemuksen näkökulmasta.

Narratiivisuutta on hyödynnetty laajasti kvalitatiivisessa tutkimuksessa. Kvalitatiivisen tutkimuksen parissa voidaan puhua narratiivisesta käänteestä, joka tapahtui 1980-luvulla. Siitä lähtien narratiivisen tutkimuksen määrä on moninkertaistunut ja se on ansainnut paikkansa osana kvalitatiivista tutkimuskenttää. Narratiivista tutkimusta esiintyy paljon muun muassa kasvatustieteissä, sosiologiassa ja psykologiassa. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2007, 218; Lieblich, Tuval-Mashiach & Zilber 1998, 3–4; Bruner 1991.) Narratiivisuuden monikäyttöisyyden vuoksi sitä voi hyödyntää tutkimuksen teossa monin eri tavoin (ks. mm. Laiti 2018, Vaattovaara 2015, Marjala 2009). Tutkijan on löydettävä omalle tutkimukselleen sopiva lähestymistapa, aineistonkeruutapa, analyysimenetelmä ja tulkintatapa, joiden avulla luoda uutta tietoa. Vaikka narratiivisuus taipuu moneen ja sitä voi hyödyntää erilaisilla tavoilla, ovat kertomukset ja kertominen kaikkia eri narratiivisen tutkimuksen muotoja yhdistävä tekijä. (Laiti 2018, 81–82.)

Kertomukset ovat väline hankkia, välittää ja muodostaa tietoa (Heikkinen 2018; Hyvärinen 2017; Polkinghorne 2007). Narratiivisessa tutkimuksessa kertomuksia pidetään ihmisten tapana ymmärtää ja rakentaa omaa itseään, ympärillä olevaa elämää ja muuta yhteiskuntaa (Hyvärinen 2017; Bold 2012; Ronkainen ym. 2011, 93; Wells 2011; Hirsjärvi ym. 2009, 218). Kertomuksia pidetään luontaisena tapana ymmärtää ihmisiä ja heidän kokemuksiaan ja toimintaansa (Heikkinen 2018; Hänninen 1999). Narratiivisessa tutkimuksessa kertomukset ymmärretään myös tiedon välittäjinä ja tuottajina, jolloin kieli ja kerronnallisuus ovat merkittävässä osassa tiedon tuottamisessa. Kertomusten avulla ihmiset tekevät kokemansa asiat merkityksellisiksi. Se, mitä ihminen kertoo, on jollain tavalla hänelle merkityksellistä. (Hyvärinen 2017; Hirsjärvi ym. 2007, 213; Polkinghorne

2007.) Ihminen kertoo esimerkiksi epätavallisesta kokemuksestaan työmatkalla, jonka hän kokee merkitykselliseksi. Ilman merkityksellisyyden kokemusta, ei olisi mitään kerrottavaa.

Näen, että narratiivisuus on ihmiselle luontainen tapa kertoa merkityksellisistä asioista ja kokemuksista. Tämän vuoksi haluan antaa tutkimukseen osallistuville vapauden kertoa oman matkansa valmentajasta asiantuntijaksi. Käytän tutkielmassa kertomus -käsitettä tarina -käsitteen sijaan. Monet tutkijat tekevät eron tarinan ja kertomuksen välille, sillä tarinaa pidetään tapahtumarakenteena, kun taas kertomus pitää sisällään tarinoita ja kertomisen rakenteen (ks. Laiti 2018; Vaattovaara 2015; Hyvärinen 2006). Kuitenkin poikkeuksia on ja esimerkiksi Vilma Hänninen (1999) käyttää tutkimuksessaan kertomuksen ja tarinan käsitteitä synonyymeina toisilleen.

Narratiivisuus ja elämäkerrat ymmärretään myös tapana luoda ja rakentaa omaa identiteettiä. Kertomalla omasta elämästään muille esimerkiksi uusiin ihmisiin tutustuessa, tulee samalla luoneeksi omaa identiteettiään ja hahmottaneeksi omaa elämäänsä. (Ronkainen ym. 2011, 93.) Ihminen päättää itse, mitä haluaa muille esimerkiksi tutustumistilanteessa kertoa ja toisaalta myös, mitä jättää kertomatta. Sama tilanne on myös tutkielman aineiston kirjoitelmissa. Tutkimukseen osallistuneet rakensivat omaa (ammatti)identiteettiään kirjoitelman kirjoittamisen yhteydessä. He päättivät, mitkä asiat valmennuskokemuksessa olivat merkityksellisiä asiantuntijaksi kasvamisen näkökulmasta. Näiden kirjoitelmien avulla on havaittavissa, mitkä asiat ovat tutkimukseen osallistuvien mielestä tärkeimpiä valmentajuuden merkityksiä asiantuntijaksi kehittämisessä.

Kertomukset muodostuvat kokemuksista ja kokemukset tulevat eloon kertomuksissa (Tökkäri 2018, 70). Tutkielmassa valmentajataustaisten kertomukset tuovat esille merkityksellisiä kokemuksia oman asiantuntijuuden kehittämisestä. Ihmiset tuottavat kokemuksistaan kertomuksia, joiden kautta kokemuksia kerrotaan uudelleen muotoiltuna ja muokattuina. Kokemuksille annetaan kertomuksissa kielellisyyden avulla merkitys. (mt., 77.) Kirjoitelmissa kokemukset oman asiantuntijuuden kehittämisestä ja valmentajataustan suhteesta siihen muotoutuvat merkityksellisiksi, kun valmentajataustaiset asiantuntijat ja opiskelijat päättävät tietyistä asioista kirjoittaa. He antavat kokemuksilleen merkityksen luomalla niistä kertomuksen.

Merkitykset rakentuvat siis kertomusten kautta, jolloin kieli ja kertominen ovat avainasemassa (Ronkainen ym. 2011; Niiniluoto 2002; Bruner 1990). Merkitykset muodostuvat ajatusten ja toiminnan kautta kertomuksina ja sama asia voi saada monia erilaisia merkityksiä (Niiniluoto 2002). Hänninen (1999, 24) kuvaa merkityksen rakentumista esimerkin kautta: omena voidaan ymmärtää muun muassa syötävänä tai myytävänä. Eri ihmiset luovat siis erilaisia merkityksiä samoille asioille ja tapahtumille. Sama asia näyttää eri ihmisille eri tavoin ja siksi merkitykset ovat subjektiivisia ja tulkinnanvaraisia. Kertomuksen merkitysten tulkinta on riippuvainen ajasta, paikasta ja tulkitsijasta (Hirsjärvi ym. 2009, 218).

Hyödynnän tutkielmassani Hännisen (1999) näkökulmaa eli tarkastelen omaa narratiivista aineistoani merkitysten rakentamisen kautta. Ajattelen, että merkityksellisyys on jotain, jota ihminen kertomuksissaan painottaa. Ihminen kertoo asioistaan ja tekee niitä samalla merkityksellisiksi. Yksilön näkökulmasta merkityksellistä ei ole välttämättä suuri, kulttuurisesti merkitykselliseksi ajateltu elämäntapahtuma, kuten avioero tai ammattiin valmistuminen. Merkitykselliseksi voi määrittäytyä jonkin aivan muu tapahtuma, joka näyttäisi ulkopuolisen silmin merkityksettömältä. (ks. Vaattovaara 2015, 91.) Tutkijana en voi siis ulkopuolisena olettaa, että jokin yleisesti merkitykselliseksi ajateltu tapahtuma olisi tutkimukseen osallistuvan näkökulmasta merkityksellistä, vaan näen merkitykselliseksi kertomuksissa esiin tuodut ja korostetut kokemukset ja tapahtumat.

Narratiivisuus ja elämäkerrallinen tutkimusote antavat tutkimukseen osallistuville mahdollisuuden rakentaa kertomus itsenäisesti. He saavat päättää, mistä itse haluavat kirjoittaa ja mitä jättää pois (ks. Hyvärinen 2017). Yhtenä kerronnallisuuden haasteena on kuitenkin muistaminen. Asioita voi olla vaikea muistaa tai niitä muistetaan väärin. Kertomuksia voidaan myös värittää fiktiivisillä tapahtumilla tai kaunistella, siten että ne ovat yhteensopivia olemassa olevan minäkuvan kanssa. (Saarenheimo 2012, 25–26; Hirsjärvi ym. 2007, 213–214.) Muistot eivät ole myöskään muuttumattomia ja pysyviä, vaan alati muuttuvia ja kokemusten kautta muotoutuvia (Saarenheimo 2012, 15). Tutkielman kirjoitelmissa on pohdittu valmentajataustan merkitystä suhteessa omaan asiantuntijuuteen. Muistelu ei siis ulotu esimerkiksi kauas menneisyyteen kuten lapsuuteen, joten asioiden muistaminen voi olla helpompaa.

Narratiivisuutta on myös kritisoitu. Narratiivinen tutkimus, monen muun kvalitatiivisen tutkimuksen tapaan, ei tuota toistettavaa tietoa, josta on herännyt keskustelua siitä, onko

narratiivisen tutkimuksen tieto tieteellistä vai ei. Narratiivisuuden tieteellisyyttä tukee analyysin perustuminen tutkijan tekemille havainnoille, jonka perusteella muodostetut tulokset käsitteellistetään. Johtopäätökset johdetaan aineistosta, joka tukee johtopäätösten loogisuutta ja vakuuttavuutta ja tiedon tieteellistä luonnetta. Tulokset eivät täten ole suoraan aineistosta poimittuja, vaan ne on liitetty muuhun tieteelliseen keskusteluun, osaksi tiedeyhteisöä. (Wells 2011, 113; Polkinghorne 2007.)

Kysymys narratiivisen tutkimuksen tuottamasta luotettavasta tiedosta herättää myös kysymyksen kvalitatiivisen tutkimuksen pätevydestä. Kysymys on moniulotteinen, johon on vastattu monen eri tutkijan toimesta (ks. mm. Polkinghorne 2007; Riessman 1993, 2008). Narratiivisen tutkimuksen pätevyyttä tarkasteltaessa huomio kiinnittyy erityisesti merkityksiin ja niiden tulkintaan. Ihminen antaa kertomusten avulla kokemuksilleen subjektiivisia merkityksiä, jolloin merkitykset ovat subjektiivisia. Tämän lisäksi myös merkitysten tulkinta on subjektiivista. Narratiivisen tutkimuksen tarkoituksena ei kuitenkaan ole tuottaa absoluuttisia ”totuuksia”, vaan kontekstisidonnaista tietoa, jolloin subjektiiviset merkitykset ja tulkinnat ovat osa analyysia, tulkintaa ja tieteen tekemistä. Loppupeleissä tutkimuksen lukija saa tehdä omat päätelmät siitä, ovatko tulkinnoista muodostetut johtopäätökset uskottavia. (Polkinghorne 2007; Latvala, Peltonen, Saresma 2004.)

Myös tätä pro gradu -tutkielmaa voi pitää narratiivisena esityksenä. Se on omanlaisensa kertomus. (ks. Heikkinen 2018.) Narratiivinen tutkimustraditio palvelee tutkielman tarkoitusta, sillä tutkimukseen osallistuvilta kerättiin kertomuksia asiantuntijaksi kasvamisesta. Narratiivisuuden tunnuspiirteinä ovat usein ajalliset prosessit (Hänninen 2018), joten narratiivinen lähestymistapa sopii tähän tutkimustehtävään vastaamiseen. Tutkielman tarkoituksena on selvittää, millaisena tutkimukseen osallistuvat menneisyytensä tutkimushetkellä näkevät (ks. Hänninen 2018) ja siksi olen pyytänyt tutkimukseen osallistuvia tarkastelemaan omaa menneisyyttään eli valmennuskokemuksia suhteessa omaan asiantuntemukseen.



## 5 Tutkimuksen toteutus

### 5.1 Tutkimuskysymykset

1. Millainen merkitys valmentajataustalla on asiantuntijaksi kehittämisessä?
  - 1.1 Millaisia asiantuntijatyössä tarvittavia tietoja, taitoja tai ominaisuuksia valmentaminen on kehittänyt?
  - 1.2 Miten growth mindset -ajattelutapa ilmenee valmentajataustaisilla?

### 5.2 Tutkimuksen aineisto

Tutkielman aineisto koostuu kirjoitelmista. Aineiston keräsin tammi-helmikuussa 2019. Laitoin tutkimuspyynnön yhteensä kuudelle taholle ja lopulta saavutin tutkimukseen osallistujat neljän eri kanavan kautta. Otin yhteyttä liikunnan aluejärjestöön ja he välittivät tutkimuksen saatekirjeen jäsenistölleen sähköpostilistojensa kautta. Tämän lisäksi jaoin saatekirjeen Facebookissa julkiseen urheiluseurojen ryhmään ja erään lajin seuratoimijoiden suljettuun ryhmään. Kerroin tutkimuksesta myös lähipiirilleni, josta sain yhden kirjoitelman. Kriteerinä tutkimukseen osallistumiseen oli kokemus vapaaehtoisesta valmentamisesta ja työskentely asiantuntijatehtävissä. Laajensin aineistonkeruun koskemaan myöhemmin myös opiskelijoita, sillä aineisto olisi jäänyt muuten liian suppeaksi.

Tutkimukseen osallistujat saivat saatekirjeessä ohjeet (Liite 2) kirjoitelman kirjoittamiseen ja liitin mukaan apukysymyksiä, joita sai halutessaan käyttää apuna kirjoittamisessa. Kirjoitelmien muoto sai olla vapaa, en asettanut tiukkoja raameja kirjoitelman muodolle, pituudelle tai sisällölle. Lopulta sain yhteensä kahdeksan kirjoitelmaa, joiden pituus vaihteli yhdestä sivusta neljään sivuun. Kirjoitelmat lähetettiin minulle sähköpostitse. Kirjoitelman kirjoittajista viisi oli valmentajataustaisia asiantuntijatehtävissä toimivia ja kolme valmentajataustaisia yliopisto-opiskelijoita, jotka työskentelevät tulevaisuudessa asiantuntijatehtävissä. Valmennettavien urheilulajien lajikirjo oli laaja, tutkimukseen osallistuneet kertoivat kirjoitelmissaan valmentavansa jalkapalloa, taitoluistelua, cheerleadingia ja salibandya. Kolme tutkimukseen osallistujista oli minulle jo ennestään tuttuja.

Kirjoitelmat olivat tutkimukseen osallistuvien omaan ammatilliseen kehittämiseen liittyviä elämäkertoja, joita tarkastellaan valmentajakokemuksen kautta. Elämäkerrallisissa

kertomuksissa tutkimukseen osallistuva saa itse päättää mitä haluaa kertoa ja mitä jättää pois. Elämäkertoissa kerrotaan omista kokemuksista ja itselle tärkeistä asioista. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2009, 218.) Valitsin kirjoitelmat tutkielman aineistoksi, sillä kirjoitelmien avulla tutkimukseen osallistuvat saavat pohtia rauhassa mitä haluavat kertoa omasta matkastaan valmentajasta asiantuntijaksi. He ovat voineet harkita kirjoitelmien sisältöä ja pohtia, mitä on tärkeää tuoda esille. Kirjoitelmien kirjoittaminen myös mahdollisti tutkimukseen osallistuvien oman ammatillisen identiteetin reflektoinnin ja lisäksi kirjoitelmien käyttäminen aineistona antoi mahdollisuuden tutkimukseen osallistumisen ympäri Suomea.

### **5.3 Aineiston analyysi**

Narratiivisessa tutkimuksessa ei ole yhtä ja oikeaa analyysimenetelmää (Bold 2012, 121; Wells 2011; Riessman 1993). Narratiivisessa tutkimuksessa aineistoa voi analysoida esimerkiksi tekstin rakenteen, kerronnan tai sisällön näkökulmista (Wells 2011; Hänninen 1999, 2018). Olen kiinnostunut kirjoitelmien sisällöistä ja olen hyödyntänyt analyysissäni kategorista sisällönanalyysia (ks. Lieblich ym. 1998). Analyysin tavoitteena on ollut selvittää, mitkä asiat näyttäytyvät merkityksellisiltä tutkimukseen osallistuvien kertomuksissa. Analyysi perustuu elämäkerralliseen näkökulmaan, jonka mukaan huomiota kiinnitetään keskeisiin teemoihin ja kirjoittajan nostamiin erityisiin tapahtumiin ja asioihin. Elämäkerrallinen kertomus voi kattaa koko ihmisen elämän, tietyn ajanjakson tai aihealueen. (Hänninen 2018.) Kirjoitelmien aihe rajautuu valmentajakokemuksen ja asiantuntijuuden ympärille.

Kategorinen sisällönanalyysi muistuttaa hyvin paljon ihmistieteissä yleisesti käytettyä sisällönanalyysia. Kategorisessa sisällönanalyysissa huomio kiinnittyy kertomuksen sisältöihin. Sen tarkoituksena ei ole analysoida yhtä kirjoitelmaa kokonaisuutena, vaan poimia koko aineistosta kertomukset, jotka ovat oleellisia tutkimustehtävän kannalta. (Lieblich ym. 1998, 16, 112.) Omassa analyysissäni olen tehnyt samoin. Olen poiminut kirjoitelmista oleelliset seikat tutkielman kannalta. En ole analysoinut jokaista kirjoitelmaa omana itsenäisenä kertomuksena, vaan luonut koko aineistosta yhtenäisen kertomuksen, joka vastaa tutkimustehtävääni.

Kategorinen sisällönanalyysi lähtee liikkeelle aineiston rajaamisesta tutkimustehtävän mukaisesti (Lieblich ym. 1998, 112). Aloitin analyysin tutustumalla aineistooni lukemalla sen useampaan kertaan. Avoimen lukemisen jälkeen lähdin rajaamaan aineistoani tutkimuskysymysten näkökulmista. Kävin aineistoa systemaattisesti läpi virke virkkeeltä rajaten pois kohdat, jotka eivät olleet oleellisia oman aiheeni kannalta. Toinen vaihe on kategorioiden etsintä aineistosta (mt., 113). Koodasin aineistoa värikynillä käyttäen samaa väriä kuvaamaan samankaltaisia asioita. Lisäilin tekstin sekaan post-it -lappuja, joihin kirjoitin oivalluksiani kategorioista ja niiden nimeämisestä. Analyysin kolmas vaihe on varsinainen kategorisointi. Silloin aineistosta löydetty samankaltaiset ilmaisut ryhmitellään saman kategorian alle. (mt., 113.) Minä lähdin liikkeelle kirjoittamalla jokaisen aineistossa esiintyvän tutkimuskysymyksiin liittyvän ilmauksen post-it -lapulle. Ilmauksia oli yhteensä 137. Hyödynsin asuntoni seinätilaa ja hahmottelin kategorioita liimailemalla lappuja seinille ja siirrellen niitä, kunnes muodostin kategoriat. Kategorioita muodostui yhteensä yhdeksän. Analyysin viimeinen vaihe on kategorioiden sisältöjen avaaminen lukijalle ja johtopäätösten muodostaminen kategorioiden avulla (mt., 114). Tämän lisäksi olen luonut kategorioista kertomustyyppisiä ja avannut ne tarkemmin luvussa 6. Luvussa 7 olen esitellyt tutkielman johtopäätökset, jotka on muodostettu kertomustyyppien avulla. Kuviosta 1 on nähtävissä pelkistetyksi kategorisen sisällönanalyysin vaiheet.



Kuvio 1. Kategorisen sisällönanalyysin vaiheet.

Muodostin kategoriat kertomuksissa esiintyvistä ilmauksista ja kertomustyyppit kategorioista. Lopulta kertomustyyppisiä muodostui yhteensä neljä: johtamiskertomus, tiimipelaajakertomus, jatkuvan oppimisen kertomus ja urakertomus. Johtamiskertomus pitää sisällään johtamis- ja ongelmanratkaisutaitojen kategoriat. Tiimipelaajakertomuksessa yhdistyvät vuorovaikutus-, työyhteisö- ja ihmisen kohtaamiset taitojen kategoriat. Jatkuvan oppimisen kertomus koostuu itsensä kehittämisen taitojen, itsetuntemuksen ja growth mindsetin ilmentämisen kategorioista. Urakertomus muotoutuu ammatin löytämisen kategoriasta.

Taulukko 2. Aineistosta kertomustyypeiksi.

Ilmaus	Kategoria	Kertomustyyppi
<p><i>"[valmennus ja nykyinen työ] ovat vahvistaneet päätöksentekokykyä nopeissakin tilanteissa." (Henkilö C)</i></p> <p><i>"Valmentaminen on opettanut vastuunottamista - -" (Henkilö E)</i></p>	johtamistaidot	johtamiskertomus (n=6)
<p><i>"- - täytyy keksiä ratkaisu, miten sen saisi toimimaan paremmin." (Henkilö E)</i></p> <p><i>"- - valmentajan tulee keksiä nopeasti vastaukset - -". (Henkilö G)</i></p>	ongelmanratkaisutaidot	
<p><i>"Tärkein oppi on ehdottomasti vuorovaikutustaidot. - - Se taito on lajiosaamista paljon ylempänä." (Henkilö C)</i></p> <p><i>"Uskon, että valmentamisen avulla olen asiantuntijatyössäni varma esiintyjä - -". (Henkilö G)</i></p>	vuorovaikutustaidot	tiimipelaajakertomus (n=8)
<p><i>"- - rohkaisut ja kannustukset tekevät työyhteisössä ihmeitä." (Henkilö B)</i></p> <p><i>"- - tiimipelaaminen on avainasemassa, vaikka asiantuntija-asemassa oleva työntekijä olisikin kovin itsenäisessä työssä - -". (Henkilö G)</i></p>	työyhteisötaidot	
<p><i>"Valmentajatyö on antanut minulle erityisesti oppia ihmisten kanssa toimimiseen." (Henkilö C)</i></p> <p><i>"- - lähtökohtana on oltava erilaisuuden ymmärtäminen - -". (Henkilö G).</i></p>	ihmisen kohtaamisen taidot	

Ilmaus	Kategoria	Kertomustyyppi
<p><i>"Mitä enemmän valmennan, sitä enemmän huomaa, mitä kaikkea ei tiedä" (Henkilö A)</i></p> <p><i>"Nykyään minua tyydyttää ajatus jatkuvasta oppimisesta valmiiksi tai "täydellisen" tulemisen sijaan." (Henkilö H)</i></p>	itsensä kehittämisen taidot	
<p><i>" - olen myös itse huomannut kehittyneeni - - ." (Henkilö D)</i></p> <p><i>" - - valmentaja on aina turvautunut omaan näkemykseensä. Muussa työelämässä omiin näkemyksiin liiaksi luottaminen voi ohjata väärään suuntaan." (Henkilö F)</i></p>	itsetuntemus	<b>jatkuvan oppimisen kertomus (n=8)</b>
<p><i>"En tykkää käyttää epäonnistumisen sanaa, vaan koen ne enemmän haasteina." (Henkilö C)</i></p> <p><i>"Epäonnistumiseksi lasken, jos - - mitään ei opittu." (Henkilö F)</i></p>	growth mindsetin ilmentäminen	
<p><i>"Valmentajana oleminen on osaltaan myös vaikuttanut koulutusvalintoihini." (Henkilö D)</i></p> <p><i>" - - valmistuspäivänä allekirjoitin työsopimuksen seurauksena. Siihen asti olin siis toiminut ottopohjaisena valmentajana - - ." (Henkilö F)</i></p>	ammatin löytäminen	<b>urakertomus (n=7)</b>

Yllä olevasta taulukosta (Taulukko 2) on nähtävissä analyysiprosessi kategorioiden ja kertomustyyppien muodostamisesta. Kaikkia kertomustyyppisiä ei esiintynyt jokaisessa kirjoitelmassa (n=8), tarkemmat tiedot kertomusten esiintymisestä löytyvät liitteestä 3.

## 5.4 Tutkimuksen eettisyys

Tämän tutkimuksen teossa ja tulosten raportoinnissa on noudatettu Tutkimuseettisen neuvottelukunnan hyvää tieteellistä käytäntöä (ks. TENK 2019). Olen toteuttanut tutkimuksen yleistä huolellisuutta, rehellisyyttä ja tarkkuutta noudattaen. Tutkimuksen teossa ja raportoinnissa on otettu huomioon muiden tutkijoiden tekemä työ merkitsemällä viittaukset aikaisempaan tutkimukseen ja tietoon asianmukaisella tavalla. Tutkimuksen aineisto on säilytetty siten, että tutkimukseen osallistuvien anonymiteetti on turvattu. Sähköisessä muodossa oleva aineisto on säilytetty asianmukaisesti salasanojen takana, siten että ulkopuolisilla ei ole ollut pääsyä aineiston tarkasteluun. Manuaalinen aineisto on säilytetty niin ikään siten, että ulkopuoliset eivät ole päässeet siihen käsiksi. Manuaalisesta aineistosta on poistettu tai muutettu tunnistamista helpottavat tiedot, kuten nimet, paikkakunnat, työpaikkojen tiedot ja muut mahdolliset tunnistetiedot.

Narratiivisessa tutkimuksessa on muutamia erityispiirteitä, jotka tulee ottaa huomioon tutkimuksen eettisyyden tarkastelussa. Kuten kaikessa muussakin tutkimuksessa, tutkimukseen osallistuvien anonymiteetti on säilytettävä hyvin tieteellisen käytännön mukaisesti. Narratiivisen tutkimuksen elämäkerrallisuus luo haasteita anonymiteetin takaamiseen. Vaikka aineistokatkelmista poistaisi kaikki tunnistetiedot, voi henkilön tarina olla kansallisesti tai pienessä yhteisössä tunnistettava. (Hänninen 2018.) Tämän vuoksi en ole esimerkiksi nimennyt spesifisti jokaista aineistonkeruuväylää tämän tutkimuksen raportoinnissa, vaan minimoinut tutkimukseen osallistuvien tunnistamismahdollisuudet.

Narratiiviseen tutkimukseen ja kerronnallisuuteen kuuluu ajatus siitä, että tutkimukseen osallistuvat päättävät itse, mitä kertovat kirjoitelmissaan. Tästä syystä tutkija ei saa ohjata kertomuksen kulkua liikaa, vaan antaa tutkimukseen osallistuville tilaa. (Hyvärinen 2017; Hirsjärvi ym. 2007, 213.) Tutkielmassa se on otettu huomioon antamalla tutkimukseen osallistuville tilaa kirjoitelman kirjoittamisessa. Saatekirjeessä oli lyhyt johdanto, joka sisälsi apukysymyksiä, joita sai halutessaan käyttää kirjoittamisen tukena. Apukysymykset on pidetty neutraaleina ja ymmärrettävinä, jotta niiden hyödyntäminen kirjoittamisessa on selkeää. Saatekirjeessä ei ole esimerkiksi käytetty growth mindset -käsitettä, sillä se olisi saattanut aiheuttaa hämmennystä tutkimukseen osallistuville. He saattaisivat esimerkiksi hakea ensin internetistä tietoa aiheesta ja tämä voisi vaikuttaa kertomuksiin ja siten vääristää tuloksia. Sen sijaan käsitteet on pilkottu osiin, jotta ne ovat samalla tavalla ymmärrettäviä jokaiselle tutkimukseen osallistuvalla.

Kerronnallisuus on luonteva tapa tutkia ihmisiä ja jokainen kertomus on kertojan henkilökohtainen näkemys aiheesta. Tämän vuoksi jokainen kertomus tulee arvioida luotettavuuden näkökulmasta. Lähtöajatuksena on kuitenkin se, että jokainen kertomus on totta. (Heikkinen 2018; Polkinghorne 2007.) Aineisto on arvioitu luotettavuuden näkökulmasta, eikä yksikään kirjoitelma ole herättänyt epäilystä epäluotettavuudesta. Kirjoitelmat on lähetetty tutkijan sähköpostiin oman sähköpostin kautta, jolloin omalla nimellä esiintyminen on lisännyt luotettavuutta. Jos aineisto olisi kerätty esimerkiksi anonyymisti avoimen verkkolinkin kautta, tulisi luotettavuutta tarkastella tarkemmin.

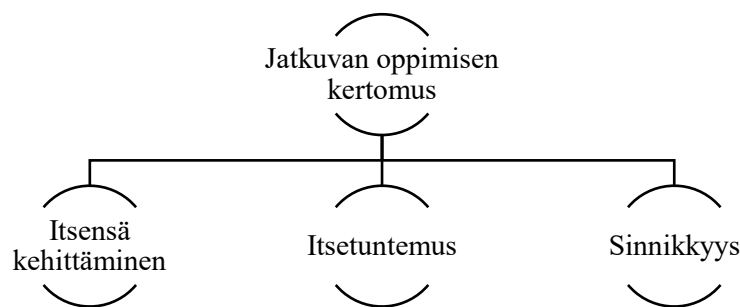
Kenties haastavin narratiivisen tutkimuksen eettisistä ongelmista on kertomusten tulkinta. Kertomukset ja elämäkerrat ovat ihmisille henkilökohtaisia, merkityksellisiä ja haavoittuvia. Ne ovat osa identiteettiä. Tällöin kertomuksen asettaminen analyysin ja tulkinnan kohteeksi eli objektiksi saattaa olla loukkaavaa. (Hänninen 2018.) Raportoinnissa on käytetty suoria aineistokatkelmia, jotka osaltaan lisäävät analyysin luotettavuutta, mutta se myös asettaa osia kertomuksista esille ja haavoittuvaksi. Analyysissa ja raportoinnissa on vältetty muun muassa minkäänlaista kertomusten sisäistä tai keskeistä arvottamista ja paremmuusjärjestykseen asettelua. Kertomukset ovat tutkimukseen osallistuvien omia subjektiivisia kertomuksia omasta kasvusta asiantuntijaksi, eikä tutkijan tehtävänä ole arvoitella niitä.

Koska tutkimukseen osallistuvat lähettivät kirjoitelman sähköpostitse omalla nimellään, sain tietooni tutkittavien henkilöllisyyden. Tunnen muutaman tutkimukseen osallistuvan ja se vaatii eettistä tarkastelua. Olen analysoinut aineiston ja tehnyt johtopäätökset vain sen perusteella, mitä kirjoitelmissa on kerrottu. En ole hyödyntänyt omia tietojani kyseisistä henkilöistä aineiston analyysissa, vaan olen pitäytynyt vain kertomusten sisällöissä. Kolmen tutkimukseen osallistujan lisäksi myös aihe on minulle tuttu. Minulla on tiivis suhde aiheeseen omien henkilökohtaisten kokemusteni kautta. Tällaisessa tilanteessa tutkijan tulee keskittyä analyysissa vain aineistoon, eikä rakentaa tuloksia omien kokemusten ja näkemysten perusteella (Tökkäri 2018, 70). Olen pohtinut kysymysten asettelua ja analyysia paljon, jotta omat ennako-oletukseni eivät vaikuttaisi niihin ja pyrkinyt toimimaan aineistolähtöisesti, en omia ennako-odotuksia vahvistaen.

## 6 Tulokset

### 6.1 Jatkuvan oppimisen kertomus

Valmentajuuden merkitys rakentui neljänä kertomustyyppinä: jatkuvan oppimisen kertomuksena, urakertomuksena, tiimipelaajakertomuksena ja johtamiskertomuksena. Kertomustyypit esitellään tässä pääluvussa. Itsensä kehittämisen, itsetuntemuksen ja growth mindsetin ilmentämisen kategoriat yhdistin jatkuvan oppimisen kertomukseksi. Itsensä kehittämisen kategoria pitää sisällään valmentajataustaisten halukkuuden kehittyä ja oppia uutta niin omaehtoisesti kuin myös formaalin koulutuksen avulla. Itsetuntemuksen kategoriassa keskeistä oli tutkimukseen osallistuneiden itsereflektiotaidot ja ymmärrys omasta toiminnasta ja sen kehittämistarpeista. Growth mindsetin ilmentämisen kategoriassa korostui sinnikkyys, virheistä oppiminen ja haasteisiin tarttuminen



Kuvio 2. Jatkuvan oppimisen kertomuksen sisältö.

Kuviosta 2 on nähtävissä jatkuvan oppimisen kertomuksen sisältö. Valmentaminen on kehittänyt valmentajataustaisten opiskelijoiden ja asiantuntijoiden oppimistaitoja, itsetuntemusta ja sinnikkyyttä. Jatkuvan oppimisen kertomus muodostui yhdeksi aineiston kantavaksi teemaksi, sillä jokaisen tutkimukseen osallistuneen kirjoittelussa kerrottiin osaamisen kehittämisestä tai oman toiminnan tarkastelusta.

#### Halua itsensä kehittämiseen

Jokaisessa kirjoittelussa kerrottiin oman osaamisen kehittämisestä. Valmentajataustaiset kertoivat tavoistaan oppia uutta, joissa korostuivat omaehtoisuus ja sisäinen motivaatio.



Omaehtoinen oppiminen on hedelmällistä, sillä oppijalla on aito kiinnostus opittavaa asiaa kohtaan. Tällöin oppiminen ei ole pakotettua, vaan lähtee todella oppijan omasta halusta. (Hidi 2016, 65; Ojanen 2001, 95–96.) Oppimisella oli monia erilaisia muotoja, osa oppi omaehtoisesti opiskelemalla kirjoista tai kehitti itseään nonformaalin ja formaalin koulutuksen parissa.

*”Olen kouluttautunut [lajiliiton] koulutuksissa 1. tason valmentajaksi asti ja keväällä aloitan 2. tason. Lisäksi tällä hetkellä opiskelen valmentajan ammattitutkintoa - -.” (Henkilö A)*

Yllä olevasta katkelmasta on havaittavissa valmentajataustaisen halu oppia uutta ammatillaiseksi asti. Tutkimukseen osallistuneilla oli halu oppia uutta ja se antaa mahdollisuudet asiantuntijuuden monipuoliselle kehittymiselle. Havaittavissa on myös kouluttautumisen kronologinen rakenne ja asiantuntijan halu kehittyä yhä paremmaksi valmentajaksi. Uuden oppiminen ymmärrettiin jopa itse itseään ruokkivana prosessina.

*”Olen itsekin huomannut, että jotain opittuani haluan oppia aina lisää. Puollan siis nykyään elinikäistä oppimista sen sijaan, että olisi ikään kuin lista asioita, jotka opittuaan on sitä jotakin mitä tavoittelee. Nykyään minua tyydyttää enemmän ajatus jatkuvasta oppimisesta kuin valmiiksi tai ”täydellisen” tulemisen sijaan.” (Henkilö H)*

Oppimisen omaehtoisuuden lisäksi valmentajataustaiset ilmensivät jatkuvan oppimisen ajatusmaailmaa. Ihminen ei tule valmiiksi, vaan voi kehittyä koko ajan. Oman keskenäisyyden ymmärtäminen ja myöntäminen ovat reitti jatkuvaan oppimiseen ja valmentajataustaiset toimivat sen mukaisesti. Tulokset ovat ristiriidassa käsitysten kanssa, joiden mukaan asiantuntijalle on vaikeaa myöntää oma keskenäisyytensä (ks. Lonka 2014, 39; Mönkkönen & Roos 2010, 166). Moni tutkimuksen valmentajataustaisista kertoi, kuinka kokevat kehittymisen jatkuvana prosessina, ymmärtävät oman epätäydellisyytensä ja kuinka oppiminen jatkuu myös tulevaisuudessa. Tulevaisuutta pohdittiin myös erityisesti opiskelijoiden kirjoitelmissa. Valmennuksen hyötyjä tarkasteltiin suhteessa tulevaan työhön asiantuntijana. Valmennuksesta ajateltiin olevan konkreettista hyötyä, jonka oppeja voi ottaa mukaansa urheilumaailman ulkopuolelle arki- ja työelämään.

*”Tärkeitä nämä [taidot] ovat siksi, että jokaisessa työtehtävässä tarvitsee näitä taitoja. - - Ne kantavat pitkälle työelämässä ja elämässä yleensä.”*  
(Henkilö E)

Vaikka valmentaminen on opettanut monia yksittäisiä taitoja, ovat oppimisen taidot tärkeitä kokonaisvaltaisen ja jatkuvan oppimisen kannalta. Taito ja halu oppia uutta luovat tukevan perustan yksittäisten taitojen oppimiseen (Halinen 2016). Taito oppia uutta tulee hyödyksi työelämässä, sillä oppimisen taidot ovat tärkeitä organisaation voimavaroja. Jatkuvan muutoksen aikana organisaatioissa tarvitaan taitoja oppia uutta ja kehittyä (Ylönen 2011.) Oppiva ja kehittyvä henkilöstö luo perustan oppivalle ja kehittyvälle organisaatiolle.

### **Valmentaja tuntee itsensä**

Itsetuntemuksen taidot esiintyivät lähes jokaisen valmentajataustaisen kertomuksessa. Itsetuntemuksen taidot koostuivat oman osaamisen ymmärryksestä ja reflektoinnista, omien rajojen ymmärtämisestä ja armollisuudesta itselleen. Kertomuksista paistoi valmentajataustaisen ymmärrys omasta osaamisestaan. Valmentajataustaiset tunsivat itsensä, omat vahvuutensa ja rajoitteensa. Eräs valmentajataustainen asiantuntija kertoi intuition eroista valmennuksessa ja asiantuntijatehtävissä.

*”[Valmentajataustan] haittapuolena voi olla se, että valmentaessa on aina turvautunut omaan näkemykseensä. Muussa työelämässä omiin näkemyksiin liiaksi luottaminen voi ohjata väärään suuntaan.”* (Henkilö F)

Valmentaja tuntee itsensä, oman osaamisensa ja heikkoudet. Pitkästä kokemuksesta huolimatta, omiin näkemyksiin ei voi luottaa sokeasti, vaan asiantuntijatehtävät vaativat tilanteiden monipuolista tarkastelua. Yllä olevassa katkelmassa on havaittavissa hiljaisen tiedon olemassaolo. Suurin osa asiantuntijan osaamisesta on hiljaista tietoa (Chi 2006, 24) ja valmentamisen ollessa omaa asiantuntijuutta, on hiljaisella tiedolla suuri merkitys. Asiantuntijan mainitsema näkemys koostuu hiljaisesta tiedosta eli kokemuksen kehittämistä osaamisesta, joka vaikuttaa toiminnan taustalla (ks. Gascoigne & Thornton 2013; Ribeiro 2012, 338). Valmentaessa asiantuntija luottaa kokemuksen tuomaan näkemykseen, kun taas uusissa töissä vastaavaa kokemusta ei ole vielä kertynyt.

Valmentajataustaiset tunnistivat oman osaamisen kehittämiskohteita ja ymmärsivät omat heikkoudet ja mahdollisuudet niiden kehittämiseen. Eräs asiantuntija kertoi tunteiden merkityksestä seuratyössä ja halustaan kehittää omaa toimintaansa suhteessa niihin.

*”Ehkä isoin kehitettävä juttu on tunnepuolen toiminta. Valmennus ja seuratyö ovat hyvin tunteella tapahtuvaa toimintaa. Useat henkilöt toimivat tunteen vallassa (hyvässä ja pahassa), joka ohjaa omaa ja muiden toimintaa hyvinkin vahvasti. Usein mielipiteisiin vaikuttaa sen hetken tunnetila, vaikkei tunnetilaan vaikuttavat seikat liity edes valmennukseen tai nykyiseen ammattiini liittyvään päätöksentekoon.” (Henkilö C)*

Omien kehittämiskohteiden tunnistaminen ja niiden kehittäminen vaatii asiantuntijalta itsereflektiötaitoja. Kokemusten reflektointi synnyttää oppimiskokemuksia ja uuden oppimista (Kupila 2007, 116). Lähes jokainen tämän tutkimuksen valmentajataustaisista opiskelijoista ja asiantuntijoista osoitti kirjoitelmissaan reflektointitaitoja. He tarkastelivat omaa toimintaansa ja osaamistaan menneisytydessä ja peilasivat sitä nykyhetkeen. He tunnistivat oman osaamisensa kehittymisen, mutta myös keskeneräisyytensä.

*”Koko ajan oppii uutta, palatessani muutaman kauden takaisin ohjelmiin, vanhempien infoviesteihin, huomaa suuren eron nykytilanteeseen, vaikka silloinkin luuli olevansa jo täysin pätevä kaikessa. Mitä enemmän valmennan, sitä enemmän huomaa, mitä kaikkea ei tiedä. Ennen luuli tietävänsä kaiken ja nyt on nöyrytynyt ymmärtämään laajemman kuvakulman taakse.” (Henkilö A)*

Ymmärrys oman osaamisen kehittymisestä ja myös epätäydellisyydestä on lisääntynyt valmennuksen aikana. Oppimisen moninaisuuden vuoksi välillä voi olla haastavaa hahmottaa, mikä elämän osa-alue on opettanut mitään. Valmentaminen oli kuitenkin opettanut refleктоimaan myös oman osaamisen alkuperää. Eräästä kirjoitelmasta oli huomattavissa, kuinka osaamista ja sen alkuperää on refleктоitu.

*”En osaa erotella kaikkea tietoa niin, että muistaisin mistä opin minkäkin asian. Sanoisin kuitenkin, että teoreettisesta tiedosta valtaosa on koulusta ja käytännön tieto valmennuksesta.” (Henkilö H)*

Yllä olevasta katkelmasta on havaittavissa selkeästi formaalin, nonformaalin ja informaalin oppimisen yhteydet ja erot. Teoreettinen tieto on peräisin opinnoista, kun taas käytännön osaamista on kehitetty valmennuksessa. Asiantuntijuus koostuu teoreettisen tiedon ja käytännön kokemuksesta muodostetun osaamisen eheästä kokonaisuudesta (Winch 2016) ja juuri asiantuntijuuden muodostumisen reflektointia on havaittavissa yllä, kun valmentajataustainen pohtii oman osaamisensa rakentumista.

Valmentaminen ja henkilökohtainen kasvu ovat tukeneet myös omien rajojen ymmärtämistä ja irtautumista ulkoisista paineista. Asioiden tarkastelu oman toiminnan kautta ja niiden merkityksen ymmärtäminen ovat olleet keinoja irrottautua muiden asettamista vaatimuksista.

*”Olen myös armollisempi ja joustavampi. Vanhemmiten olen ollut myös vähemmän kiinnostunut muiden mielipiteistä, ja painotankin enemmän asioiden henkilökohtaista merkitystä ja kokemusta siitä, olenko toiminut oikein tai parhaani mukaan. Epäonnistumiset eivät nolota minua enää, kun en ota paineita ulkopuolelta.” (Henkilö H)*

Vaikka valmentaminen on opettanut irtautumista ulkopuolelta tulevista paineista ja lisännyt armollisuutta itseä kohtaan, voi valmennustausta heijastua myös negatiivisesti esimerkiksi omaan jaksamiseen.

*” [Haittana valmennuksesta on] liika tunnollisuus ja sydämellä tekeminen kaikissa muissakin töissä. Vaara uupumiseen ja väsymiseen. Valmennuksessa kaikki on laitettava peliin ja aina on oltava tavoitettavissa.” (Henkilö A)*

Urheiluseuroissa valmentaminen painottuu pitkälti iltoihin ja viikonloppuihin. Tämän vuoksi oman vapaa-ajan erottaminen voi olla vaikeaa ja kaikkensa antaminen oman hyvinvoinnin kustannuksella voi siirtyä urheilumaailmasta työelämään. Oman itsensä ylikuormittaminen liialla tunnollisuudella jo valmiiksi kuormittavassa ja muuttuvassa työelämässä voi luoda suuria haasteita työssäjaksamiseen. Työelämä vaatii muutosten keskellä työntekijöiltä paljon (Colardyn & Bjornavold 2004, 69), jolloin oman hyvinvoinnin ylläpitämiseen tulisi löytää aikaa. Yllä olevasta katkelmasta on kuitenkin huomattavissa, kuinka valmentajataustainen asiantuntija tunnistaa ylikuormittumisen vaarat. Omien

rajojen tunteminen ja niistä kiinni pitäminen ovat hyödyllisiä ja jopa välttämättömiä taitoja kuormittavassa työelämässä.

### **Epäonnistumista sinnikkyuteen**

Lähes jokainen valmentajana toiminut kertoi uudelleen yrittämisestä, lannistumattomuudesta ja epäonnistumisistaan oppimisesta eli sinnikkyudesta. Sinnikkyys näyttäytyi aineistossa growth mindset -ajattelutavan ilmentämisestä kertovissa kohdissa. Growth mindset -ajatteluun liittyy vahvasti ajatus sinnikkyudesta, uudelleen yrittämisestä ja ylipäätään vaivannäön arvostamisesta (Dweck 2009). Growth mindset -ajattelun mukainen toiminta oli yleistä valmentajataustaisten keskuudessa. Growth mindset -ajattelua ilmentettiin sinnikkyuden näkökulmasta monin eri tavoin, kuten epäonnistumista oppimisena ja ylös nousemisena, haasteisiin tarttumisenä ja uudelleen yrittämisenä.

Suurin osa asiantuntijoiden oppimisesta tapahtuu tekemisen kautta työpaikoilla ja siksi kokemusperäinen oppiminen on yleisin oppimisen muoto niin työpaikoilla kuin sen ulkopuolella (Cunningham & Hillier 2013). Sama ilmiö on havaittavissa myös valmentajataustaisten kertomuksissa. Tekemällä oppiminen, virheiden tekeminen ja niistä kertyvät kokemukset näyttäytyivät aineistossa runsaina oppimisen väylinä valmennuksessa ja työelämässä. Alla olevassa katkelmassa kerrotaan virheiden opettavan, sillä samoja virheitä ei tarvitse tehdä uudestaan.

*”Epäonnistumisista nouseminen helpottuu joka kerran jälkeen. Aina oppii uutta ja samaa virhettä ei tarvi yleensä toistaa. Myös huumorilla osaa suhtautua jo joihinkin tunarointeihin, kokemattomana kaiken otti enemmän itseensä.” (Henkilö A)*

Virheitä ja epäonnistumisia tapahtuu joskus jokaiselle ja growth mindset -ajattelu ilmenee siinä, miten niihin suhtaudutaan, koetaanko ne esteinä ja lannistajina vai keinoina oppia uutta. Yllä olevasta katkelmasta on havaittavissa oppimista virheisiin suhtautumisessa. Asiantuntija kertoo, kuinka on oppinut suhtautumaan epäonnistumisiin armollisemmin ja kuinka virheiden tekeminen ei kerro ihmisestä itsestään, vaan hänen toiminnastaan. Epäonnistumisten yhteydessä palautteella on merkitystä. Mikäli palaute kohdistetaan ihmiseen itseensä kuten hänen älykkyyteensä, kannustaa se ihmistä toimimaan omalla

mukavuusalueellaan ja välttämään epäonnistumisia. Toisaalta, jos palaute kohdistuu ihmisen toimintaan, kuten strategian valitsemiseen tai vaivannäköön, kannustaa se ihmistä tarttumaan haasteellisiin tehtäviin. Epäonnistumisista oppiminen on hedelmällistä ja epäonnistumisia tapahtuu eniten silloin, kun tekee jotain uutta ja haastavaa. (Dweck ym. 2014, 8.) Tämän vuoksi haasteellisten tehtävien valinta ja niistä oppiminen ovat reitti tehokkaaseen oppimiseen.

*”En tykkää käyttää epäonnistumisen sanaa, vaan koen ne enemmän haasteina. Kaikki lähtee oppimisesta, joka sisältää monenlaisia ja -tasoisia haasteita. Kaikesta voi oppia ja usein niistä niin sanotuista epäonnistumisista oppii parhaiten.” (Henkilö C)*

Yllä oleva katkelma kuvaa hyvin aiemmin mainittua haasteisiin tarttumista ja niistä oppimista. Uusien asioiden tekeminen ei aina onnistu ensimmäisellä yrittämällä, jolloin epäonnistumiset ovat välttämättömiä uuden oppimiselle. Epäonnistumisten käsittely ei kuitenkaan aina ole helppoa, mutta sitäkin voi oppia. Monissa kertomuksissa oli havaittavissa ajallisia prosesseja epäonnistumisista oppimiseen ja niistä selviytymiseen.

*”Lisäksi epäonnistumisia on ollut helpompi oppia käsittelemään ja yleensä ne opettavat parhaiten, miten omaa toimintaa voisi kehittää. Näistäkin asioista on hyötyä asiantuntijuuden kehittymiseen.” (Henkilö E)*

*”Ajattelen epäonnistumisia nykyään enemmän asioina, jotka yrittävät tuupata minua oikeaan suuntaan. Ennen halusin välttää epäonnistumisia kaikin keinoin, nykyään tiedän, että niitä sattuu luontaisesti ja matka jatkuu aina niiden jälkeenkin (ja yleensä parempaan suuntaan).” (Henkilö H)*

Toisessa katkelmassa on selkeästi havaittavissa ajattelun kehittyminen growth mindsetin suuntaiseksi. Kyseinen valmentajataustainen on oppinut hyväksymään epäonnistumiset, sillä hän ymmärtää niiden olevan luonnollisia. Epäonnistumiset ovat apuna oppimiseen ja kehittymiseen, ne eivät ole läpipääsemättömiä esteitä. Eräs asiantuntija kertoi omasta käsityksestään epäonnistumisista ja siihen liittyvästä oppimisprosessista. Kaikesta voi oppia ja sitä voi hyödyntää tulevaisuudessa suorituksen ja toiminnan kehittämisessä.

*”Epäonnistumiseksi lasken sen, jos: luovutetaan, mitään ei opittu tai mitään ei oikeasti yritetty. Esimerkiksi pelin voi hävitä monella tavalla: tais-telemalla, tekemällä pieniä virheitä, joista oppimalla ja näin toimintaa vahvistamalla voidaan saavuttaa parempi tulos – tai sitten luovuttamalla, toisin sanoen epäonnistumalla.” (Henkilö F)*

Kaikesta voi ottaa opin mukaan, erityisesti epäonnistumisista. Luovuttaminen ja yrittämättä jättäminen koetaan negatiivisina siksi, että niistä ei voi oppia mitään. Epäonnistumiset puolestaan voi hyödyntää monella eri tavalla kehittymisen näkökulmasta. Epäonnistumisista oppiminen näyttäytyi myös prosessimaisena toimintana. Ne ymmärrettiin osana kokonaisuutta ja fokus on growth mindsetin mukaisesti oppimisprosessissa, eikä yksittäisessä lopputuloksessa (Dweck ym. 2014).

*” - - käsittelenkin tappiot yhdessä joukkueen kanssa, peilaten yksittäisen ottelun merkitystä isoon kuvaan, jokaisen pelaajan ja joukkueen yhteisen matkan pieninä prosesseina, haasteena, jonka lopputulos ei määritä sitä, mitä isompi suunnitelma pitää sisällään.” (Henkilö F)*

Yllä oleva katkelma on ristiriidassa yleisen käsityksen kanssa, jonka mukaan urheilumaailmassa orientoitutaan yhä tiukasti tuloskeskeisesti, vaikka muutosta on jo havaittavissa (ks. Tiikkaja 2014, 47–48; Mero 2004). Sinnikkyys näyttäytyi osana asiantuntijuutta epäonnistumisista oppimisen lisäksi periksiantamattomuutena. Sinnikkyys oli ominaisuutena sellainen, jota oli siirretty urheilumaailmasta työelämään ja elämään yleensä. Se ei ole jäänyt vain osaksi urheilua tai valmentamista, vaan sitä on osattu hyödyntää myös muualla.

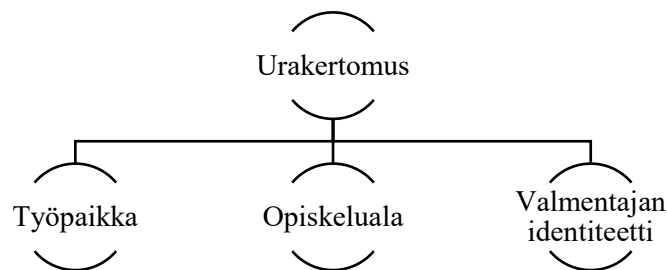
*”Sain juuri oman väitöskirjaprosessini valmiiksi ja luulen, että valmentautumisella ja urheilulla ja niissäkin käytetyillä ominaisuuksilla kuten sisulla, sinnikkyydellä ja periksiantamattomuudella on oma osuutensa siinä.” (Henkilö B)*

Urheilumaailmassa harjoitetut ominaisuudet ovat tulleet hyödyksi opinnoissa ja työelämässä pitkäjänteisyyttä vaadittavissa projekteissa kuten väitöskirjassa. Samoin kuin Pulkisen (2011) tutkimuksessa, johtamistaidot pystyttiin siirtämään urheilumaailmasta työelämään, myös tämän tutkielman tulokset osoittavat, että valmentamisessa opitut taidot,

muun muassa ajattelutavat, oppiminen ja sinnikkyys, voidaan tuoda osaksi työelämää. Valmennuksessa kehitetyt oppimisen taidot, itsetuntemus ja sinnikkyys ovat hyödyllisiä koko elämänkulun kannalta, sillä jatkuvan oppimisen ilmentäminen omassa elämässä luo mahdollisuudet lähes rajattomalle osaamisen kehittämislle.

## 6.2 Urakertomus

Seitsemässä kirjoitelmassa oli havaittavissa urakertomuksia. Urakertomukset pitävät sisällään valmentajataustan yhteyden ammatinvalintaan, työpaikan saamiseen ja ammatillisen identiteetin rakentumiseen. Kuvioon 3 on koottu urakertomuksen sisältöalueet.



Kuvio 3. Urakertomuksen sisältö.

Urakertomus esiintyi yhteensä seitsemässä kertomuksessa. Kaksi tutkimukseen osallistuvaa kertoivat valmentajataustalla olleen merkitystä opiskelualueen valintaan, kaksi kertoi valmentajaidentiteetin merkityksestä osana nykyistä asiantuntijuuttaan ja neljä asiantuntijaa kertoi päässeensä nykyiseen työhönsä valmentajana toimimisen myötä.

### Valmentajatausta väylänä ammatin löytämiseen

Aineistossa esiintyi yhteensä neljä asiantuntijaa, jotka olivat saaneet nykyisen työpaikkansa valmennustaustan avulla. He olivat työllistyneet joko ammattivalmentajiksi vapaaehtoisen valmentamisen myötä tai toimivat muissa urheiluseuran tehtävissä. Eteneminen nykyisiin tehtäviin oli lineaarista, vastuu lisääntyi asteittain valmennuskokemuksen ja osaamisen lisääntyessä. Usein valmennus oli alkanut harrasteryhmien vetämisestä, josta oli siirrytty kilpajoukkueiden valmentamiseen ja seuran luottamustoimiin.



*” - - aloitin varsinaisen valmentamisen - - apuvalmentajana. - - Siirryin tulokasjoukkueen vastuvalmentajaksi ja suunnittelin heille myös kilpailuohjelmat ja hoidin vanhempiin yhteydenpidon ensimmäistä kertaa. - -. [Nykyään] olen puolipäiväisenä seuramme [laji]koordinaattorina ja hoidan 20 tuntia viikossa seuran asioita. Teen valmennusta päätyönäni.”*  
(Henkilö A)

Harrastuksena ja vapaaehtoisena alkanut valmentaminen muuntui vuosien saatossa palkkatyöksi. Yksi asiantuntija kertoi tehneensä ensin vapaaehtoisena valmennustöitä urheiluseurassa ja valmistuttuaan työllistynyt samaan seuraan.

*”- - valmistumispäivänäni allekirjoitin työsopimuksen seuran kanssa. Siihen asti olin toiminut oto-pohjaisena [oman toiminnan ohella] valmentajana, vapaaehtoisena.”* (Henkilö F)

Samankaltaisia kertomuksia oli useampia. Vapaaehtoisena aloitettu valmennus tai ohjaus muuntui vuosien saatossa yhä vastuullisemmiksi tehtäviksi ja lopulta palkkatyöksi samaan seuraan, jossa oli aiemmin toimittu vapaaehtoisena. Harrastuksesta on mahdollista saada ammatti (Virta 2011), joka korostui asiantuntijoiden kirjoitelmissa. Vapaaehtoisuudessa omat verkostot kehittyvät ja lisäksi vapaaehtoistyöstä saa merkintöjä ansioluetteloon, jotka voivat olla hyödyksi työnhaussa (Ansala 2017, 51). Hyvät verkostot, osaamisen tunnustaminen ja vapaaehtoisessa valmentamisessa kehitetty osaaminen voivat olla reitti työpaikan löytämiseen. Valmennusvuosien myötä laajentuneet verkostot ja osoitettu kokemus voivat tuoda etulyöntiasemaa työtä hakiessa. Tutkielman aineisto ei kuitenkaan anna riittävää näyttöä muuhun kuin valmennuksen aikana kehitettyjen verkostojen merkitystä saatuihin työpaikkoihin.

### **Valmentajuus opiskelualan valinnan taustalla**

Kaksi tutkimukseen osallistuvaa kertoivat valmentajataustan vaikuttaneen oman opiskelualan valintaan.

*”Valmentajana oleminen on osaltaan myös vaikuttanut koulutusvalintoihini. Valmentajana ollessani sain kipinän lasten kanssa työskentelyyn ja sen myötä päätin hakea luokanopettajakoulutukseen.” (Henkilö D)*

*”Valmentajuus on vaikuttanut ammatilliseen puoleeni vahvasti, sillä se oli suuri osasyö opetus- ja valmennuskipinän syntymiseen.” (Henkilö H)*

Harrastuneisuus voi olla reitti ammatinvalintaan ja ohjata opiskelualan valintaa (Virta 2011). Aineistossa valmentaminen oli toiminut reittinä opetuslalle hakeutumiselle. Opiskelijat kertovat kipinän syttymisestä, valmentaminen on herättänyt sisäisen halun työllistyä tulevaisuudessa työtehtäviin, jotka ovat samankaltaisia valmentamisen kanssa. Valmentaja on myös opettaja, sillä hän kehittää valmennettaviensa osaamista ja opettaa heille uusia asioita (Pekkala 2011), jolloin valmentamisen ja opettamisen yhteys on selkeä. Opiskelijat kokivat valmentamisen tukevan tulevaa uraa asiantuntijana. Samankaltaisuuksina valmentamisen ja työelämän kanssa pidettiin muun muassa erilaisuuden kohtaamista ja opetustilanteiden järjestämistä.

*”Uskon, että valmentajatausta auttaa minua paljon tulevaisuuden työssäni, sillä siinäkin joutuu tulemaan toimeen paljon eri ihmisten kanssa.” (Henkilö D)*

*Opettajuus ja valmentajuus ovat minulle kutsumusammatteja, enkä näe jättäväni kumpaakaan pois tulevaisuudessa. Ne myös tukevat tiivistä toisiaan. - - Työelämän kannalta mielestäni tärkeimpiä oppimiani taitoja ovat aito kohtaaminen, oppimistilanteiden järjestäminen ja rauhallisena, mutta jämäkkänä aikuisena toimiminen.” (Henkilö H)*

Valmentaja on kasvattaja ja opettaja (Pekkala 2011; Hämäläinen 2008), jolloin valmentamisessa opituilla taidoilla on jopa suora siirtovaikutus koulumaailmaan opettajan työhön. Halu valmentaa ja opettaa on johtanut valitsemaan alan, jossa voi jatkaa samaa toimintaa. Valmentajataustalla on näin merkittävä rooli asiantuntijuuden kehittymiselle, sillä ilman valmennusta tutkimukseen osallistuneet eivät olisi välttämättä hakeutuneet kyseiselle alalle, jossa nykyään koulutautuvat asiantuntijaksi.

## Valmentajuus osana ammatti-identiteettiä

Pitkä kokemus valmentamisesta ja valmentajana toimiminen ovat vaikuttaneet myös ammatillisen identiteetin kehittymiseen. Kaksi asiantuntijaa kertoi, kuinka valmentaminen on edelleen osa omaa ammatti-identiteettiä. Valmentaminen on ollut molemmilla asiantuntijoilla mukana elämässä jo kauan, jonka vuoksi valmentajaidentiteetti on vahvasti läsnä.

*”Luonnollisesti 10-vuotisella valmentajataustallani on ammatillisen osaamisen kehittymiseen valtava rooli – sikäläkin kun edelleen koen olevani ammatillani valmentaja.” (Henkilö F)*

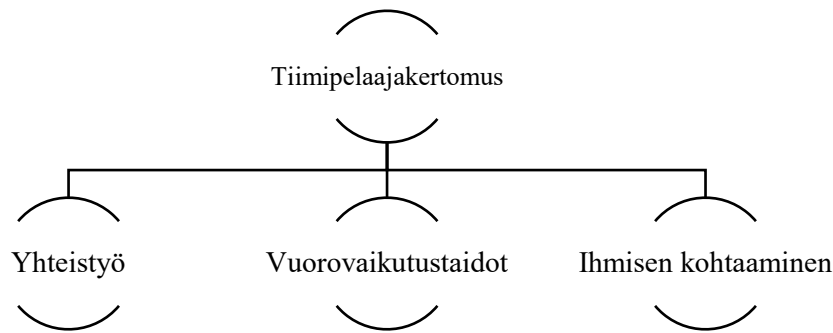
*”Koska olen aloittanut valmentamisen suhteellisen nuorena, on minulle muodostunut vahva valmentajaidentiteetti. - - en oikeastaan osaa nähdä, millaiseksi elämä olisi suuntautunut, jos en olisi nuoresta pitäen valmentanut.” (Henkilö G)*

Valmentamisen koetaan vaikuttaneen omaan elämään ja ammatilliseen kasvuun vahvasti. Valmentaminen on muokannut asiantuntijoiden ammatillista identiteettiä siihen pisteeseen saakka, että valmentajuus on pysyvä osa ihmistä. Identiteetin vahva sitominen valmentamiseen voi osaltaan vahvistaa ammatillista osaamista ja valmennuksessa opittuja taitoja voi siirtää työelämään. Toisaalta liian vahva valmentajan identiteetin omaaminen voi muuttua haastavaksi urasiirtymän kohdatessa, jos valmentajaidentiteetti ei sovi tuleviin työtehtäviin (ks. Gordon & Lavalley 2012, 12–13). Valmentaminen on kuitenkin opettanut monia yleispäteviä taitoja kuten sinnikkyyttä ja itsereflektiotaitoja, jotka voi siirtää melko vaivattomasti työelämään. Valmentajaidentiteetistä ei siis kannata ainakaan täysin irrottautua, vaan hyödyntää sitä ammatissa kuin ammatissa.

### 6.3 Tiimipelaajakertomus

Valmentajat ovat tiimipelaajia, jotka osaavat toimia yhteisten pelisääntöjen mukaan. Jokaisessa kirjoitelmassa esiintyi tiimipelaamiseen liittyviä kertomuksia. Tiimipelaajakertomuksen muodostin vuorovaikutus- ja työyhteisötaitojen sekä ihmisen kohtaamisen

kategoriosta. Tiimipelaajakertomus rakentuu yhteistyötaitojen, vuorovaikutustaitojen ja ihmisen kohtaamisen ympärille, jotka on kuvattu kuviossa 4.



Kuvio 4. Tiimipelaajakertomuksen sisältö.

Kuviosta 4 on havaittavissa tiimipelaajakertomuksen painottuvan ihmisten kanssa toimimiseen liittyviin tekijöihin. Valmentaminen on monen muun työn lisäksi ihmisläheistä työtä, jossa ihmisen kanssa toimimisen taidot kehittyvät.

### **Yhteistyön taitaja**

Monissa kirjoitelmissa valmennuksen tärkeimmäksi anniksi nostettiin taito toimia erilaisen ihmisen kanssa ja ymmärtää erilaisuutta. Lähes jokainen valmentajana toiminut kertoi oppineensa tekemään yhteistyötä monenlaisten ihmisten kanssa. Erilaisten ihmisten kanssa toimiminen ja kompromissien tekeminen kuuluvat valmentajan ja asiantuntijan arkeen. Eräs seuran johtotehtävissä toimiva asiantuntija kertoi erilaisuuden näyttäytymisestä konkreettisella tavalla.

*”Noin 600 perhettä käsittävä seura sisältää monenlaista persoonaa erilaisista taustoista tulevia, joiden kanssa työskentelen. Jokaisen henkilön kanssa tulee toimia eri tavalla, mutta kuitenkin pitäen kiinni seuran toimintatavoista.” (Henkilö C)*

Jokaisen kanssa on tultava toimeen, vaikka näkemykset eivät kohtaisi omien kanssa. Erilaisuus on läsnä valmentajan työssä, sillä valmentaja työskentelee urheilijoiden lisäksi monien muiden eri sidosryhmien kanssa. Valmentaminen koetaan kenttänä, jossa erilaisuuden kohtaamista on harjoiteltu ja jossa kohtaamisen taidot ovat kehittyneet.

*”Valmentajana toimiessani olen ollut paljon tekemisissä erilaisten ihmisten kanssa, esimerkkinä pelaajien huoltajat, joukkueen toimihenkilöt ja muut valmentajat. Mielestäni kyky toimia erilaisten ihmisten kanssa on kehittynyt paljon tämän myötä.” (Henkilö D)*

Eri sidosryhmien kanssa toimiminen on valmentajalle arkipäivää, jonka myötä valmentaja on tottunut toimimaan erilaisten ihmisten kanssa. Tällä ilmiöllä on siirtovaikutusta myös työelämään. Eräs asiantuntija kertoi erilaisuuden kanssa työskentelemisestä ja tiimipelaamisen tärkeydestä työelämässä.

*”Myös työyhteisön muodostavat hyvin erilaiset ihmiset, joiden lähtökohdat, tavat oppia ja tehdä töitä ovat erilaiset ja työ samalla alalla saattaa olla heidän ainut yhteinen mielenkiinnonkohde tai yhdistävä tekijä. Lisäksi tiimipelaaminen on avainasemassa, vaikka asiantuntija-asemassa oleva työntekijä olisikin kovin itsenäisessä työssä, kuten vaikka minä tällä hetkellä. Itsenäiseenkin asiantuntijatyöhön kuuluu useimmiten työskentelyä erilaisien sidosryhmien kanssa tai ainakin jokin työyhteisö. - - Vaikka valmentaja on usein johtoroolissa, on kyse jatkuvasti kompromissien teosta ja erilaisten tahtojen ja toiveiden yhteensovittamisesta.” (Henkilö G)*

Valmennuksessa hankitut yhteistyötaidot ovat hyödyllisiä työelämän kannalta, yhteistyötä tulee tehdä monien eri sidosryhmien kanssa erilaisuudesta ja eri intresseistä huolimatta. Tutkielman tulokset yhteistyötaitojen kehittymisestä ovat yhteneväisiä Ansalan (2017, 52) tutkimuksen kanssa, jonka mukaan vapaaehtoistyössä oli opittu yhteistyötaitoja, kuten erilaisten ihmisten kanssa toimimista ja kompromissien tekoa. Työelämässä tarvitsee taitoa toimia erilaisten ihmisten kanssa (Leinonen 2012, 312; Mönkkönen & Roos 2010; Kupila 2007, 117), joten tiimityöskentelyn ollessa yleistä työelämässä, on hyvä, että taitoja pääsee kehittämään valmennuksen parissa. Tiimityöskentely on tulosten mukaan tullut tutuksi valmennuksessa myös oman valmentajatiimin kanssa toimiessa.

*”Toisaalta valmennustyötä tehdään myös usein yhdessä valmennusporukalla, joten olen oppinut joustamaan ja neuvottelemaan parhaista toimintatavoista ja ideoista.” (Henkilö G)*

Myös muut asiantuntijat kertoivat valmentamisen opettaneen joustavuutta ja kärsivällisyyttä. Sitä tarvittiin erityisesti silloin, kun työskenneltiin ihmisen kanssa, joilla oli erilaisia näkemyksiä asioista kuin itsellä. Vaikka valmentaminen on kehittänyt moinia yhteistyötaitoja, kaikki valmentamisesta työelämään siirretty ei ollut positiivista. Kilpaurheilumaailmassa arvostettu sinnikkyys ja määrätietoisuus eivät ole aina läsnä työelämässä ja sen huomaaminen ja välittäminen sanattoman viestinnän kautta voi aiheuttaa hankaluuksia tiimityöskentelyssä ja yleisesti työelämässä.

*”Haittapuolia [valmennuksesta] voisi olla liian suorasukainen näkemys syy-seuraussuhteista ja ajattelemisen ihmisistä, että he ovat ”laiskoja”, eivätkä viitsi yrittää ja luovuttavat liian helpolla. Vaikka sitä ei sano ääneen, välittyy se tunne ehkä kuitenkin eteenpäin.” (Henkilö B)*

Valmentajataustaiselle sinnikkyys ja uudelleen yrittäminen ovat lähes oletusarvoisia ominaisuuksia, vaikka kaikki eivät niiden mukaisesti toimi. Tämän huomaaminen voi hankaloittaa tiimityöskentelyä, sillä kaikilla ei ole samanlaista suhtautumista esimerkiksi epäonnistumisiin. Pääosin valmentaminen on kuitenkin kehittänyt yhteistyötaitoja positiivisesti ja monipuolisesti, sillä yllä oleva katkelma oli ainoa yhteistyötaitoihin liittyvä negatiivinen maininta. Joustaminen, kompromissien teko ja kärsivällisyys ovat sellaisia taitoja, joita asiantuntijatehtävissä ja tiimityöskentelyssä tarvitaan (Leinonen 2012, 312–313). Täysin yksin tehtävät työt ilman kontakteja muihin ihmisiin ovat harvassa, jolloin valmentamisessa kehitetyt yhteistyötaidot ovat työelämän kannalta merkittäviä opittuja taitoja.

### **Vuorovaikutustaidot**

Tiimityöskentelytaitojen lisäksi vuorovaikutustaitojen osaamista korostettiin vahvasti. Eräs asiantuntija kertoi sen olevan tärkein valmennuksessa ja työelämässä tarvittava taito. Myös muita sosiaalisia taitoja pidettiin tärkeimpänä valmentamisen opettamista taidoista ja niiden merkitys (työ)elämän kannalta koettiin suureksi.

*”- - voisin nimetä kaikista tärkeimmäksi taidoksi valmentamisen kautta opitut sosiaaliset taidot, jotka kantavat pitkälle työelämässä ja yleensä elämässä.” (Henkilö E)*

*”Tärkein oppi on ehdottomasti vuorovaikutustaidot - -. Ilman sitä osaamista ei työssä tai valmennuksessa pärjää. Se taito on lajiosaamista paljon ylempänä.” (Henkilö C)*

Vuorovaikutustaidot ymmärrettiin tärkeinä valmentamisen myötä kehittyneinä taitoina, joita voi hyödyntää myös harjoitusten ulkopuolella. Vuorovaikutustaidot nostettiin sisälönosaamisen yläpuolelle ja niitä kuvattiin välttämättömiksi työelämätaidoiksi. Hyvät vuorovaikutustaidot ovat tärkeitä ja merkittävä osa asiantuntijuutta. Pelkkä sisällönosaaminen ei riitä. (Leinonen 2012, 312; Mönkkönen & Roos 2010; Kupila 2007, 117.) Eräs asiantuntija toi esille valmentamisen kehittämistä vuorovaikutustaidoista erikseen suullisen ja kirjallisen viestinnän.

*”Toki joukkueen toiveita ja urheilijoiden vanhempia pitää myös kuunnella. Tähän liittyen ei voi vähätellä, kuinka paljon valmentaminen on kehittänyt suullista (yleensä urheilijoiden kanssa) ja kirjallistakin viestintää (yleensä vanhempien suuntaan) ja palautteenantotaitoja.” (Henkilö G)*

Vuorovaikutusosaamisen kehittyminen valmentamisen myötä tulee esille viestintätaitojen lisäksi myös esiintymistaidossa. Muutamassa kertomuksessa kerrottiin valmentamisen opettaneen esiintymistaitoa. Oman joukkueen edessä oleminen ja puhuminen on kehittänyt osaamista esiintyjänä ja valmennuksessa opittu esiintymistaito oli siirrettävissä myös työelämään.

*”Uskon, että valmentamisen avulla olen asiantuntijatyössäni varma esiintyjä, osaan vaatia huomion esittämälleni asialle, osaan kuunnella ja keskustella, ja välillä joutua kritisoinnin tai kyseenalaistuksen kohteeksi myös esiintymistilanteissa.” (Henkilö G)*

Valmentaminen on kehittänyt esiintymistaitoja ja tuonut rohkeutta, varmuutta ja väittelyosaamista. Vuorovaikutustaidoista kertomuksissa mainittiin lisäksi muun muassa kuunteleminen, keskustelu, selkeys, argumentointi ja äänenkäyttö. Vuorovaikutustaitojen merkitystä ja niiden tärkeyttä korostettiin monessa kertomuksessa. Myös Ansalan (2017) tutkimuksessa vuorovaikutustaidot nostettiin esille yhdeksi tärkeimmäksi vapaaehtoistyön opettamista taidoista järjestöaktiivien oppimiskokemuksissa. Vuorovaikutusosaaminen

on tärkeä osa asiantuntijuutta (Leinonen 2012, 312) ja tutkielman tulosten perusteella voi todeta valmentamisen kehittäneen vuorovaikutustaitoja monipuolisesti. Vuorovaikutustaitojen hyöty työelämässä lienee kiistämätön.

### **Taidot ihmisen kohtaamiselle**

Tiimipelaamiseen kuuluu yhteistyö- ja vuorovaikutustaitojen lisäksi ihmisen kohtaamisen taidot. Valmentaminen on opettanut arvostamaan jokaista ihmistä. Eräs asiantuntija kertoi, kuinka valmentajana toimiminen on kehittänyt kykyä nähdä jokaisen ihmisen arvokkuus tämän taidoista tai asemasta huolimatta niin joukkueessa, seurassa ja työpaikalla.

*”Valmentajana toimiminen on kehittänyt minussa - - ja ihmisarvoa. Kaikista harrastajista ei tule kilpaurheilijoita, mutta ovat seuralle ja lajille kuitenkin yhtä arvokkaita. - - Tilanteiden tunnistaminen ja oikea-aikaiset rohkaisut ja kannustukset tekevät työyhteisössä ihmeitä. Ne saattavat auttaa muitakin näkemään, että työtiimissä kullakin on oma tärkeä tehtävä, joka täydentää yhteistä osaamispotia.” (Henkilö B)*

Jokaisella ihmisellä on oma paikkansa harjoituksissa ja työelämässä. Jokaisen antama panos on tärkeä ja valmentajana toimiminen on opettanut tunnistamaan ihmisten antamaa työpanosta niin harrastuksissa kuin työelämässä. Valmentaminen on opettanut tunnistamaan tilanteita, joissa ihmiset kaipaavat kannustusta, innostusta ja tukea. Valmentajat tekevät työtä ihmisten kanssa ja se oli havaittavissa aineistossa ihmisen kohtaamisesta kertovien katkelmien runsaudessa. Aineistossa kerrottiin paljon ihmisen kohtaamisesta ja sen tärkeydestä.

*”Kenties tärkeimpänä valmentajan ominaisuutena mukaan ovat tarttuneet taidot kuuntelemiselle sekä ihmisen kohtaamiselle.” (Henkilö F)*

Ihmisen ja erityisesti lapsen kohtaamiseen liittyy myös kasvatuksellinen näkökulma. Valmentaja on monien muiden roolien lisäksi myös kasvattaja ja voi olla lapselle ja nuorelle hyvin tärkeä auktoriteettihahmo (Kokko 2017; Hämäläinen 2008, 148). Kasvattajan rooli näkyi myös valmentajataustaisten kirjoitelmissa. Oma rooli kasvattajana tunnistettiin ja koettiin palkitsevana.



*”Matka valmentajasta asiantuntijaksi on ollut hieno – täynnä kohtaamisia ja hetkiä mukavien ihmisten kanssa. Valmentajana oleminen on toisaalta näköalapaikka, jossa pääsee seuraamaan pienten lasten kasvua ja kehitystä kohti nuoruutta ja aikuisuutta.” (Henkilö F)*

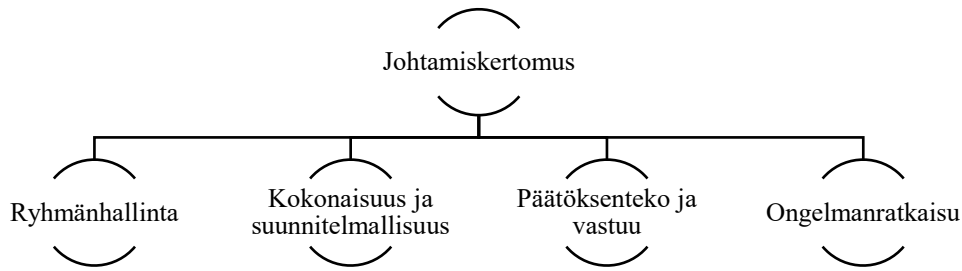
Ihmisen kohtaaminen on valmentajalle arkipäivää ja kohtaamistaitoja harjoitellaan jokaisissa harjoituksissa. Ihmisen kohtaamisen taitoa on osattu siirtää myös harjoitusten ulkopuolelle. Siirtovaikutus on vahva, sillä aitoa ihmisen kohtaamista oli siirretty kaikkialle, ei esimerkiksi vain työelämään.

*”Mutta tärkeimmäksi ehkä jää kuitenkin havainto siitä, että ihmiset kaipaavat yhteisöllisyyttä ja ennen kaikkea hyväksytyksiä tulemista. Nämä ovat asioita, joita olen toteuttanut kaikkialla kohdatessani ihmisiä.” (Henkilö B)*

Ihmisen kohtaaminen omana itsenään, hänen hyväksymisensä sellaisenaan ja yhteisöllisyyden tärkeyden ymmärtäminen ovat taitoja, joita valmentaminen on kehittänyt. Tutkielman tulokset tukevat Hämäläisen (2008, 148) tutkimuksen tuloksia, siitä että valmentajalla on paljon osaamista ihmisen kohtaamisesta. Hän kulkee urheilijoiden rinnalla niin hyvässä kuin pahassa, hyväksyy ihmisen sellaisenaan ja ymmärtää ihmisen yksilöllisen arvokkuuden.

#### **6.4 Johtamiskertomus**

Kuudessa kirjoitelmassa kerrottiin valmentamisen opettaneen johtamiseen liittyviä taitoja ja ominaisuuksia. Johtamiskertomus yhdistyi ongelmanratkaisun ja johtamisen kategoriosta, sillä molemmat pitivät sisällään esimerkiksi ratkaisukeskeisyyteen ja päätöksentekoon liittyviä asioita. Johtamiskertomuksen sisältöalueet on koottu alla olevaan kuvioon (Kuvio 5).



Kuvio 5. Johtamiskertomuksen sisältö.

Johtamiskertomus rakentui ryhmänhallintataitojen, kokonaisuuden ymmärtämisen, päätöksenteon ja vastuunkantamisen, suunnitelmallisuuden ja ongelmanratkaisutaitojen ympärille. Ne muodostavat yhdessä johtamiseen liittyvien tietojen, taitojen ja ominaisuuksien kokonaisuuden.

### Ryhmänhallintataidot

Eräs yksiselitteisesti johtamiseen liitettyistä taidoista oli ryhmän ohjaamiseen ja hallintaan liittyvät taidot. Valmentajan päätehtävä on johtaa urheilijan tai joukkueen toimintaa (Pekkala 2011, 38), jolloin valmentajat kehittävät ryhmänhallinnan taitojaan jokaisissa harjoituksissa. Ryhmänhallinnan taitojen kehittymisestä kerrottiin myös valmentajataustaisten kirjoitelmissa.

*”Tähän mennessä koen oppineeni valmentamisen kautta ryhmän ohjaamisen taitoja - - .” (Henkilö E)*

*”Valmennuksesta tärkein saatu hyöty lienee ryhmänhallintataidot - -. Yksityiskohtaisemmin ajatellen valmentamisessa korostuu ryhmänhallinnallisesti myös esiintymistaidot, äänenkäytöstä yleisesti ihmisten ohjaamiseen ja kanssakäymiseen erilaisissa tilanteissa.” (Henkilö G)*

Ryhmänhallintataidot koettiin tärkeiksi, hyödyllisiksi ja monipuolisiksi. Ryhmänhallintataidot ovat tärkeässä osassa urheilumaailman lisäksi myös työelämässä, jossa ne ovat arvostettuja. Tiimien yleistymisen ja muutosten keskellä paitsi johtajilta, myös asiantuntijoilta vaaditaan ryhmänhallintataitoja. Ryhmänhallintataidot tulevat eduksi erityisesti muutosjohtamisen aikana ja tiimiläisiä motivoitaessa. (Pulkinen 2011, 110, 125.)

Ryhmänhallintataitoihin on liitetty esimerkiksi ryhmän osaamisen hyödyntäminen, ryhmän toimimaan saaminen kapasiteettinsa ylärajoilla ja roolittaminen (mt., 106). Nämä asiat olivat huomattavissa myös valmentajataustaisten kertomuksissa.

*”Lisäksi täytyy pystyä valmentamaan yksilöä joukkueen sisällä sekä miettiä ryhmän yhdessä toteuttama pelitapa eri yksilöiden vahvuuksien kautta. Näen tämän ajatustyön pyörittämisen ehdottomana vahvuutena työelämässä.” (Henkilö F)*

*Esimerkiksi, jos jokin [joukkueen sisäinen pien]ryhmä ei toimi kunnolla, täytyy keksiä ratkaisu, miten sen saisi toimimaan paremmin. Usein ratkaisuna on ollut [pien]ryhmän jäsenten vaihtaminen.” (Henkilö E)*

Ryhmien yhteen pelaaminen ja optimaalinen toimiminen luovat perustan toimivalle joukkueelle ja sen asian parissa valmentajat tekevät töitä. Joukkueen sisäiset roolitukset ja joukkueen sisäisten pienryhmien kokoonpanojen muokkaaminen siten, että ne toimivat mahdollisimman hyvin, mahdollistavat ryhmien ja joukkueiden toimimisen osaamisensa ylärajoilla.

### **Kokonaisuuden ymmärrys**

Johtajalla tulee olla ymmärrys kokonaisuudesta niin urheilumaailmassa kuin sen ulkopuolella (Pulkkinen 2011, 102). Ymmärrys kokonaisuudesta mahdollistaa tilanteiden monipuolisen ja tarkoituksenmukaisen tarkastelun. Kokonaisuuden hallinnasta ja ymmärryksestä kerrottiin runsaasti useasta eri näkökulmasta, kuten tavoitteenasettelun sekä joukkueen ja yksilön valmentamisen näkökulmista. Valmentamisen kerrottiin kehittyneen kokonaisuuden näkemistä ja hallintaa.

*”Valmentaminen on opettanut katsomaan isoa kuvaa ja asettamaan haasteita perspektiiviin, vähättelemättä niiden aiheuttamaa työtä tai käsittelyai-  
kaa.” (Henkilö F)*

Kokonaisuuden hahmottaminen ja siihen liittyvien toimenpiteiden realistinen tarkastelu ovat kehittyneet valmentamisen aikana. Myös tavoitteenasettelu vaatii suunnitelmallisuutta ja asioiden monipuolista tarkastelua.

*”Erittäin tärkeä osa valmentajuutta on myös tavoitteenasettelu, joka tulee pakostakin tarpeeseen työuran aikana esimerkiksi tulosvaatimusten myötä. - - En tiedä onko työelämä palvellut valmennusuraani vai toisinpäin, mutta tavoitteenasettelua osaa nykyään tarkastella aiempaa laajempaa kokonaisuutena.” (Henkilö G)*

*”Kilpajoukkueen valmentajana olen oppinut tavoitteen asettamista ja ymmärtänyt kuinka paljon tavoitteen eteen pitää tehdä töitä ja ottaa usea asia samaan aikaan huomioon.” (Henkilö E)*

Tavoitteenasettelu ymmärretään kokonaisuutena, johon vaikuttavat monet eri tekijät. Tavoitteita ei voi saavuttaa huomioimalla vain yhtä asiaa kerralla, vaan on kiinnitettävä huomiota moniin eri asioihin. Tavoitteiden saavuttaminen on mahdollista suunnitelmallisuuden avulla, jota pidetään osana hyvää johtajuutta (Hämäläinen 2008). Niin tavoitteenasettelussa kuin valmennuksessa, on tärkeää saada joukkue toimimaan yhdessä, kuitenkin yksilöiden toiveet ja osaaminen huomioiden. Alla olevassa katkelmassa asiantuntija tuo esille tavoitteenasettelun kompleksisuuden, sillä asioita ei voi katsoa vain joukkueen tai yksilön näkökulmista. Tätä ajattelua oli siirretty myös harjoitusten ulkopuolelle ja otettu käyttöön työ- ja vapaa-ajalla.

*”Toimiminen erilaisten ihmisten kanssa, erilaisten intressien ja lähtökoh-  
tien ymmärtäminen ja yhdistäminen siten, että joukkue voi onnistuneesti  
työskennellä kohti yhteistä tavoitetta, on ainakin omalla kohdallani edes-  
auttanut kanssakäymistä kaikenlaisissa yhteisöissä ja porukoissa niin arki-  
elämässä kuin työpaikalla.” (Henkilö G)*

Tavoitteen asettamisen jälkeen haasteena on saada urheilija, joukkue tai työyhteisö toimimaan yhdessä tavoitteen eteen. Tavoitteen saavuttamista edesauttavat selkeä ja realistinen tavoite, joka on tarpeeksi vaativa, mutta saavutettavissa oleva. (Pulkkinen 2011, 75.) Tavoitteenasettelun lisäksi kokonaisuuden ymmärtämiseen liittyy vahvasti myös suunnitelmallisuus. Suunnitelmien tekeminen ja niiden noudattaminen edesauttavat

kokonaisuuden hahmottamista ja päämäärään pyrkimistä. (Pulkkinen 2011, 147.) Suunnitelmallisuus liitettiin vahvasti myös työelämään ja valmentamisessa opitut suunnittelu- taidot tulivat hyödyksi myös harjoitusten ulkopuolella.

*”No sitten tullaan myös aika yksinkertaiseen, mutta perustavanlaatuiseen asiaan, suunnitelmallisuuteen. Valmentaja tekee vuosi-, kausi-, viikko- ja yksittäiset treenisuunnitelmat eli neljäntoista valmennusvuoteni aikana suunnitelmia on tullut tehtyä aika paljon ja eritasoisia. Treeneihin ei sovi mennä suunnittelematta ja töissäkin on yleensä tehokkaampi, kun on eritasoisia suunnitelmia seurattavana. Valmentamiseen kuuluu myös suunnitelmien seuraaminen aktiivisesti ja muuttaminen tarvittaessa.” (Henkilö G)*

Suunnitelmallisuus tulee vahvasti esille valmennuspuolella, mutta myös työelämässä erilaiset suunnitelmat lisäävät selkeyttä ja tehokkuutta. Pelkkä suunnitelmien teko ei kuitenkaan riitä, vaan niitä tulee seurata ja tarvittaessa muokata. Suunnitteluosaaminen ja suunnitelmallisuus ovat asioita, jotka ovat siirrettävissä lähes suoraan urheilumaailmasta työelämään (Pulkkinen 2011, 131).

Kokonaisuuden ymmärtäminen on merkittävä osa johtajuutta työelämässä ja urheilumaailmassa. Tutkielman tulokset ovat yhteneväisiä Pulkkisen (2011) tutkimuksen kanssa, jonka mukaan valmentaminen on kehittänyt johtamisosaamisessa kokonaisuuden ymmärrystä. Kokonaiskuvan näkeminen ja hallinta mahdollistaa joukkueen tai työyhteisön eteenpäin viemisen. Ilman selkeää kuvaa kokonaisuudesta, eivät johtaja tai alaiset tiedä, minne ollaan menossa. (mt., 111.)

### **Päätöksenteko ja vastuunkantaminen**

Valmentaminen vaatii päätöksentekoa ja tehtyjä päätöksiä tulee pystyä myös perustelemaan. Perustelua ja asioiden esittämisen selkeyttä on pidetty Pulkkisen (2011, 149) tutkimuksessa tärkeinä johtamistyössä tarvittavina taitoina niin urheilumaailmassa kuin työelämässä. Myös tutkielman valmentajataustaiset ovat kohdanneet paljon päätöksentekoon liittyviä tilanteita, joissa omaa toimintaa on pitänyt perustella.

*”Vaikkeissa hetkissä valmentajan tulee keksiä nopeasti vastaukset ja erityisesti junioreikäisten valmentaminen on opettanut varautumaan aina perustelemaan ”miksi teemme näin?” sekä itselleni ennakkoon että ”yllätettynä” valmennustilanteissa.” (Henkilö G)*

Hyvä valmentaja osaa perustella omat päätöksensä (Hämäläinen 2008, 88) ja tutkielman tulosten mukaan valmentajana toimiminen on opettanut oman toiminnan perustelua. Asioita ei voi tehdä vain oletuksen perusteella, vaan tehdyillä asioilla tulee olla jokin tarkoitus. Valmennuksessa omien päätösten ja toiminnan perustelu luovat pohjaa luottamukselliselle ja laadukkaalle valmennussuhteelle ja uskottavalle valmentajalle (Hämäläinen 2008). Myös asiantuntijatehtävissä omaa toimintaa tulee perustella ja valmennuksen myötä hankittu kokemus luo hyvää pohjaa sen toteuttamiselle. Välillä päätöksiä tulee tehdä paineen alla ja nopeasti, johon myös valmentaminen on valmistanut.

*”Seuratyössä kuten valmennuksessakin pitää tehdä usein nopeita päätöksiä ja soveltaa suunnitelmaa. Molemmat tehtävät ovat opettaneet minulle soveltamista sekä vahvistaneet päätöksentekokykyä nopeissakin tilanteissa. Kyky käydä erilaisia vaihtoehtoja läpi ennen nopeaa päätöstä on myös vahvistunut matkan varrella.” (Henkilö C)*

Valmentajana toimiminen on kehittänyt myös vastuunkantokykyä ja rohkeutta ottaa vastuuta itselle. Monet valmentajataustaiset kertoivat, kuinka olivat valmentamisen myötä oppineet ottamaan ja kantamaan vastuuta.

*”Valmentajuus on tuonut minulle mukanaan vastuuta ja vastuunkantoa.” (Henkilö D)*

Vastuunkanto ja vastuullisuus ovat osa valmentajuutta, jota myös urheilijat valmentajiltaan odottavat (Hämäläinen 2008, 71, 77). Myös tutkielman tulokset osoittavat valmentamisen vaativan ja opettavan vastuunkantoa. Vastuu omasta itsestään, joukkueen toiminnasta ja päätöksistä on valmentajalla ja työelämässä asiantuntijalla. Vaikka valmentaja onkin olemassa joukkuetta ja urheilijoita varten, ei toiminta kuitenkaan pyöri ilman valmentajaa. Valmentaja on tottunut johtajan roolissa kantamaan vastuuta ja sama rooli voi jäädä päälle myös työelämässä, jossa se voi hankaloittaa vastuun antamista.

*”Voi olla, että jonkin näköinen johtajan rooli on jäänyt valmentamisesta työuraanikin, mutta se sopii tämän hetkiseen työnkuvaani. Valmentaessa on oppinut kontrolloimaan ja olemaan vastuussa monesta asiasta yhtä aikaa ja itsenäisestikin, joten välillä kontrolli ulottuu myös työelämässä kenties liian pitkälle ja esimerkiksi delegointi voi olla vaikeaa.” (Henkilö G)*

Vaikka valmentaja usein toimii vastuunkantajana, voi vastuuta myös antaa. Eräs valmentajataustainen asiantuntija kertoi valmentajuuden opettaneen antamaan vastuuta pelaajille ja hän oli soveltanut samaa toimintatapaa myös työelämään.

*”Tärkeintä on opettaa pelaajat olemaan luovia kentällä, jolloin osaavat itse tehdä nopeita päätöksiä [tilanteen mukaan]. Seuratyössä taas painotan oman luovuuden lisäksi enemmän seuran toimintatapojen toteuttamista, mutta edelleen jokainen toimija tekee asiat omalla tavalla.” (Henkilö C)*

Yllä olevasta katkelmasta on huomattavissa johtamistavan suora siirtovaikutus urheilusta työelämään, joka ilmeni myös Pulkkisen (2011) tutkimuksessa. Vaikka työelämässä toimintaa ohjaavat työpaikan toimintatavat, on työntekijöillä silti mahdollisuus tehdä asioita omalla tavallaan. Valmentaja antaa urheilijoille eväät tekemiseen, mutta lopulta urheilijat vastaavat toteutuksesta. Työelämässä tämä on valmentavaa johtajuutta (ks. Ristikangas & Ristikangas 2010).

### **Ongelmanratkaisutaidot**

Ongelmanratkaisu on valmentajalle arkipäivää. Toimiminen urheilumaailmassa kehittää ongelmanratkaisukykyä ja se on siirrettävissä suoraan työelämään (Pekkala 2011, 119). Taito ratkoa ongelmia ilmeni myös valmentajina toimineiden kertomuksissa. He kertoivat oppineensa, kuinka ratkoa ongelmia esimerkiksi valmennettaviensa ihmissuhteissa tai tekniikan toimimattomuudessa. Valmennusta tehdään usein ratkaisukeskeisesti ja tavoitteena on saada joukkue toimimaan.

*”Valmentaessa - - joutuu selvittämään konflikteja/elämänkriisejä tai ratkoa parasta tapaa valmentaa taitoa kullekin yksilölle.” (Henkilö G)*

Monesti ongelmanratkaisutaidot liittyivät nopeasti muuttuviin tilanteisiin, jotka vaativat valmentajilta mukautumiskykyä. Urheilumaailmassa muutokset tapahtuvat nopeasti ja esimerkiksi urheilijan loukkaantuminen voi muuttaa suunnitelmat täysin. Valmentaja-taustaiset kertoivat oppineensa mukautumaan erilaisiin tilanteisiin.

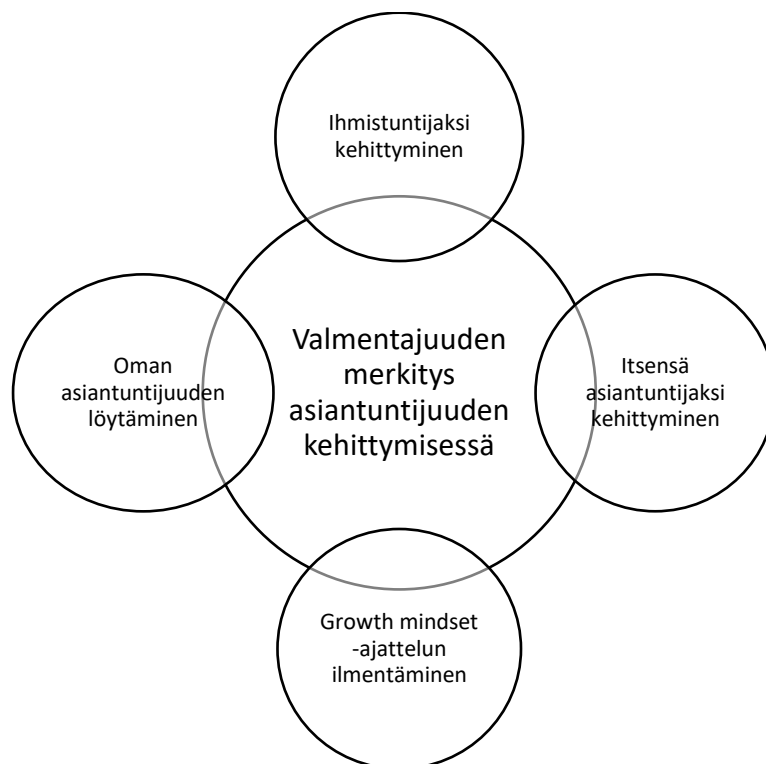
*” [Olen oppinut] mukautumis- ja improvisointitaitoa yllättävästi muuttuviin tilanteisiin. ” (Henkilö A)*

Asiantuntijatyön murroksen takia asiantuntijoilta vaaditaan osaamista mukautua monenlaisiin eri tilanteisiin (Colardyn & Bjornavold 2004, 69). Valmentajina toimineet ovat kehittäneet mukautumiskykyään ja oppineet tekemään tarvittaessa nopeita päätöksiä. Muuttuvassa työelämässä mukautumiskyky on valttikortti, jota valmentajat voivat kantaa mukanaan.



## 7 Johtopäätökset

Kuten aiemmin on osoitettu, valmentamisen merkitys asiantuntijuuden kehittämiseen on moninainen. Valmentajataustaisten kertomuksissa esiintyi jatkuvan oppimisen kertomus, urakertomus, tiimipelaamisen kertomus ja johtamiskertomus. Valmentaminen on opettanut sekä monia yksittäisiä taitoja että suurempia kokonaisuuksia. Opittuja taitoja ovat vuorovaikutus- ja yhteistyötaidot, ihmisten kohtaaminen, ryhmänhallintataidot, kokonaisuuksien hallinta, päätöksentekokyky sekä ongelmanratkaisutaidot, mitkä liittyvät vahvasti ihmisten kanssa toimimiseen kuten johtamiseen, kohtaamiseen ja vuorovaikuttamiseen. Ihmisten kanssa toimimiseen liittyvien taitojen lisäksi valmennuksen parissa on kehitetty oppimiseen liittyviä taitoja, itsetuntemusta ja sinnikkyyttä. Halu oppia uutta, taito tunnistaa omat vahvuudet ja heikkoudet, reflektointikyky ja uudelleen yrittäminen toistuivat kertomuksissa. Opittujen taitojen lisäksi valmentamisen merkitys ilmeni urakertomuksessa. Valmentajuudella oli merkitystä ammatin löytämiseen, opiskelualan valintaan ja ammatillisen identiteetin kehittämiseen.



Kuvio 6. Valmentajuuden merkitys asiantuntijuuden kehittämisessä.

Yllä olevassa kuviossa (Kuvio 6) on eritelty valmentajuuden merkitys asiantuntijuuden kehittymisen näkökulmasta. Valmentaminen on kehittänyt asiantuntijoista ja opiskelijoista ihmistuntijoita, itsensä asiantuntijoita, growth mindset- ajattelun ilmentäjiä ja on ollut apuna oman asiantuntijuuden löytämisessä.

## **Ihmistuntija**

Valmentaja on vahva tiimipelaaja ja johtaja. Tiimipelaamisen taidot ja johtajuusosaaminen luovat valmentajataustaisista ihmistuntijoita, jotka osaavat luovia monenlaisissa ympäristöissä monenlaisten ihmisten kanssa. He ovat taitavia vuorovaikuttajia, ongelmanratkaisijoita ja ihmisen kohtaajia. Tulokset olivat yhteneväisiä muun muassa Ansalan (2017), Pulkkisen (2011) ja Pekkalan (2011) tutkimusten kanssa.

Kuten Pulkkisen (2011) tutkimuksessa, valmentajataustaiset olivat kehittäneet johtamistaitojaan valmennuksessa ja ne olivat siirrettävissä työelämään. Yhteneväisiä tuloksia valmennuksessa kehitetyistä johtamistaidoista olivat muun muassa kokonaisuuden hallinta, suunnittelu ja ryhmänhallinta. Sekä tässä tutkielmassa että Pulkkisen (2011) tutkimuksessa valmentajataustan merkitys oli suuri osaamisen kehittymiseen ja kokemusta valmentajana oli ymmärretty hyödyntää työelämässä kuten suunnitteluosaamisen siirtämisessä.

Myös vapaaehtoistoiminnassa kehittyneistä vuorovaikutustaidoista on tutkielman tuloksia tukevia tutkimuksia. Vuorovaikutustaidot kuten keskustelu, kuuntelu ja toiminnan perustelu ovat niin tämän tutkielman kuin Ansalan (2017) tutkimuksen tuloksia vapaaehtoistoiminnassa kehitetyistä taidoista. Sekä vapaaehtoistoiminta että valmentaminen oli kehittänyt taitoa toimia erilaisten ihmisten kanssa, taitoa ymmärtää erilaisuutta ja kykyä tehdä yhteistyötä. Myös viestintä- ja esiintymistaitojen oppiminen esiintyivät tuloksissa ja Ansalan (2017) tutkimuksessa.

Ihmistuntija on myös taitava ongelmanratkaisija. Tutkielman tulokset osoittavat, että valmentajataustaisten kohtaavat päivittäisessä valmennustyössä ongelmanratkaisua vaativia tilanteita, jotka vaativat mukautumiskykyä ja joustavuutta. Usein ongelmanratkaisutilanteet liittyivät ihmisten kanssa toimimiseen. Ongelmanratkaisua on sovellettu myös työelämään. Tulokset ovat yhteneväisiä Pekkalan (2011) tutkimuksen kanssa.

Urheilumaailmasta osataan siirtää yllä mainittuja taitoja muualle elämään. Sekä joustavuus että ongelmanratkaisu ovat taitoina yleispäteviä, jotka ovat helposti siirrettävissä urheilumaailman ulkopuolelle.

Tulokset ovat merkittäviä, sillä ne kertovat valmentajataustaisten monipuolisesta ja laajalaisesta osaamisesta ihmisten kanssa toimimisesta. Valmentaminen on kehittänyt valmentajataustaisista ihmistuntijoita. Tulokset vahvistavat aikaisempien tutkimusten tuloksia valmentamisen ja vapaaehtoistoiminnan vahvistavan sosiaalista osaamista. Vaikka tutkielmassa ei tutkittu varsinaisesti johtajia, työskentelivät kaksi aineiston asiantuntijoista johtotehtävissä. Silti johtamiseen liittyvistä taidoista kerrottiin lähes jokaisessa kertomuksessa, mikä kertoo valmentajien tunnistavansa itsestään johtamiseen liittyviä taitoja ja ominaisuuksia. Johtamistaidot olivat sovellettavissa myös osaksi asiantuntijatehtäviä, sillä esimerkiksi suunnitelmallisuus ja ongelmanratkaisutaidot ovat taitoja, joita tarvitsee työssä kuin työssä riippumatta siitä, työskenteleekö johtotehtävissä vai ei.

### **Itsensä asiantuntija**

Ihmistuntijan lisäksi valmentaja on itsensä asiantuntija. Valmentaminen on kehittänyt valmentajataustaisten kykyä reflektoida omaa toimintaansa ja oppia sen avulla. Tutkimukseen osallistuneet valmentajataustaiset ilmensivät halukkuutta ja taitoa oppia jatkuvasti uutta. He ymmärsivät oman keskeneräisyytensä ja osasivat reflektoida omaa osaamistaan ja sen puutteita. Valmentajataustaiset ilmensivät oppimishalun ja -kyvyn lisäksi hyvää itsetuntemusta. Tämän vuoksi heitä voi kutsua myös itsensä asiantuntijoiksi.

Valmentajataustaiset olivat halukkaita kehittymään omatoimisesti. He halusivat oppia uutta ja pitivät uuden oppimista itseisarvona. Myös Pulkkinen (2011, 110) tutkimuksessa valmentajina toimineet pitivät itsensä kehittämistä tärkeänä ja tarpeellisena. Eroten tutkielman tuloksista, osaamisen kehittäminen liittyi Pulkkinen (2011) tutkimuksessa vaatimuksena ajan hermolla pysymiseen. Paine osaamisen kehittämiseen tuli ulkopuolelta, ei sisäisestä halusta kehittyä entistä paremmaksi. Tämän tutkielman valmentajataustaiset pitivät oppimista puolestaan vapaaehtoisena ja tavoittelemisen arvoisena, itseään ruokkivana kehänä.

Asiantuntijuuteen kuuluu vahvasti oppiminen ja osaamisen kehittäminen (Lonka 2015; Kupila 2007; Colardyn & Bjornavold 2004). Tulokset osoittavat, että valmentajataustaiset ymmärtävät oppimisen tärkeyden ja sen merkityksen asiantuntijuuden kehittymisessä. He olivat halukkaita kehittymään ja ymmärsivät oman epätäydellisyytensä ja keskeneräisyytensä. Valmennuksessa oppimisessa korostui tekemällä ja kokemuksista oppiminen, joka kuvastaa nonformaalin ja informaalin oppimisen luonnetta (Schugurenky 2004). Valmentajuuden merkitys oppimiseen on suuri, sillä monet valmentajataustaiset kertoivat kehittyneensä esimerkiksi reflektoinnissa, oppimisen jatkuvuuden ymmärtämisessä ja itsetuntemuksessa.

### **Growth mindsetin ilmentäjä**

Valmentajataustaiset ilmensivät growth mindset -ajattelua monella tapaa. He ilmensivät sinnikkyyttä, jaksoivat yrittää uudelleen ja nousta ylös epäonnistumisista. Epäonnistumiset koettiin reittinä oppimiseen ja haasteet otettiin avoimin mielin vastaan. Urheilumaailmassa on totuttu ahkeraan työn tekemiseen ja suoritusten toistamiseen menestyksen saavuttamiseksi ja sitä havaittavissa valmentajataustaisten kertomuksissa. He ymmärsivät vaivannäön merkityksen ja olivat valmiita tekemään töitä onnistumisten eteen. Vaikka matkalla tapahtui epäonnistumisia, ne eivät lannistaneet valmentajataustaisia, vaan ne koettiin oikeaan suuntaan ohjaajina. Fokus kehittymisen ja onnistumisen arvioinnissa oli prosessissa, ei ainoastaan lopputuloksessa.

Sinnikkyuden ilmentäminen on yleistä urheilumaailmassa ja myös sitä on siirretty työelämään. Määriteltöinen työskentely tavoitteiden eteen, epäonnistumisten kohdatessa lannistumattomuus ja uudelleen yrittäminen ovat osa sinnikkyyttä. (Pekkala 2011, 75, 133.) Tulokset ovat yhteneväisiä Pekkalan (2011) tutkimuksen kanssa. Sinnikkyys ilmeni monin eri tavoin ja lähes jokainen valmentajataustainen kertoi sinnikkyteen liittyviä kertomuksia.

Näiden tulosten perusteella voi todeta, että growth mindset -ajattelun ilmentäminen on yleistä valmentajien keskuudessa ja sitä ilmennettiin monipuolisesti. On kuitenkin huomattava, että ihminen edustaa harvoin kokonaan vain growth tai fixed mindsetia, vaan ihmisen ajattelutapa pitää sisällään näkökulmia molemmista (Dweck ym. 2014). Urheilumaailma on edelleen tuloskeskeinen ja menestyminen määritellään voittamiseksi

(Tiikkaja 2014, 82–83), joka rajaa growth mindsetin ja erityisesti prosessikeskeisyyden toteuttamisen mahdollisuuksia urheilumaailmassa.

### **Asiantuntijuuden löytäminen**

Neljäs merkittävä tulos oli valmentamisen merkitys omaan urakehitykseen. Monet valmentajataustaisista asiantuntijoista olivat saaneet nykyisen työpaikkansa valmennuksen kautta ja muutama opiskelija kertoi valinneensa opiskelualansa valmennustaustansa vuoksi. Valmentajuuden koettiin olevan yhteydessä myös ammatillisen identiteetin rakentumiseen. Valmentajuuden merkitys asiantuntijuuden kehittymiselle on merkittävä, sillä monelle tutkimukseen osallistuneelle valmentajuus on ollut reitti oman ammatin löytämiseen. Ilman valmentajuutta he eivät olisi tällä hetkellä kyseisen alan asiantuntijoita tai sitä opiskelevia. Valmentajuus on ollut rakentamassa valmentajataustaisten asiantuntijuutta sellaiseksi kuin se nyt on.

Tulokset tukevat aiempien tutkimusten tuloksia siitä, että harrastuneisuuden kautta voi löytää itselleen ammatin (ks. Virta 2011). Kronologinen eteneminen urheiluseuroissa, vastuun lisääntyminen ja mahdollinen kouluttautuminen olivat reittejä ammatin ja työpaikan saamiseen. Harrastusten lisäksi myös vapaaehtoistoiminnassa kehittää monia erilaisia taitoja ja verkostoja, joista on apua työllistymisessä (ks. Ansala 2017). Tutkielmassa esiintyi viitteitä siitä, että valmennuksen aikana luodut ja kehitetyt verkostot ovat olleet reitti työllistymiseen. Varmoja johtopäätöksiä valmentajuuden merkityksestä työnhaussa ei voi kuitenkaan vetää.

### **Tulosten hyödyntäminen**

Tutkielman yhteistyökumppani Spine Performance Oy voi hyödyntää tutkimuksen tuloksia erityisesti omassa rekrytoinnissaan ja henkilöstön osaamisen suuntaamisessa oikeisiin tehtäviin. Koko yrityksen henkilöstö koostuu valmentajataustaisista ihmisistä, jolloin tulojen peilaaminen yrityksen toimintaan on laaja-alaista ja koko henkilöstöä koskevaa. Valmentajuuden merkitys asiantuntijuuden kehittymiselle on moninainen ja nämä tulokset auttavat Spine Performancea tunnistamaan oman henkilöstönsä ja yritykseen hakevien valmentajataustaisten osaamista entistä paremmin. Tulokset kertovat

valmentajataustaisten osaamisesta ja sen kehittämiskohteista. On silti muistettava, että kvalitatiivinen tutkimus ei tuota yleistettäviä tuloksia, vaan kertoo vain tietyn tutkimusjoukon merkitykselliseksi kokemista asioista.

Valmentajat ovat taitavia tiimipelaajia, joten esimerkiksi työntekijöiden välisen yhteistyön hyödyntäminen yrityksen toiminnoissa voi olla perustelua ja kannattavaa. Valmentajat ovat vahvoja vuorovaikutustilanteissa ja he osaavat viestiä monipuolisesti ja omaavat hyvät esiintymistaidot. Näitä taitoja voi hyödyntää yrityksen toiminnassa monin eri tavoin kuten suuntaamalla valmentajataustaisten osaamista kouluttamiseen tai viestintään. Valmentajataustaiset ovat tottuneet toimimaan johtajan roolissa ja omaavat monipuolisesti erilaisia johtamistaitoja. Johtamisosaamista voi hyödyntää kohdistamalla valmentajataustaisia johtotehtäviin tai tehtäviin, joissa tarvitaan hyviä ryhmänhallintataitoja, kokonaisuuksien hallintaa tai ongelmanratkaisukykyä.

Sillä valmentajataustaiset ovat taitavia oppijoita, on Spine Performancen kannattavaa jatkaa valmentajien palkkaamista henkilöstöön. Spine Performancella on oppimista tukeva organisaatiokulttuuri ja yksi yrityksen arvoista on pyrkimys jatkuvaan oppimiseen ja kehittymiseen. Reflektiotaitoiset ja kehittymistä haluavat työntekijät palvelevat yrityksen tarpeita ja toisinpäin. Valmentajataustaiset tiedostavat oman keskeneräisyytensä, mikä mahdollistaa asiantuntijuuden jatkuvan kehityksen. Ihmisen epätäydellisyyden ymmärtävä ja kehittymistä tukeva organisaatio luo raamit huippuosaajien ja sen myötä huippuosaavan yrityksen kehittymiselle. Myös valmentajataustaisten työntekijöiden ymmärrys omista rajoistaan on Spine Performancelle etu. Mikäli työntekijät tunnistavat oman osaamisensa ja erityisesti oman jaksamisensa rajat, mahdollistaa se osaamisen paremman kehittämisen kehityskohteiden mukaisesti ja työuupumuksen tunnistamisen ajoissa.

## **Lopuksi**

Vaikka valmentamisen merkitys asiantuntijuuden kehittymiselle on moninainen, voi olla vaikea selvittää, mistä mikäkin taito on opittu tai missä ominaisuus on kehittynyt. Tärkeää on huomata, että kuusi kahdeksasta valmentajataustaisesta kertoi kokeneensa urasiirtymän urheilijasta valmentajaksi. Osa valmentajataustaisista oli itse kilpaillut jopa kansainvälisellä tasolla. Urheilutausta on voinut niin ikään vaikuttaa esimerkiksi sinnikkyyden, ongelmanratkaisutaitojen tai uudelleen yrittämisen ilmentämisen kehittymiseen.

Esimerkiksi Pekkalan (2011, 119) tutkimuksessa huippu-urheilijana toimineet yrittäjät olivat siirtäneet muun muassa ongelmanratkaisukykyä urheilumaailmasta työelämään. Yksiselitteisesti en voi todeta, onko kyseiset taidot opittu juuri valmentaessa tai esimerkiksi urheillessa ja kouluttautuessa. Kuten eräs valmentajataustainen asiantuntija totesi kirjoitelmissaan:

*”Haastavaa miettiä, miten juuri valmennus on vaikuttanut. Moni muu asia rinnalla, kuten kouluttautuminen vaikuttavat samoihin seikkoihin.” (Henkilö C)*

Tutkielman tulokset kertovat kuitenkin tähän tutkielmaan osallistuneiden valmentajataustaisten merkityksellisiksi kokemista asioista, jotka ovat olleet yhteydessä asiantuntijuuden kehittymiseen. He ovat itse tuoneet esille asiantuntijuuden kehittymisen kannalta merkityksellisiä asioita, joiden pohjalta olen koonnut tulokset. Olen muodostanut tulokset siten, että olen olettanut valmentajataustaisten kertovan niistä asioista, jotka he ovat kokeneet kehittyneen nimenomaan valmentamisen yhteydessä.

Valmentaminen ei ole opettanut vain yksittäisiä taitoja, vaan suuria kokonaisuuksia kuten sinnikkyyttä ja virheistään oppimista, jotka kantavat elämässä pitkälle. Myös ammatin tai työpaikan löytämisellä on kauaskantoisia vaikutuksia ihmisen elämään. Monet valmentamisen opettamat taidot ja ominaisuudet eivät ole hyödyllisiä pelkästään työelämän näkökulmasta, vaan ne ovat merkittäviä myös muun elämän kannalta. Vuorovaikutus- ja yhteistyötaidot, ihmisen kohtaaminen, oppimisen taidot ja sinnikkyys ovat taitoja ja ominaisuuksia, joita tarvitsee kaikkialla, ei vain työpaikoilla. Valmentamisen merkityksen vaikuttavuus on suuri, sillä sieltä mukaan saadut tiedot, taidot, ominaisuudet ja kokemuksen palvelevat koko elämän ajan.

## 8 Pohdinta

Tutkielmani tarkoituksena oli selvittää, millainen merkitys valmentajataustalla on ollut asiantuntijuuden kehittymiseen valmentajataustaisten asiantuntijoiden ja opiskelijoiden kertomuksissa. Lisäksi tarkoituksena oli selvittää, miten growth mindset -ajattelutapa ilmenee valmentajataustaisilla. Tutkielmassa on hyödynnetty narratiivista lähestymistapaa ja kategorista sisällönanalyysia. Tutkimuskysymyksiin on vastattu kattavasti ja narratiivinen lähestymistapa on palvellut tutkielman tarkoitusta tuottamalla kertomuksia valmentajuuden merkityksestä. Tutkielman tulokset ovat sellaisia, joista Spine Performance hyötyy ja voi käyttää oman toimintansa kehittämiseen.

Matka valmentajasta asiantuntijaksi on pitänyt sisällään valtavasti erilaisia ihmisiä, tunteita ja kokemuksia. Valmentamisen merkitys asiantuntijuuden kehittymisessä oli nelijakoinen. Valmentajat olivat kehittyneet matkallaan asiantuntijaksi ihmistuntijoiksi ja itsensä asiantuntijoiksi. He ovat taitavia ihmisten kanssa toimijoita ja kehittävät itseään aktiivisesti. Valmentaminen oli kehittänyt myös growth mindset -ajattelun mukaisesti toimimista, joka ilmeni valmentajataustaisilla haasteisiin ja epäonnistumisiin suhtautumisen muutoksena. Viimeisenä valmentajuuden merkityksenä oli oman asiantuntijuuden löytäminen. Valmentaminen oli ollut monella tutkimukseen osallistuneelle väylä opiskelualan valintaan tai ammatin ja työn löytämiseen. Valmentajuuden merkitys asiantuntijuudelle on tällöin valtava, sillä ilman valmentajataustaa, he eivät välttämättä toimisi nykyisissä asiantuntijatehtävissä tai opiskelisi kyseistä alaa.

Tutkielma on vastannut valmentamisen ja asiantuntijuuden yhdistävän tutkimuksen tarpeeseen. Tutkielma on tuottanut uutta tietoa aiheesta ja laajentanut käsityksiä formaalin koulutuksen ulkopuolella oppimisesta. Vapaaehtoistoiminta ja harrastukset ovat toimivia väyliä osaamisen kehittämiseen. Tulokset ovat osoittaneet, että valmentamisessa oppiminen on laaja-alaista ja osaamisella on vahva siirtovaikutus myös työelämään. Valmentamisessa opittuja taitoja osataan hyödyntää monenlaisissa tehtävissä ja esimerkiksi vuorovaikutustaidoilla oli suora siirtovaikutus työelämään ja elämään ylipäätään. Osaamista voi kehittää monipuolisesti omassa harrastuksessaan, joka voi johtaa myös työllistymiseen. Tutkielman tulokset lisäävät myös mahdollisten työnantajien tietoisuutta valmentamisen yhteydestä osaamiseen ja asiantuntijuuteen, joita voi hyödyntää rekrytoinnissa.



Tulokset ovat lisänneet myös omaa ymmärrystäni valmentamisen hyötyjen laajuudesta. Ihmistuntijan ja itsensä asiantuntijan teemojen sisällöt ovat yhteneväisiä omien kokemusteni kanssa, mutta erityisesti oman asiantuntijuuden löytämisen teema oli minulle yllätys. En ollut osannut ajatella valmentajuuden merkitystä opittujen tietojen, taitojen ja ominaisuuksien ulkopuolelta. Tutkielman tekeminen on laajentanut myös omia käsityksiäni valmentajuuden merkityksestä ja sen vaikuttavuudesta oman asiantuntijuuden kehittymiseen.

Narratiivinen lähestymistapa on palvellut tutkielman tavoitetta. Narratiivisuus ja kirjoitelmat toivat hyvin esille valmentajataustaisten merkitykselliseksi kokemia asioita ja kirjoitelmat antoivat tutkimukseen osallistuneille mahdollisuuden jäsenellä ja reflektoida omia kokemuksiaan ja niiden henkilökohtaista merkitystä. Elämäkerrallinen ote asiantuntijuuden kehittymiseen valmentajuuden näkökulmasta sopi tähän tutkielmaan, sillä kertomuksista oli huomattavissa selkeitä ajallisia prosesseja ja osaamisen kehittymisen reflektointia. Analyysi on toteutettu perusteellisesti, aineisto on läpikäyty systemaattisesti avoimuutta, huolellisuutta ja rehellisyyttä noudattaen. Tutkielman reliabiliteettia olen lisännyt kirjaamalla aineiston käsittelyn vaiheet selkeästi auki, joka helpottaisi saman aineiston analyysin tekemistä eri tutkijan toimesta. Jokainen kuitenkin tekee omia tulkintojaan ja tutkimuskysymykset ohjaavat kysymään aineistolta tiettyjä kysymyksiä, jonka vuoksi tulokset voisivat olla eriäviä eri tutkijoiden tekemien analyysien perusteella. Narratiivisuudessa tutkimuksissa toistettavuus ei kuitenkaan ole aina toteutettavissa tai edes tarkoituksenmukaista (Lieblich ym. 1998, 10).

Yksi tutkielman tulosten luotettavuuteen vaikuttava tekijä on aineistonkeruuväylä. Tuloksiin on voinut vaikuttaa aineistonkeruun kanavat, jotka painoutuivat vahvasti liikuntaan ja seuratoimintaan. Tämän vuoksi urakertomus on kertomustyypinä sellainen, jota ei välttämättä olisi esiintynyt aineistossa, mikäli aineistoa ei olisi kerätty osaksi urheiluseuratoimijoita tavoittavien kanavien kautta. Tulokset ovat kuitenkin otos tietystä hetkestä ja tilanteesta, eikä se ole muutenkaan narratiivisen tutkimuksen mukaisesti yleistettävissä koskemaan laajempaa joukkoa.

Samasta aiheesta olisi mielenkiintoista tehdä jatkotutkimusta. Valmentajataustan merkitystä voisi tutkia esimerkiksi pelkästään opiskelijoiden tai tietyn ammattiryhmän näkökulmasta. Mielenkiintoista olisi selvittää myös, esiintyisikö urakertomusta, jos aineistoa ei olisi kerätty urheiluseuratoimijoita tavoittaneista kanavista. Valmentajuuden lisäksi

growth mindset tarjoaa paljon mahdollisuuksia jatkotutkimukselle. Suomenkielistä tutkimusta aiheesta ei juuri ole olemassa, jonka vuoksi sillä alueella olisi paljon täysin uutta tutkittavaa. Mahdollisia tutkimusaiheita olisi tutkia esimerkiksi growth mindsetin yhteyttä esimerkiksi asiantuntijuuteen ja siinä oppimiseen, yrittäjyyteen ja opinnoissa pärjäämiseen.

Lopuksi haluan kiittää niitä ihmisiä, jotka ovat mahdollistaneet tutkielman tekemisen. Suurin kiitos kuuluu tutkimukseen osallistuneille valmentajataustaisille asiantuntijoille ja opiskelijoille. Ilman heitä tutkielman tekeminen ei olisi ollut mahdollista. He kertoivat monisanaisesti ja -ulotteisesti valmentajuuden merkityksestä ja avasivat silmiäni valmentajuuden merkityksen laajuudesta. Valmentajataustaiset ovat taitavia monella eri alueella ja toivon lisänneeni onnistuneesti heidän osaamisensa tunnustamista ja arvostamista. Toiseksi, haluan kiittää yhteistyöyrittäjä Spine Performance Oy:tä monipuolisesta yhteistyöstä, kommentteista, yhteisestä pohdinnasta ja tuesta, joista olen saanut nauttia koko tutkimusprosessin aikana. Yhtä lailla kiitos kuuluu myös ohjaajalleni Virpi Vaattoväärälle, joka on niin ikään tukenut minua pro gradu -prosessin aikana. Viimeiseksi haluan kiittää kanssaopiskelijoita laadukkaista opponoinneista, uusista ideoista ja korvaamattomasta vertaistuesta.

## Lähteet

Aaltonen, T., Pajunen, H. & Tuominen, K. (2011). *Syty ja sytytä. Valmentavan johtamisen filosofia*. Helsinki: Talentum.

Aittola, T. (1998). Aikuisten oppiminen arkielämän ympäristöissä. Teoksessa P. Sallila & T. Vaherva (toim.). *Arkipäivän oppiminen*. Helsinki: BTJ Kirjastopalvelu: Kansanva- listusseura: Aikuiskasvatuksen tutkimusseura, 59–89.

Ansala, L. (2017). ”Niin monta rautaa tulessa”: aktiivinen kansalaisuus järjestöaktiivien yliopisto-opiskelijoiden kertomana. Rovaniemi: Lapin yliopisto.

Berg, M. & Karlsen, J. (2016). A study of coaching leadership style practice in projects. *Management Research Review* 39(9), 1122–1142.

Bold, C. (2012). *Using narrative in research*. Lontoo: Sage Publications.

Bruner, J. (1991). The Narrative Construction of Reality. *Critical Inquiry* 18(1), 1-21.

Bruner, J. (1990). *Acts of meaning*. Harvard University Press.

Butterworth, B. (2006). Mathematical expertise. Teoksessa K. A. Ericsson, N. Charness, P. J. Feltovich & R. R. Hoffman (toim.) *The Cambridge Handbook of Expertise and Expert Performance*. Cambridge University Press, 553–568.

Cambridge Dictionary (2019). Expert. Luettavissa: <https://dictionary.cambridge.org/dictionary/english/expert> (Luettu 13.3.2019).

Chi, M. T. H. (2006). Two approaches to the study of experts’ characteristics. Teoksessa K. A. Ericsson, N. Charness, P. J. Feltovich & R. R. Hoffman (toim.) *The Cambridge Handbook of Expertise and Expert Performance*. Cambridge University Press, 21–30.

- Colardyn, D. & Bjornavold, J. (2004). validation of formal, non-formal and informal learning: Policy and practices in EU member states. *European Journal of Education*, 39(1), 69–89.
- Cunningham, J. & Hillier, E. (2013). Informal learning in the workplace: Key activities and processes. *Education & Training* 55(1), 37–51.
- Dweck, C. S., Walton, G. M. & Cohen, G. L. (2014). Academic tenacity. Mindsets and skills that promote long-term learning. Bill and Melinda Gates Foundation. Luettavissa osoitteessa: <https://files.eric.ed.gov/fulltext/ED576649.pdf> (Luettu 26.12.2018).
- Dweck, C. (2009). *Mindsets: Developing Talent Through a Growth Mindset*. Stanford University.
- Ellinger, A. & Bostrom, R. (2002). An examination of manager's beliefs about their roles as facilitators of learning. *Management Learning* 33(2), 147–179.
- Ericsson, K. A. (2006). An introduction to Cambridge handbook of expertise and expert performance: it's development, organization, and content. Teoksessa K. A. Ericsson, N. Charness, P. J. Feltovich & R. R. Hoffman (toim.) *The Cambridge Handbook of Expertise and Expert Performance*. Cambridge University Press, 3–20.
- Eräsaari, R. (2002). Avoimen asiantuntijuuden analytiikka. Teoksessa Ilkka Pirttilä & Susan Eriksson (toim.) *Asiantuntijoiden areenat*. Jyväskylä: Jyväskylän yliopisto: Kopijyvä, 21–38.
- Gascoigne, N. & Thornton, T. (2013). *Tacit Knowledge*. Acumen. E-kirja.
- Gobet, F. & Charness, N. (2006). Expertise in chess. Teoksessa K. A. Ericsson, N. Charness, P. J. Feltovich & R. R. Hoffman (toim.) *The Cambridge Handbook of Expertise and Expert Performance*. Cambridge University Press, 523–538.
- Gordon, S., & Lavalley, D. (2012). Career transitions. Teoksessa T. Morris & P. Terry (toim.) *The new sport and exercise psychology companion*. Morgantown: Fitness. 567–

582. Luettavissa osoitteessa: [https://dspace.stir.ac.uk/bitstream/1893/22410/1/Chapter25\\_Gordon%20%20Lavallee.pdf](https://dspace.stir.ac.uk/bitstream/1893/22410/1/Chapter25_Gordon%20%20Lavallee.pdf) (Luettu 13.2.2019).

Hackman, J. R. (2002). *Leading Teams. Setting the Stage for Great Performances*. Boston: Harvard Business Scholl Press.

Halinen, I. (2016). *Ajattelun taidot ja oppiminen*. Jyväskylä: PS-kustannus.

Havunen, R. (2004). *Kehitä valmentajan taitojasi esimiestyöskentelyssä*. Helsinki: Talentum.

Heikkinen, H. L. T. (2018). *Kerronnallinen tutkimus*. Teoksessa R. Valli (toim.) *Ikku-noita tutkimusmetodeihin: 2, näkökulmia aloittelevalle tutkijalle tutkimuksen teoreettisiin lähtökohtiin ja analyysimenetelmiin* (5., uudistettu ja täydennetty painos, E-kirja). Jyväskylä: PS-kustannus.

Hidi, S. (2016). Revisiting the role of rewards in motivation and learning: Implications of neuroscientific research. *Educational Psychology Review*, 28(1), 61-93.

Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. (2009). *Tutkija ja kirjoita*. 15. uudistettu painos. Helsinki: Tammi.

Hirsjärvi, S., Remes, p. & Sajavaara, P. (2007) *Tutkija kirjoita*. 13. uudistettu painos. Helsinki: Tammi.

Hochanadel, A. & Finamore, D. (2015). Fixed and growth mindset in education and how grit helps students persist in the face of adversity. *Journal of International Education Research*, 11(1), 47–50.

Hodges, N. J, Starkes, J. L. & MacMahon, C. (2006). expert performance in sport: a cognitive perspective. Teoksessa K. A. Ericsson, N. Charness, P. J. Feltovich & R. R. Hoffman (toim.) *The Cambridge Handbook of Expertise and Expert Performance*. Cambridge University Press, 471–488.

Hunt, E. (2006). Expertise, talent, and social encouragement. Teoksessa K. A. Ericsson, N. Charness, P. J. Feltovich & R. R. Hoffman (toim.) *The Cambridge Handbook of Expertise and Expert Performance*. Cambridge University Press, 31–40.

Hyvärinen M. (2017). Kertomushaastattelu. Teoksessa M. Hyvärinen, P. Nikander & J. Ruusuvaori (toim.) *Tutkimushaastattelun käsikirja (E-kirja)*. Tampere: Vastapaino.

Hyvärinen, M. (2006). Kertomuksen tutkimus. Tampereen yliopisto. Luettavissa osoitteessa: <http://www.uta.fi/yky/yhteystiedot/henkilokunta/mattikhyvarinen/index/Kerronnallinen%20tutkimus.pdf> (Luettu 16.11.2018).

Hämäläinen, K. (2008). Urheilija ja valmentaja urheilun maailmassa. Eetokset, ihanteet ja kasvatus urheilijoiden tarinoissa. Jyväskylä: Jyväskylän yliopisto.

Hänninen, V. (2018). Narratiivisen tutkimuksen käytäntöjä. Teoksessa R. Valli (toim.) *Ikkunoita tutkimusmetodeihin: 2, näkökulmia aloittelevalle tutkijalle tutkimuksen teoreettisiin lähtökohtiin ja analyysimenetelmiin (5., uudistettu ja täydennetty painos, E-kirja)*. Jyväskylä: PS-kustannus.

Hänninen, V. (1999). *Sisäinen tarina, elämä ja muutos*. Tampereen yliopistopaino.

Jalava, U. & Vikman, A. (2003). *Työ ja oppiminen yrityksissä. Ongelmista ratkaisuihin*. Helsinki: WSOY.

Jalava, U. (2001). *Esimiestyö: Valmentaminen ja uudistuminen*. Helsinki: Tammi.

Jääskeläinen, A. (2013). Työyhteisön hyvinvoinnin kehittäminen osallistavilla menetelmillä: Toimintatutkimus työhyvinvoinnin kehittämisprosesseista vanhus- ja vammaispalveluja tuottavissa työyhteisöissä Sallassa. Rovaniemi: Lapin yliopistokustannus.

Kaivosaaari, A. (2012). Tyttöjen ja naisten urheilu yhteiskunnassa. Teoksessa A. Mero, A. Uusitalo, H. Hiilloskorpi, A. Nummela & K. Häkkinen (toim.) *Naisten ja tyttöjen urheiluvalmennus*. Lahti: VK-Kustannus, 267–272.

- Kantola, H. (1988). *Suomalainen valmennusoppi: 1, Valmentaminen*. Vierumäki: Urheilusyke.
- Koivunen, M., Lämsä, A-M. & Heikkinen, S. (2012). *Uransiirtymät muuttuvassa työelämässä – analyysi uransiirtymän käsitteestä*. Jyväskylän yliopisto: working paper.
- Kokko, S. (2017). *Liikuntakasvatus organisoidussa liikunnassa*. Teoksessa T. Jaakkola, J. Liukkonen & A. Sääkslahti (toim.) *Liikuntapedagogiikka*. PS-Kustannus. E-kirja.
- Kupila, P. (2007). *Minäkö asiantuntijana? Varhaiskasvatuksen asiantuntijan merkitysperspektiivin ja identiteetin rakentuminen*. Jyväskylän yliopisto.
- Kurttila, M., Laane, T., Saukkola, K. & Tranberg, T. (2010). *Arvostus – valmentava kirja esimiehille*. Helsinki: Tammi.
- Kvist, H., Miekkavaara, A. & Poutanen, E. (2004). *Valmentajan polku: valmentamalla huippusuorituksiin*. Lohja: Performance Power Associates.
- Kärmeniemi, M. (2012). *Valmentaminen ammattina Suomessa 2012*. Kilpa- ja huippu-urheilun tutkimuskeskus KIHU:n julkaisusarja nro 14.
- Laine, A. & Välimäki, E. (2012). *Helsingin Sanomien urheilu-uutisoinnin ominaispiirteet – Tapauskohtaisessa tarkastelussa vuoden 2009 tennisjutut*. *Liikunta & Tiede* 49(6), 66–73.
- Laiti, M. (2018). *Saamelaisen varhaiskasvatuksen toteutus Suomessa*. Rovaniemi: Lapin yliopisto.
- Latvala, J., Peltonen, E. & Saresma, T. (2004). *Tutkija kertojana. Tunteet, tutkimusprosessi ja kirjoittaminen*. Jyväskylä: Jyväskylän yliopisto.
- Lavallee, D. (2006). *Career awareness, career planning, and career transition needs among sports coaches*. *Journal of Career Development* 33(1), 66–79.

Lehmann, A. C. & Gruber, H. (2006). Music. Teoksessa K. A. Ericsson, N. Charness, P. J. Feltovich & R. R. Hoffman (toim.) *The Cambridge Handbook of Expertise and Expert Performance*. Cambridge University Press, 457–470.

Lehtinen, E., Vauras, M. Lerkkanen, M-K. (2016). *Kasvatuspsykologia*. Jyväskylä: PS-Kustannus.

Lehtinen, E. & Palonen, T. (2001). Asiantuntijatiedon formaali ja informaali perusta. Teoksessa P. Sallila & T. Vaherva (toim.) *Arkipäivän oppiminen*. Helsinki: Aikuiskasvatuksen tutkimusseura, 90–107.

Leino, O. (2011). *Oppisopimusopiskelijan oppimisen henkilökohtaistaminen ja oppimismahdollisuudet työpaikalla*. Joensuu: University of Eastern Finland.

Leinonen, R. (2012). *Ammattikorkeakoulupedagogiikan kehittäminen: Opiskeluorientaatiot ja opinnäytetyön vertaistilanteet opiskelijoiden asiantuntijuuden kehittymisen tukena*. Oulun yliopisto.

Lieblich, A., Tuval-Mashiach, R. & Zilber, T. (1998). *Narrative research: Reading, analysis and interpretation*. California: Sage.

Liukkonen, J. (2004). Psykkiset tekijät urheilussa. Teoksessa A. Mero, A. Nummela, K. Keskinen & K. Häkkinen (toim.) *Urheiluvalmennus: Kuormitusfysiologiset, ravintofysiologiset, biomekaaniset ja valmennusopilliset perusteet*. Lahti: VK-Kustannus, 215–221

Longenecker, C. (2010). Coaching for better results: key practices of high-performance leaders. *Industrial and Commercial Training*, 42(1), 32-40

Lonka, K. (2015). *Oivaltava oppiminen*. Helsinki: Otava.

Lycke, H., Strømsø, I. & Grøttum, P. (2006). Tracing the tutor role in problem-based learning and PBL-online. Teoksessa M. Savin-Barden & K. Wilkie (toim.) *Problem-based learning online*. 45–60. Luettavissa: <https://ebookcentral-proquest-com.ezproxy.ulapland.fi> (Luettu 2.11.2018).



Lämsä, J. (2018). Sähköpostikeskustelu KIHU:n johtavan asiantuntijan Jari Lämsän kanssa liittyen vapaaehtoisten valmentajien ja ohjaajien lukumäärään Suomessa. 9.10.2018.

Marjala, P. (2009). Työhyvinvoinnin kokemukset kertomuksellisina prosesseina: Narratiivinen arviointitutkimus. Oulun yliopisto.

Matikka, L. & Roos-Salmi, M. (2012). Urheilupsykologian perusteet. Helsinki: Liikuntatieteellisen Seuran julkaisuja nro 169.

Mero A., Nummela, A., Keskinen, K. & Häkkinen, K. (2004) Urheiluvalmennus: Kuormitusfysiologiset, biomekaaniset ja valmennusopilliset perusteet. Lahti: VK-Kustannus.

Mero, A. (2004). Lapsen ja nuoren elimistön kasvu ja kehitys. Teoksessa A. Mero, A. Nummela, K. Keskinen & K. Häkkinen (toim.) Urheiluvalmennus: Kuormitusfysiologiset, ravintofysiologiset, biomekaaniset ja valmennusopilliset perusteet. Lahti: VK-Kustannus, 11–36.

Metsämuuronen, J. (1995). Harrastukset ja omaehtoinen oppiminen: Sitoutuminen, motivaatio ja coping: teoreettinen tausta, rakenneanalyysi ja sitoutuminen. Helsinki: Helsingin yliopiston opettajankoulutuslaitos.

Mononen, K., Blomqvist, M., Koski, P. & Kokko, S. (2016). Urheilu ja seuraharrastaminen. Teoksessa S. Kokko & A. Mehtälä (toim.) Lasten ja nuorten liikuntakäyttäytyminen Suomessa. LIITU-tutkimuksen tuloksia 2016. Valtion liikuntaneuvoston julkaisu 2016:4.

Mönkkönen, K. & Roos, S. (2010). Työyhteisötaidot. Kuopio: Unipress.

Niiniluoto, I. (2002). Johdatus merkityksen merkityksiin. Teoksessa A. Airola, H. Koskinen, V. Mustonen (toim.). Merkillinen merkitys. Helsinki: Gaudeamus, 13–25.

Norman, G., Eva, K., Brooks, L. & Hamstra, S. (2006). Expertise in medicine and surgery. Teoksessa K. A. Ericsson, N. Charness, P. J. Feltovich & R. R. Hoffman (toim.)

The Cambridge Handbook of Expertise and Expert Performance. Cambridge University Press, 339–354.

Ojanen, M. (2001). Auttajaksi oppiminen. Psykologia minuuden tulkkina. Teoksessa A. Eskola & L. Kurki (toim.) Vapaaehtoistyö auttamisena ja oppimisena. Tampere: Vastapaino, 95–110.

Pekkala, A. (2011). Mestaruus pääomana: Huippu-urheilun tuottama pääoma yrittäjäksi ryhtymisen kannalta. Jyväskylä: Jyväskylän yliopisto.

Poikela, E. (2005). Työ ja kokemus oppimisen lähtökohtana ja tavoitteena. Teoksessa E. Poikela (toim.) Osaaminen ja kokemus – työ, oppiminen ja kasvatus. Tampere: Tampere University Press.

Poikela, S. (2003). Ongelmaperustainen pedagogiikka ja tutorin osaaminen. Tampere: Tampere University Press.

Polkinghorne, D. E. (2007). Validity issues in narrative research. *Qualitative Inquiry*, 13(4), 471–486.

Prein, G., Sass, E. & Züchner, I. (2009). Learning in voluntary work and social participation – An empirical attempt to explain political action. *Zeitschrift für Erziehungswissenschaft*. 12(3), 529–547.

Ribeiro, R. (2013). Tacit knowledge management. *Phenomenology and the Cognitive Sciences*, 12(2), 337–366.

Riessman, C. (2008). *Narrative methods for the human sciences*. Kalifornia: Sage Publications.

Riessman, K. (1993). *Narrative analysis*. Qualitative research methods series 30. Lontoo: Sage Publications.

Ristikangas, M & Ristikangas, V. (2010). *Valmentava johtajuus*. Helsinki: WSOYpro.

Romar, J., Sarén, J. & Hastie, P. (2016). Athlete-Centered coaching using the Sport Education model in youth soccer. *Journal of Physical Education and Sport*, 16(2), 380-391.

Ronkainen, S., Pehkonen, L., Lindblom-Ylänne, S. & Paavilainen, E. (2011). Tutkimuksen voimasanat. Helsinki: WSOYpro.

Rotella, B., Boyce, B. A., Allyson, B. & Savis, J. C. (1998). *Case studies in sport psychology*. Massachusetts: Jones and Bartlett publishers.

Räsänen, M. (2007). *Coaching ja johtajuus. Valmentava ote esimiestyössä*. Helsinki: Edita.

Saarenheimo, M. (2012). *Muistamisen vimma*. Tampere: Vastapaino.

Sallila, P. & Vaherva, T. (1998). Muodollisesta koulutuksesta informaaliin oppimiseen. Teoksessa P. Sallila & T. Vaherva (toim.). *Arkipäivän oppiminen*. Helsinki: BTJ Kirjastopalvelu: Kansanvalistusseura: Aikuiskasvatuksen tutkimusseura. 7–14

Schugurensky, D. (2004). The tango of citizenship learning and participatory democracy. Teoksessa K. Mündel & D. Schugurensky (toim.) *Lifelong citizenship learning, participatory democracy and social change*. Toronto: Transformative Learning Center, OISE & University of Toronto, 607–617.

Sorakari-Mikkonen, L., Grönroos, E., Keto, A. & Roos, M. (2010). Kohti tulevaisuuden asiantuntijuutta. Teoksessa T. Toivola (toim.) *Yhdessä tekemällä: 11 tapaa linkittää T&K ja oppiminen*. Helsinki: Haaga-Helia ammattikorkeakoulu.

Suomen Liikunta ja Urheilu (2010). kansallinen Liikuntatutkimus 2009-2010, vapaaehtoistyö. SLU:n julkaisusarja 8/2010.

Suomen virallinen tilasto SVT (2018). CVTS, Yritysten henkilöstökoulutus. Helsinki: Tilastokeskus. Luettavissa osoitteessa: <http://www.stat.fi/til/cvts/index.html> (Luettu 27.2.2019).

Suomen virallinen tilasto SVT (2017). Työvoimatutkimus. Työllisyys Ja Työttömyys 2017, Liitetaulukko 39. Jatkuvassa ja määräaikaisessa työssä olevat palkansaajat työnantajasektorin ja sukupuolen mukaan vuonna 2017, 15-74-vuotiaat. Helsinki: Tilastokeskus. Luettavissa osoitteessa [http://www.stat.fi/til/tyti/2017/13/tyti\\_2017\\_13\\_2018-04-12\\_tau\\_039\\_fi.html](http://www.stat.fi/til/tyti/2017/13/tyti_2017_13_2018-04-12_tau_039_fi.html) (luettu 27.2.2019).

Suomisanakirja (2019). Asiantuntija. Luettavissa: <https://www.suomisanakirja.fi/asiantuntija> (Luettu 13.3.2019).

Söyring, R. (2004). Hyvää elämää urheilu-uran jälkeenkin. Huippu-urheilijoiden ura- ja opinto-ohjausklinikan tuloksellisuus ja kehittämistarpeet: Case Vellamo-akatemia. Hämeenlinna: Hämeen ammattikorkeakoulu.

Taylor, J. & Lavallee, D. (2010) Career transition among athletes: Is there life after sports? Teoksessa J. Williams (toim). Applied sport psychology: Personal growth to peak performance. Columbus: McGraw Hill, 542–562.

Tutkimuseettinen neuvottelukunta TENK (2019). Hyvä tieteellinen käytäntö HTK. Luettavissa osoitteessa: <https://www.tenk.fi/fi/hyva-tieteellinen-kaytanto> (Luettu 17.4.2019)

Tiikkaja, J. (2014). Ihmisen valmentaminen. Helsinki: Auditorium.

Tuomisto, J. (1998). Arkipäivän oppiminen aikuiskasvatuksen ja elinikäisen oppimisen kontekstissa. Teoksessa P. Sallila & T. Vaherva (toim.). Arkipäivän oppiminen. Helsinki: BTJ Kirjastopalvelu: Kansanvalistusseura: Aikuiskasvatuksen tutkimusseura, 30–58.

Tökkäri, V. (2018). Fenomenologisen, hermeneuttis-fenomenologisen ja narratiivisen kokemuksen tutkimuksen käytäntöjä. Teoksessa J. Toikkanen & I. A. Virtanen. Kokemuksen tutkimus: VI, kokemuksen käsite ja käyttö. Rovaniemi: Lapin yliopistopaino, 64–84.

Uusiautti, S. (2015). Menestyvä ja hyvinvoiva yritys positiivisen psykologian valossa: yritysjohdon ja työntekijöiden käsityksiä menestyksestä. Helsinki: Books on Demand.

Vaattovaara, V. (2015). Elämänkulku ja toimijuus. Lapin maaseudun nuorista aikuisiksi 1990-2011. Rovaniemi: Lapin yliopistopaino.

Vesterinen, M-L. (2002). Ammatillinen harjoittelu osana asiantuntijuuden kehittymistä ammattikorkeakoulussa. Jyväskylän yliopisto.

Vigoda-Gadot, E., Baruch, Y. & Grimland, S. (2010). Career transitions: An empirical examination of second career of military retirees. *Public Personnel Management*. 39(4), 379–404.

Virta, A: (2011). Harrastuksesta ammatiksi: historian opettajiksi opiskelevien suhde historiaan. *Kasvatus & Aika* 5(3), 68–81.

Wang, Y., Yuan, C. & Zhu, Y. (2017). Coaching leadership and employee voice behavior: a multilevel study. *social behavior and personality* 45(10), 1655–1664.

Wells, K. (2011). *Narrative Inquiry*. Oxford University Press.

Wintch, C. (2016). Professional Education, know-how and conceptual ability: The role of education in the attainment of concept mastery in professional work. *Theory and Research in Education*, 14(1), 45–62.

Wylleman, P., Alfermann, D. & Lavallee, D. (2004). Career transitions in sport: European perspectives. *Psychology of Sport and Exercise* 5, 7–20.

Yates, J. F. & Tschirhart, M. D. (2006). Decision-making expertise. Teoksessa K. A. Ericsson, N. Charness, P. J. Feltovich & R. R. Hoffman (toim.) *The Cambridge Handbook of Expertise and Expert Performance*. Cambridge University Press, 421–438.

Ylönen, M. (2011). Aikuiset opin polulla. Oppimistukikeskuksen asiakkaiden opiskelukokemuksista ja kouluttautumishalukkuudelle merkityksellisistä tekijöistä. Joensuu: Itä-Suomen yliopisto.

## Liitteet

### LIITE 1: Saatekirje tutkimukseen osallistuville

Hyvä valmentajataustainen asiantuntija!

Opiskelen Lapin yliopistossa kasvatustiedettä ja teen maisterin tutkintooni kuuluvaa pro gradu -tutkielmaa valmentajuuden merkityksestä asiantuntijuuden rakentumisessa. Teen pro graduni ”Matkalla valmentajasta asiantuntijaksi” yritys yhteistyössä Spine Performance Oy:n kanssa. Tavoittelen tutkimukseen sellaisia henkilöitä, jotka valmentavat vapaaehtoisesti tai ovat valmentaneet vapaaehtoisesti ja työskentelevät nyt asiantuntijatehtävissä. Vapaaehtoisella valmentamisella tarkoitan valmentamista palkkiotta tai pientä palkkiota vastaan.

Toivon, että voit käyttää aikaasi kirjoitelman tekemiseen ja kerrot oman matkasi valmentajasta asiantuntijaksi. Voit kirjoittaa tarinasi tekstinkäsittelyohjelmalla tai suoraan sähköpostiin. Käsittelen kirjoitelmasi luottamuksellisesti ja säilytän anonymiteetin hyvän tieteellisen käytännön mukaisesti koko tutkielman tekemisen ajan (ks. Tutkimuseettinen neuvottelukunta). Vastaathan viimeistään 15.2.2019 mennessä. Ohjeet kirjoitelman kirjoittamiseen ja yhteystiedot lähettämiseen ovat alla.

Kiitos yhteistyöstäsi ja avustasi tämän tutkimuksen toteuttamisessa!

Ystävällisin terveisin,

Tiia Parviainen

KM -opiskelija

xxx@ulapland.fi

+358 xxxxxxxx

Ohjaajani on KT, yliopistonlehtori, Virpi Vaattovaara, +358 xxxxxxxxx, xxx@ulapland.fi

## LIITE 2: Ohjeistus kirjoitelmaa varten

Matkalla valmentajasta asiantuntijaksi

Kirjoitelman muoto ja pituus ovat vapaita, voit kertoa oman tarinasi sinulle luontevalla tavalla. Kirjoitathan alkuun hieman valmentajakokemuksestasi ja nykyisestä työstäsi asiantuntijana.

Voit käyttää alla mainittuja kysymyksiä apuna kirjoittamisessa ja pohtia niitä myös käytännön esimerkkien kautta.

Pohdi millainen merkitys valmentajataustallasi on ollut ammatillisen osaamisen kehitymisessä. Millaisia ominaisuuksia valmentajana toimiminen on opettanut tai kehittänyt? Millaisia tietoja ja taitoja olet oppinut valmentajana, joista on ollut hyötyä työelämässä? Mikä on mielestäsi tärkein valmennuksessa kehittämäsi taito työelämän kannalta ja miksi? Onko valmentaminen opettanut jotain sellaista, josta on ollut haittaa työelämässä? Miten kokemuksesi valmentajana ovat vaikuttaneet suhtautumiseesi esimerkiksi haasteisiin, oppimiseen ja epäonnistumisiin?

## LIITE 3: Kertomustyyppien esiintyminen aineistossa

Kertomustyyppit	Kertomusten esiintyminen kirjoitelmissa
Jatkuvan oppimisen kertomus	A, B, C, D, E, F, G, H
Urakertomus	A, B, C, D, F, G, H
Tiimipelajakertomus	A, B, C, D, E, F, G, H
Johtamiskertomus	C, D, E, F, G, H