

## **Mentorivalmennus osana suomalaista valmentajapolkua**

Arto Sieppi

<b>Tekijä(t)</b> Arto Sieppi.	
<b>Koulutusohjelma</b> Liikunnanohjaaja (YAMK). Valmennuksen koulutusohjelma	
<b>Raportin/Opinnäytetyön nimi</b> Mentorivalmennus osana suomalaista valmentajapolkua	<b>Sivu- ja liitesivumäärä</b> 68
<p>Tämän työelämän kehittämistehtävän tavoite oli jäsentää omaa, pitkän kouluttaja- ja valmentajakokemushistorian mukanaan tuomaa henkilökohtaista näkemystä optimaalisesta valmentajakoulutusprosessista sekä tunnistaa konkreettisia, yksinkertaisia toimintamalleja, joita voidaan käyttää apuna valmentajien mentoroinnissa. Lisäksi tavoitteena oli, että omat kokemukset ja osaaminen mentoroinnista sekä tämän opinnäytetyön antamat kehitysideoit saadaan tulevaisuudessa myös suomalaisen valmentajakoulutuksen käyttöön. Työssä on kuvattu suomalaisen valmennusosaamisen nykytila ja mentoroinnin perusteet.</p> <p>Tämä työelämän kehittämistyö on muodoltaan toiminnallinen opinnäytetyö ja se toteutettiin aikavälillä huhtikuu 2017 – marraskuu 2019. Työssä on huomioitu myös urheilijan polun sekä suomalaisen valmennusosaamisen mallin keskeiset periaatteet. Opinnäytetyön tekemisen ohella toteutettiin käytännön urheilijavalmennusta sekä valmentajien mentorointia niin kansallisella kuin kansainvälisellä tasolla. Tämä toimintamalli antoi osaltaan erittäin hyvää käytännön testitilanteen opinnäytetyön teoreettiselle taustalle.</p> <p>Tämän opinnäytetyön tuloksena syntyi selvitys mentoroinnin perusteista jääkiekkovalmennuksen toimintaympäristössä. Työ antaa selkeitä käytännön toimintamalleja mentorointitoiminnan suunnittelulle, aloittamiselle, kehittämiselle ja toteutukselle. Se toimii samalla tukimateriaalina sekä mentorille että mentoroitavalle valmentajalle. Tämä työ osoittaa mentoroinnin mahdollisuudet osana suomalaista valmentajakoulutuksen ja valmennuksen kehittämistä.</p>	
<b>Asiasanat</b> Mentorointi, jääkiekko, valmennusosaaminen, vuorovaikutus, motivaatio	

# Sisällys

1	Johdanto .....	1
2	Valmennusosaaminen mentoroinnin kohteena .....	2
2.1	Valmennusosaamisen ydinkohdat.....	3
2.2	Suomalainen valmennusosaamisen malli.....	5
2.2.1	Urheiluosaaminen .....	7
2.2.2	Itsensä johtaminen ja itsensä kehittämisen taidot.....	8
2.2.3	Ihmissuhdetaidot.....	8
2.3	Hyvä valmentaja .....	10
2.3.1	Hyvä valmennus .....	11
2.3.2	Urheilun arvot.....	11
2.3.3	Urheilun arvojen mukaan toimiva valmentaja .....	13
2.4	Motivaatio .....	14
2.4.1	Motivaation käsite .....	14
2.4.2	Sisäinen ja ulkoinen motivaatio .....	16
2.4.3	Itseohjautuvuusteoria .....	18
2.4.4	Tavoiteorientaatio.....	21
3	Valmentajan koulutuspolut Suomessa.....	23
3.1	Valmentaminen ammattina Suomessa.....	24
3.2	Suomen Jääkiekkoliiton lisenssi- ja koulutusjärjestelmän keskeiset periaatteet...	26
4	Mentorointi osana valmennusprosessia .....	29
4.1	Keskeisimmät tekijät mentoroinnissa .....	29
4.1.1	Sitoutuminen.....	30
4.1.2	Luottamus .....	30
4.1.3	Tavoitteellisuus .....	31
4.2	Mentoroinnin erilaiset toteutustavat.....	32
4.3	Mentorin ja valmentajan roolit .....	34
4.4	Valmentajan hyvinvointi ja jaksaminen .....	39
4.5	Mentorointiprosessin rakenne ja kesto .....	44
4.5.1	Tutustuminen .....	44
4.5.2	Tavoitteiden selkeyttäminen ja niistä yhdessä sopiminen.....	45
4.5.3	Mentorointiprosessin yhteisistä pelisäännöistä sopiminen.....	47
4.6	Mentorointiprosessin eteneminen .....	49
4.6.1	Valmistautumisvaihe .....	49
4.6.2	Aloituvaihe.....	49
4.6.3	Oppimisen ja kehittymisen vaihe .....	50
4.6.4	Päätösvaihe .....	52
4.6.5	Yksittäisen tapaamisen rakenne.....	54

4.7	Elämäntilanteiden muuttuminen .....	54
4.8	Mentorointisuhteen kehittäminen .....	55
4.9	Mentorointisuhteen oivallusten siirtyminen käytännön valmennustoimintaan .....	57
5	Työn tavoite .....	57
6	Työn vaiheet .....	58
7	Työn tulokset.....	59
8	Pohdinta.....	63
9	Lähteet.....	66

# 1 Johdanto

Urheiluvalmentajien mentorointi keskittyy valmentajan osaamisen kehittämiseen ja sitä kautta urheilijan auttamiseen, välittyen parhaimmillaan laadukkaampana perustoimintana ulospäin. Mentorointi merkitsee eri asioita eri ihmisille (Karjalainen 2010, 20).

Mentorointia on ollut valmennustapahtumissa ja valmentajien keskinäisessä toiminnassa jo pitkään, mutta nyt se on nostettu näkyväksi ja tunnustetuksi osaksi valmennusprosessia. Urheilijakeskeinen valmennusfilosofia, yksilön valmentamisen nostaminen valmennusprosessin keskiöön sekä valmennusprosessin vuorovaikutuksen merkityksen korostaminen ovat avanneet tietä mentoroinnille. Jatkuva kehittyminen, elinikäinen oppiminen ja valmentajien osaamisen nostaminen uudelle tasolle luovat hyvää perustaa ja kasvualustaa mentorointitoiminnan edelleen kehittymiselle.

Työssä on kuvattu suomalaisen valmennusosaamisen nykytila ja mentoroinnin perusteet. Valmentajakokemukseni, valmentajien kouluttajana toimiminen ja kiinnostus johtamisen kehittämiseen suuntasi opinnäytetyön aiheen valinnan mentorivalmennukseen. Oma valmennuksen parissa toimiva lähipiiri kannusti myös perehtymään juuri tähän aiheeseen.

Aiheen valinnan jälkeen alkoi varsinaisen opinnäytetyön, sen sisällön, tavoitteiden sekä työelämä -vastaavuuden hahmottelu. Tämän opinnäytetyön tavoite oli jäsentää omaa, pitkällä kouluttaja- ja valmentajakokemuksella hankittua näkemystä optimaalisesta valmentajakoulutusprosessista sekä tunnistaa konkreettisia, yksinkertaisia toimintamalleja, joita voidaan käyttää apuna valmentajien mentoroinnissa. Lisäksi tavoitteena on, että omat kokemukset ja osaaminen mentoroinnista sekä tämän opinnäytetyön antamat kehitysideat saadaan tulevaisuudessa suomalaisen valmentajakoulutuksen käyttöön.

Opinnäytetyön toteutus on kulkenut käsi kädessä oman käytännön valmennustoiminnan kanssa. Mukana on seurannut myös kansainvälinen valmennustoiminta, jonka aikana mentorointia on toteutettu ulkomaalaisten valmentajien kanssa.

Tämä opinnäytetyö on auttanut jäsentämään omaa henkilökohtaista valmennusfilosofiaani sekä vahvistanut mentorointiosaamistani. Se on antanut myös konkreettisia työkaluja valmentajien kohtaamiselle ja päivittäisen valmennustoiminnan kehittämiseksi.

## 2 Valmennusosaaminen mentoroinnin kohteena

Valmentamisesta on muodostunut yhteiskunnan muutoksen myötä monitahoinen ja valmentajalta useita eri taitoja vaativa kokonaisuus (Pulkkinen, Korsman & Mustonen 2013, 22). Hämäläisen (2015, 21) mukaan käsitys hyvästä valmentamisesta on aina aikansa kuva, eli valmentamiseen vaikuttavat käsitykset hyvästä vanhemmuudesta, kasvatuksesta, koulusta ja urheilusta.

Valmennusosaamista haastaa Hakkaraisen (2009, 55) mukaan myös se, että maailma ympärillämme on jatkuvassa muutoksessa. Arjen liikunnan määrä on selkeästi vähentynyt ja istuminen on lisääntynyt, Hakkarainen jatkaa. Yleinen fyysinen kunto ja jaksaminen on vähentynyt ja lapset sekä nuoret ovat lihonneet. Huolestuttavaa on myös se, että urheiluvien lasten liikuntamäärät ovat vähentyneet, joka johtaa lahjakkaiden nuorten testitulosten heikkenemiseen fysiikassa, sekä ominaisuuksien yksipuolistumiseen. (Hakkarainen 2009, 55–56.)

Hämäläinen (2015, 21) kirjoittaa, että tieteenalalähtöisyys on ohjannut sekä koulutusajattelua että valmennusajattelua. Hämäläinen on kehittänyt valmennusosaamisen mallin, jolla pyritään pois tieteenalasta kohti valmentamisen konkreettista toimintaa. Tämä valmennusosaamisen malli lähtee valmentajasta ja urheilijasta, sekä heidän kehitymis- ja osaamistarpeistaan. Hämäläisen toimittamasta valmennusosaamisen käsikirja 2016 löytyy havainnollistava kuvio, josta selviää, miten paljon muuttuva maailma on muuttanut myös oppimis- ja opettamistarpeita (kuviot 1). Aikaisemmat sukupolvet ovat esimerkiksi tottuneet järjestelmiin, hierarkioihin, kuriin ja auktoriteettiin. Valmentaminen on ollut hyvin autoritääristä. Nykyisin korostuu mm. työelämlähtöisyys, yhdessä oppiminen, soveltaminen ja yksilöllisyys. Urheilun alalla nykyisin korostuu mm. vuorovaikutus, yhteisöllisyys, verkostot ja yhteistyö. (Hämäläinen 2015, 21–25; Hämäläinen 2016, 5.)



Kuvio 1. Sukupolvien väliset erot (Hämäläinen 2016)

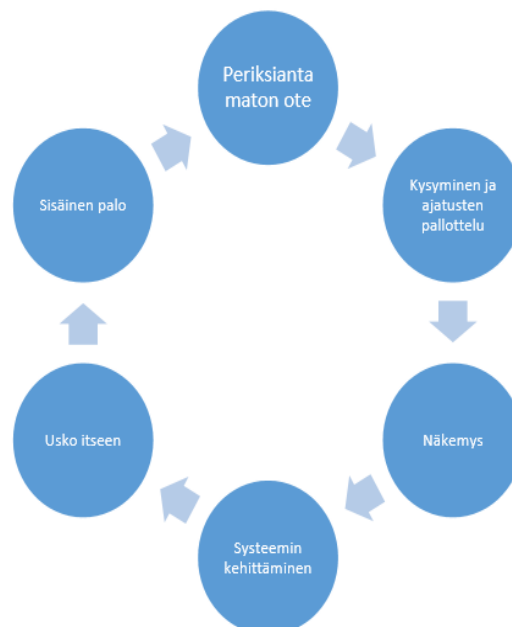
## 2.1 Valmennusosaamisen ydinkohdat

Pulkkisen ym. (2013, 25) mukaan valmennustietous kehittyy ja muuttuu koko ajan. Tästä syystä valmentajan tulee jatkuvasti kehittää osaamistaan ja päivittää valmennustietouttaan. Valmentajan osaaminen ei ole vakio ja pysyvä ominaisuus, vaan se vaatii jatkuvaa oman toiminnan pohtimista ja erilaisissa käytännön valmennustilanteissa tapahtuvaa oppimista. Osaaminen ja asiantuntijuus ovat valmennustoiminnan avaintekijöitä. Ammattitaitoinen valmentaja hallitsee valmennustilanteeseen liittyvät asiakokonaisuudet ja kykenee siirtämään ne käytännön toiminnaksi. Valmentajan on tärkeää myös hahmottaa oleelliset asiat valmennustilanteissa, joihin kiinnittää huomio. Tämän lisäksi valmennustilanteeseen liittyvät ympäristötekijät ovat tärkeää havainnoida toiminnan toteuttamisessa ja suunnittelussa. Valmentajan tulee tunnistaa oma henkilökohtainen johtamistapansa ja filosofiansa. Vahva ja selkeä näkemys omasta valmennusfilosofiasta tuo persoonallisuutta ja itsetuottamusta valmentajan käytännön toimintaan. Ammattitaitoinen valmentaja havainnoi valmennettavansa yksilöinä ja pystyy muokkaamaan oman toimintansa kuhunkin tilanteeseen sopivaksi. (Pulkkinen ym. 2013, 25–26.)

Valmentaminen on rakenteeltaan yksilöllinen ja sosiaalinen prosessi, joka perustuu valmennettavan ja valmentajan väliseen vuorovaikutukseen. On tärkeää kuunnella urheilijan valmennusprosessiin liittyviä mielipiteitä, koska urheilija on yleensä itsensä paras asiantuntija. Valmentajalla ei tarvitse olla aina vastausta kaikkiin kysymyksiin tai ongelmiin eikä

hänen tarvitse tietää kaikesta kaikkea. Urheilija tarvitsee toisinaan valmentajan tukea ratkaisun löytymiseen. Joskus taas urheilija voi löytää ratkaisun ongelmaan myös itse. Valmentajan oman kehittymisen kannalta on tärkeää, että myös hän saa urheilijan kanssa käytävässä vuorovaikutuksessa palautetta omasta toiminnastaan. Palautteella on merkitystä sekä valmennusprosessiin että valmentajan päätöksentekoon. (Pulkkinen ym. 2013, 25–26.) ”Et voi koskaan tietää, mikä on tärkeä keskustelu, joten arkiset kohtaamiset ja keskustelut ovat parhaimmillaan erittäin hyviä vuorovaikutustilanteita. Kohtaamisen jälkeen pelaajalla ja valmentajalla pitäisi olla mielessä onnistuminen, mukava tunnelma tai hyöty, esimerkiksi hyvä neuvo. Jos et anna itsestäsi mitään, et myöskään saa mitään!” (Pulkkinen ym. 2013, 26.)

Huippuosaamisen syntymiseksi tarvitaan usein normaalista poikkeavia kykyjä ja tekoja. Rahkamo (2016, 186) toteaa väitöskirjassaan huippuosaamisen synnystä, että tutkimus osoittaa luovuuden olevan tärkeässä roolissa ainutlaatuisen osaamisen kehittämisessä. Luovuus yhdessä kuuden osatekijän (kuvio 2) kanssa vaikuttavat olennaisesti poikkeuksellisen menestyksellään asiantuntemuksen kehittämiseen. Nämä kuusi osa-aluetta Rahkamon tutkimuksessa ovat: Periksi antamaton työ, sisäinen palo, usko omaan tekemiseen, soveltaminen, näkemyksen muodostaminen, kysyminen ja ajatusten pallottelu. (Rahkamo 2016, 186–187.)



Kuvio 2. Erinomaisuuden elementit (Rahkamo 2016)



## 2.2 Suomalainen valmennusosaamisen malli

Suomessa on ryhdytty jatkuvasti yhä avoimemmin puhumaan kokonaisvaltaisesta valmennuskäsityksestä. Mekanistinen ihmiskäsitys ja valmennuksen näkeminen ainoastaan taitojen, fyysisten ominaisuuksien, taktiikan ja tekniikan opettamiseksi on saanut rinnalleen uuden lähestymistavan. Uudessa lähestymistavassa urheilija nähdään ensisijaisesti ihmisenä, jonka seurauksena erityisesti vuorovaikutuksen merkitys on korostunut valmennusprosessissa. Vuorovaikutuksen korostuminen ja voimakas mukaantulo on tehnyt valmennuksesta haasteellisempaa. Vuorovaikutuksen hallitseminen on käytännössä asettanut valmentajalle täysin uusia vaatimuksia ja haasteita. Toisen ihmisen kokemusten, tunteiden ja yksityiselämän asioidenkin kohtaamine ja tarvittaessa myös kannattelu, on vaativaa ja joskus myös henkisesti raskasta. (Pulkinen ym. 2013, 23.)

Suomalainen valmennusosaamisen mallin luomisessa on käytetty pohjana Jean Côtén ja Wade Gilbertin (2009) määritelmää valmentajan osaamisesta. Côtén ja Gilbertin määritelmää on muokattu vastaamaan suomalaisiin olosuhteisiin. Lopputulokseen on lisätty valmentajan toimintaympäristön määritelmä ja sen vaikutukset ja odotukset valmentajan osaamistarpeiksi. (Hämäläinen 2015, 21.)

Côté & Gilbert (2009, 310–311) tutkivat ”erinomaisen” valmennuksen (effective coach) määritelmää ja he jakavat valmentamisen käsitteen kolmeen eri komponenttiin: 1) urheilijan kehittyminen (athletes outcomes) 2) valmentajan toimintaympäristö (coaching contexts) ja 3) valmentajan tieto (coaches knowledge).

Côté ja Gilbert (2009, 310–316) toteavat tutkimuksessaan muun muassa, että: Valmentajat usein unohtavat kokonaan opetuksellisen ja kasvatuksellisen roolinsa - valmentamista ei tulisi eristää erilliseksi saarekkeeksi muusta maailmasta - hyvä valmentaja osaa soveltaa tietoaan ja taitojaan eri urheilijoiden kanssa tilanteen vaatimalla tavalla - valmentajatietous koostuu kolmesta osasta: 1. kyky itsensä havainnoimiseen ja itsereflektioon 2. ihmissuhdetaidot eli vuorovaikutustaidot ja 3. alaosaaminen eli lajitietous ja tieto liikuntatieteestä.

Suomalainen valmennusosaamisen malli (kuviot 3 ja 4) on rakennettu kuvaamaan kokonaisvaltaista valmentamista. Tämä malli sisältää kolme pääkohtaa: Asioista joihin valmentaja urheilijassa vaikuttaa, valmentajan toimintaympäristöstä ja valmentajan toimintaympäristöstä kumpuavista osaamistarpeista. Valmentajan osaamistarpeiden kokonaisuuksiksi mallissa määritellään valmentajan omat voimavarat, itsensä kehittämisen taidot, urheiluosaaminen sekä ihmissuhdetaidot. Asiat, joihin valmentaja voi urheilijassa vaikuttaa ovat:

urheilijan itsensä kehittämisen taidot, ihmisenä kasvu, urheilijana kehittyminen ja lajiosaaminen sekä urheilijan kuulumisuuden tunteeseen vaikuttaminen. (Hämäläinen 2015, 21.)



Kuvio 3. Valmennusosaamisen malli (Hämäläinen 2012)

Valmentajien osaamistarpeet on jaettu seuraavasti: 1) Voimavarat 2) Urheiluosaaminen 3) Itsensä kehittämisen taidot sekä 4) Ihmissuhdetaidot. Voimavarat ovat kaiken kehittymisen edellytys valmentajan uran varrella.

Urheilu sekä lajiosaaminen pitävät sisällään lajisubstanssiin liittyvät asiat, pedagogiset taidot sekä kehittymistä edellyttävät toimenpiteet. Hyvät ihmissuhde- ja vuorovaikutustaidot ovat hyvän valmennustoiminnan perusedellytykset, joiden avulla valmentaja pystyy toimimaan onnistuneesti käytännön valmennustyössä. Kuviossa 4 on esitetty valmentajan toimintaympäristö. Valmentaja pystyy toimintaympäristön analysoinnin kautta tunnistamaan ne asiat, joihin hän pystyy urheilijassa / urheilijoissa vaikuttamaan. Samalla valmentaja tunnistaa myös ne asiat, joissa hän voi itse kehittyä. (Hämäläinen 2016, 7-8).



Kuvio 4. Suomalainen valmennusosaamisen malli, valmentajan toimintaympäristö (Hämäläinen 2013)

Kuvan avulla valmentaja voi itse määrittää oman toimintaympäristönsä ja miettiä sen kautta omat osaamistarpeensa. Toimintaympäristön määrittelyn ja arvioinnin kautta valmentaja voi miettiä, mitkä ovat hänen avainosaamisalueitaan ja mitä asioita hänen tulisi ensisijaisesti kehittää. Hyvä valmentaja vaikuttaa myös urheilijoiden kasvuun ihmisinä. Tämä tarkoittaa monenlaisia asioita, kuten esimerkiksi sosiaalisuutta, arvojen ja asenteiden oppimista, käytöstapoja, toisten ihmisten kunnioittamista yms. Sekä urheilijana että lajisubstanssissa kehittyminen voidaan jakaa myös kahteen kokonaisuuteen. Nämä ovat urheilullisen ja liikunnallisen elämäntavan omaksuminen sekä lajiosaamisen kehittäminen. Lajiosaamisella tarkoitetaan taitojen, taktiikan sekä kilpailutaitojen oppimista. Kuulumisen tunteella tarkoitetaan sitä, että urheilija kokee itsensä urheilijaksi, oppii rakastamaan harastamaansa lajia sekä kuuluvansa seuraan / joukkueeseen. Urheilijan itsensä kehittämisen halun kautta urheilija kykenee oppimaan ja kehittämään edellä mainittuja osa-alueita. Kaikkien em. taitojen kehittäminen on erityisten tärkeää urheilu-uran sekä elämäntaitojen suhteen ja niitä tarvitaan huipulle pääsyyn sekä myöhempään elämään (Hämäläinen 2016, 8).

## 2.2.1 Urheiluosaaminen

Urheiluosaamisen kokonaisuus on jaettu kolmeen eri alakohtaan. Valmentajan tulee osata suunnitella ja organisoida käytännön valmennustoiminta siten, että toiminta on kehittävää niin yksilö- kuin joukkueetasolla. Valmentajan on erittäin tärkeää ymmärtää kokonaisvaltai-

nen valmennusprosessi. Valmentajan tulee ottaa valmennustoiminnassaan huomioon urheilijan levon, ravinnon, harjoittelun ja vapaa-ajan suhde. Toiminnan tulee kehittää urheilijan lajitaitoja, pelitaitoja sekä fyysisiä ja psyykkisiä ominaisuuksia. Valmentajan tulee suunnitella ja rakentaa valmennustoiminta prosessiluonteisesti siten, että urheilijan kehittymistä seurataan säännöllisesti eri ”mittareilla.” (Hämäläinen 2015, 21.)

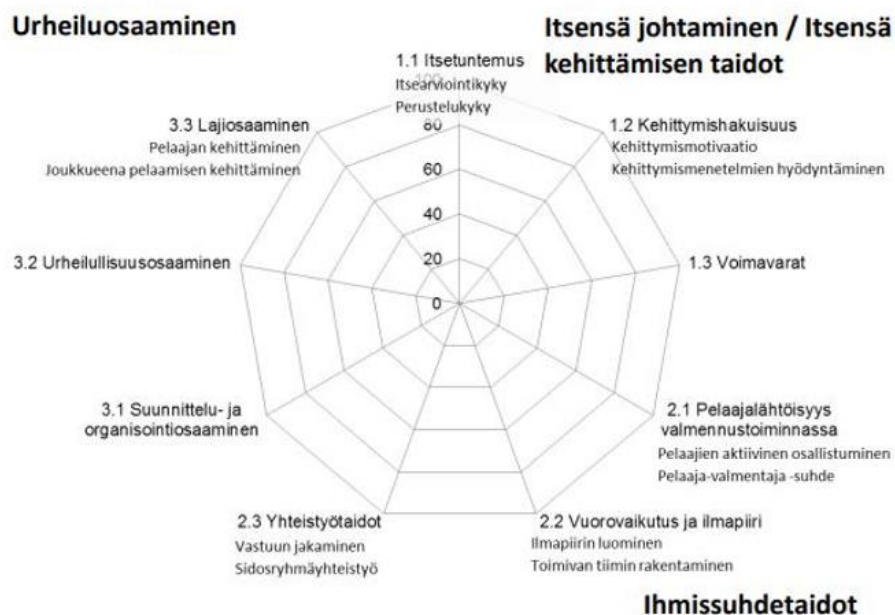
### **2.2.2 Itsensä johtaminen ja itsensä kehittämisen taidot**

Itsensä johtamisen ja itsensä kehittämisen taidoissa korostuvat valmentajan kyky itsearviointiin sekä valmentajan itsetuntemus. Valmentajan toiminta perustuu henkilökohtaiseen valmennusfilosofiaan tai arvopohjaan, minkä kautta valmentaja perustelee kokonaisvaltaisesti oman toimintaansa. Valmentaja ja valmennustoiminnassa mukana olevat sidosryhmät kokevat ja näkevät valmennustoiminnan samansuuntaisesti. Valmentaja pystyy johtamaan itseään valmennusarjen ja muun elämän suhteen. Valmentaja johtaa myös valmentamaansa ryhmää sekä innostuu ja motivoi muita toiminnassa mukana olevia ihmisiä. Valmentaja on vastaanottavainen oppimaan uutta ja motivoitunut sekä halukas kehittämään itseään. Nuorten vaiheessa valmennustoiminnassa mukana oleva valmentaja osaa myös hyödyntää erilaisia menetelmiä itsensä kehittämiseksi (SJL 2015).

### **2.2.3 Ihmissuhdetaidot**

Toiminnan luonne on rakennettu yksilöä tukevaksi ja valmentaja osaa luoda hyvän luottamussuhteen urheilijoiden kanssa. Vahva luottamussuhde valmentajan ja urheilijan välillä näkyy parhaimmillaan avoimena ja rehellisenä vuorovaikutuksena. Urheilijakeskeinen toimintatapa näkyy valmennuksen arjessa. Urheilijat ovat mukana valmennustoiminnan suunnittelussa, toteutuksessa ja arvioinnissa.

Valmentaja edesauttaa tämän toimintamallin kautta urheilijan itseohjautuvuuden kehittymistä sekä tukee urheilijan omistautumista urheilua kohtaan. Arjen valmennustoiminnassa sekä valmentaja että urheilijan keskinäisessä suhteessa pystyy aistimaan rakentavan toiminnan ilmapiirin. Kannustava, motivoiva ja avoin ilmapiiri tukee omalta osaltaan urheilijan sisäisen motivaation kehittymistä. Joukkuelajeissa kaikki ryhmän jäsenet kokevat parhaimmillaan osaamista, yhteen kuuluvuutta, sekä autonomiaa. Urheilun terveet arvot ovat läsnä päivittäisessä toiminnassa ja niitä pystytään vahvistamaan jatkuvasti kehittämän ja vahvistamaan. (SJL 2015).



Kuvio 5. Nuorten valmennus- Valmennuksen profiili (SJL 2015)

Suomalaisen valmennusosaamisen mallin eri osa-alueiden painotus vaihtelee urheilijan polun eri vaiheissa. Valmentajan toiminta muuttuu samalla toimintaympäristön vaatimusten mukaan, mikä taas muokkaa valmentajan osaamistarpeita. Osaamistarpeet ovat hyvin erilaisia, kun puhutaan ja verrataan keskenään lapsuusvaiheen harrastejoukkueen, nuoruuksivaiheen kilpajoukkueen tai aikuisvaiheen huippu-urheilu yksilön tai joukkueen valmentamista. (Hämäläinen 2015, 2122.)

Lapsuusvaiheessa tyypillistä on, että sekä ryhmäkoot että tasoerot valmennettavan ryhmän sillä voivat ovat suuria. Tämän lisäksi ryhmässä on usein edustettuna molempien sukupuolien edustajia. Tämä asettaa valmentajan osaamiselle haasteita. Miten valmennettava ryhmä kannattaisi jakaa pienryhmiin, jotta vahvistettaisiin kuulumisen tunnetta ja itsetuottamusta. Varsinkin jos lajin harrastaminen ei tuota sosiaalista statusta kaveriporukassa tai sosiaalisessa ympäristössä ei koeta hyväksyttävänä lajin harrastamista. Valmentajan tulisi löytää tasapaino sen suhteen, miten huomioidaan ja kohdataan yksilö riittävän hyvin, muttei kuitenkaan niin yksilöllisesti, että lapselle tulee olo itsestään ratkaisevan paljon erilaisena kuin muut. Suuressa lapsiryhmässä olennaista on, että lapsi kokee tulevaisuuden huomioduksi, valmentaja tarttuu palautteessaan olennaiseen ja samalla toimii kannustavasti. Ryhmä ja ryhmän hallinta valmennustilanteessa haastaa omalta osaltaan valmentajan huomioimaan harjoituksen turvallisuusnäkökulman. Turvallisuusnäkökulma sisältää fyysisen turvallisuuden ohella myös kyvyn huomata ja rohkeuden puuttua mahdolliseen ryhmässä tapahtuvaan kiusaamiseen. Lapsuusvaiheen valmentajat usein nimeävät haastavimmaksi tehtäväksi toimimisen lasten vanhempien kanssa.

Valmentajan ja vanhempien välisessä yhteistyössä erittäin tärkeässä asemassa ovat vuorovaikutustaidot, tunnetaidot ja tunneäly, kyky ristiriitojen ratkaisuun ja viestintä. (Hämäläinen 2013, 12.)

Toimintaympäristö on valinta- ja nuoruusvaiheessa erittäin moninainen ja tässä vaiheessa valmentajan osaamistarpeita haastetaan ehkä voimakkaimmin. Saman ikäisten nuorten erot kasvussa ja kehityksessä ovat suuret ja biologinen ikä vaihtelee yksilöiden välillä voimakkaasti. Tässä vaiheessa korostuu eriyttäminen merkitysvalmennustilanteessa. Nuorten valmentajalta vaaditaan myös sukupolvitietoutta. Tämä tarkoittaa sekä valmentajan oman sukupolven että valmennettavien sukupolven ajattelun ja niiden erojen tunnistamista ja ymmärtämistä. Nuorten ajankäyttö on myös erittäkin suuri haaste, koska koulu ja siihen liittyvät tehtävät vaativat jo voimavaroja runsaasti. (Hämäläinen 2013, 14.)

Aikuis- ja huippuvaiheen valmentajan toimintaympäristö on usein selkeämpi kuin nuoruusvaihe. Ryhmäkoot ovat pienemmät ja harjoitusolosuhteet sekä -ajat ovat paremmat. Harjoittelun toteutus ja suunnittelu eivät välttämättä vaadi niin paljon kompromisseja ja soveltamista, kuin aiemmissa vaiheissa. Urheilijoiden tavoitteet ja motiivit ovat tässä vaiheessa jo pitkälti samansuuntaiset. Tämä taas mahdollistaa valmentajalle yksilöllisemmän valmennusotteen. (Hämäläinen 2013, 15.)

### **2.3 Hyvä valmentaja**

Nuori urheilija tarvitsee tuekseen osaamista ja ammattimaista valmennusta. Nuoren urheilijan hyvä päivä on parhaimmillaan kokonaisuus, jossa kodin, koulun ja seurojen välinen yhteistyö on toimivaa. Näin mahdollistetaan urheilijana kehittyminen ja menestyksen tavoittelu tulevaisuudessa. Hyvä valmennus on urheilijalähtöistä toimintaa. Valmentajan tärkein tavoite on auttaa urheilijaa löytämään, kehittämään ja käyttämään omia voimavarojaan. Urheilija osallistuu valmennusprosessin kaikkiin vaiheisiin: suunnitteluun, toteutukseen ja arviointiin. Näin urheilija kasvaa vastuuseen omasta tekemisestään ja hänellä on vahva omistajuus omasta urheilustaan. Tärkeää on siis valmentaa fyysisen harjoittelun ohella myös urheilijan mieltä ja innostaa häntä kehittämään itseään. Motivoituakseen urheilijan täytyy tietää, mitä harjoituksissa harjoitellaan ja miksi se on oman kehittymisen kannalta tärkeää. Nuoren urheilijan kohdalla hyvä valmennus ohjaa häntä innostuksesta intohimoon, monipuolisista liikuntataidoista vahvoin lajitaitoihin, hyvästä harjoitettavuudesta systemaattiseen harjoitteluun ja urheilullisesta elämäntavasta terveeksi urheilijaksi eli kasvattaa nuorta urheilijaksi.

Hyvä valmentaja pyrkii ja pystyy auttamaan urheilijaa kokonaisvaltaisesti. Valmentajan ja urheilijan keskinäinen suhde perustuu luottamukseen. Valmentaja ymmärtää, että valmentautuminen on pitkäjänteinen prosessi, johon kuuluvat epäonnistumiset, onnistumiset, uudelleen yrittäminen ja niiden kautta oppiminen. Valmentaja osaa ottaa urheilijan mukaan toiminnan suunnitteluun, toteutukseen ja seurantaan. (Hämäläinen & Westerlund 2016).

### **2.3.1 Hyvä valmennus**

Hyvä valmennus on ihmisen valmentamista niin yksilö- kuin joukkuelajeissa. Onnistuakseen auttamaan urheilijaa, valmentajan on tunnettava sekä itsensä että urheilijansa. Valmentaminen on pitkäjänteinen kehitysprosessi, jossa sekä valmentaja että urheilija oppivat. Oppijan sisäinen motivaatio on oppimisen perusta. Tämä tarkoittaa valmentamisessa sitä, että valmentaja auttaa urheilijaa löytämään sisäisen motivaationsa ja omat henkilökohtaiset voimavaransa.

Urheilijalähtöisessä toiminnassa valmentajan tärkein tavoite on auttaa urheilijaa löytämään, tunnistamaan ja käyttämään omia voimavarojaan. Keskiössä on urheilija – urheilijan henkilökohtaiset voimavarat ja sisäinen halu oppia uutta. Urheilija on aktiivinen osallistuja valmennusprosessin kaikissa vaiheissa: suunnittelussa, toteutuksessa ja arvioinnissa. Näin urheilija kasvaa parhaimmillaan vastuuseen omasta tekemisestään ja hänellä on vahva omistajuus omasta urheilustaan.

Valmentajan ja urheilijan roolit ovat erittäin vaativia urheilijalähtöisessä toiminnassa. Se on toimintatapana erilainen, kuin valmentaja- tai ominaisuuskeskeinen valmennus. Urheilijalähtöinen valmennus vaatii myös osaamista rakentaa urheilijan ja valmentajan vuorovaikutusta. Valmentajalla on vastuu valmennusprosessin kokonaisuudesta. Valmentajan rooli ja vastuu on erilainen urheilijan polun eri vaiheissa. (Hämäläinen & Westerlund 2016).

### **2.3.2 Urheilun arvot**

Urheilun pääajatus on kamppailla yhteisesti ennalta sovittujen sääntöjen mukaisesti: kuka tässä kilpailussa ja näissä olosuhteissa on paras ja miten muut sijoittuvat suhteessa parhaaseen. Urheilun ydin on, että kilpailu toteutuu urheilun idean mukaisesti ja jokainen tekee parhaansa, että tulos on oikea.

Urheilun idea on myös jatkuva itsensä kehittäminen, oman potentiaalin löytäminen ja oman maksimaalisen osaamisen käyttäminen. Urheilu voi tarjota matkan itsensä tuntemiseen ja kehittämiseen monella tavoin. Urheilu on parhaimmillaan mahdollisuus oppimiseen, kehittämiseen ja monenlaisiin kokemuksiin (Hämäläinen & Westerlund 2016).

Urheilussa on pitkälti kyse tunteista. Urheilu tarjoaa mahdollisuuden tuntea ja kokea erilaisia tunteita ohjatussa ympäristössä. Se tarjoaa mahdollisuuden oppia tunnistamaan ja säätämään tunteita. Siksi on tärkeää, että toiminta urheilussa on sellaista, että sekä ilon että surun tunteita voi kokea aidosti. Alla on lueteltu arvoja, jotka kuuluvat hyvään urheiluun (Hämäläinen & Westerlund 2016).

### **Ilo, innostus ja intohimo**

On monta syytä urheilla. Urheilu edistää terveyttä ja synnyttää iloa, tunnetta ja elämyksiä. Parhaimmillaan kaikki tekeminen kumpuaa kuitenkin urheilijan omasta ilosta, innostuksesta ja intohimosta urheilla. Urheileminen on myös itseisarvo – urheillaan, koska koetaan mielekkääksi urheilla. (Hämäläinen & Westerlund 2016).

### **Pyrkimys erinomaisuuteen – pyrkimys itsensä jatkuvaan kehittämiseen**

Urheilussa pyritään parhaaseen mahdolliseen suoritukseen. Menestyminen urheilussa perustuu suorituksen kehittämiseen, pitkäjänteiseen valmentautumiseen ja urheilijan jatkuvaan haluun kehittää itseään (Hämäläinen & Westerlund 2016).

### **Yrittäminen ja sisu**

Urheilija kohtaa valmentautumisessa ja kilpailutilanteissa vastoinkäymisiä ja onnistumisia. Epäonnistumiset ovat olennainen osa oppimista ja kehittymistä. Urheilu on pitkäjänteinen kehittymisprosessi, joka perustuu yrittämiseen ja taas uudelleen yrittämiseen. Tämä edellyttää myönteistä asennetta nähdä ongelmassa mahdollisuus kehittyä (Hämäläinen & Westerlund 2016).

### **Kunnioitus ja reilu peli**

Hyvään urheiluun kuuluu elämän ja toisten ihmisten arvostaminen. Se tarkoittaa urheilun, urheilijoiden, urheilun toimijoiden ja sääntöjen kunnioittamista (Hämäläinen & Westerlund 2016).



## **Yhdessä tekeminen**

Urheilussa pyritään yhdessä tavoitteeseen. Valmentautuminen ja kilpaileminen on usean ihmisen yhteistyötä. Urheilussa kuulutaan aina johonkin isompaan kokonaisuuteen. Urheilu on yhteistyötä ja luo yhteisöllisyyttä tekijöilleen sekä seuraajilleen (Hämäläinen & Westerlund 2016).

### **2.3.3 Urheilun arvojen mukaan toimiva valmentaja**

Hyvä valmennus on urheilun arvoihin perustuvaa. Hyvää valmennusta kuvataan seuraavassa kolmen kokonaisuuden kautta (Hämäläinen & Westerlund 2016).

#### **Valmentajan tehtävä on auttaa urheilijaa kokonaisvaltaisesti**

- Urheilijan ja valmentajan yhteistyö perustuu luottamukseen
- Valmentaja auttaa urheilijaa tuntemaan itsensä, tunnistamaan voimavaransa, johtamaan itseään ja toimimaan yhteistyössä muiden kanssa
- Valmentautuminen on pitkäjänteinen prosessi, johon kuuluvat onnistumiset, epäonnistumiset, uudelleen yrittäminen ja niiden kautta oppiminen
- Urheilija on aktiivinen toimija ja valmentaja ottaa urheilijan mukaan toiminnan suunnitteluun, toteutukseen ja seurantaan

#### **Valmentaja haluaa tuntea itsensä ja tunnistaa omat motiivinsa valmentaa**

- Valmentaja tuntee itsensä ja omat vahvuutensa ja heikkoutensa sekä uskalttaa olla oma itsensä
- Valmentaja ymmärtää esimerkkiroolinsa. Hän luo myönteisyyttä ja hyvän ilmapiirin oppimisprosessille.
- Valmentaja kohtaa urheilijat ja muut toimijat tasa-arvoisina
- Valmentaja tekee työtään intohimoisesti ja pyrkii kehittämään itseään jatkuvasti

#### **Valmentamisella on vaikutuksia**

- Urheilu on kulttuurin osa-alue, joka tarjoaa elämälle sisältöä ja monenlaisia mahdollisuuksia itsensä toteuttamiseen. Se synnyttää iloa, innostusta ja intohimoa omaan työhön. Tässä hengessä valmentajan tehtävä on auttaa urheilijaa menestymään, kehittymään ja kasvamaan ihmisenä.
- Oppiminen ja pyrkimys kehittymiseen on valmentamisen ydin. Valmentajan rooli urheilussa on tärkeä. Hän on valmennusprosessin johtaja ja kokoava voima urheilijan ja eri sidosryhmien välillä. Epäonnistumisen hetkellä hän on energinen dynamo, jolla on kyky sekä käynnistää yhteistyöprosessi uudestaan ja uudestaan.
- Kehittymis- ja yhteistyöprosessit urheilussa voivat toimia esimerkkinä muille yhteiskunnan aloille. Valmentaminen on suunnitelmallinen ja pitkäjänteinen yhteistyöprosessi urheilijan ja hänen tukihenkilöidensä välillä. Tästä osaamisesta on hyötyä myös muille yhteiskunnan osa-alueille.
- Urheilu synnyttää yhteisöllisyyttä. Urheilussa voi kokea voimakkaita tunteita ja elämyksiä. Urheilu tuottaa iloa, surua, onnistumisia ja epäonnistumisia organiso-

dussa ympäristössä. Yhdessä tekeminen kerryttää monenlaista osaamista. Samalla se synnyttää voimakasta yhteisöllisyyttä niin urheilun tekijöiden kuin seuraajien keskuudessa.

## **2.4 Motivaatio**

Motivaatio on terminä hyvin tuttu kaikille urheilussa mukana oleville. Kun nuorten urheilussa arvioidaan urheilijan sitoutumista harjoitteluun tai urheiluseuran toimintaan yleensä motivaatio tai sen puute otetaan usein esiin. Kun nuori lopettaa urheilun, motivaation puute nousee yleensä ainakin yhdeksi syyksi. Urheilijat käyttävät usein myös motivaatio - sanaa kuvaillessaan urheilemisen lopettamiseen johtaneita syitä. Motivaatio koetaan silti hyvin mustavalkoiseksi asiaksi ja usein ajatellaan, että sitä joko on tai ei ole. Kun joukkueen toimintaa tai harjoittelua suunnitellaan, motivaatioon vaikuttavia asioita ei aina pohdita riittävästi. Kuitenkin urheilijakeskeisen valmennuksen yksi keskeisimmistä asioista on ymmärtää urheilijan motivaatioon vaikuttavat tekijät ja huomioida niiden vaikutus toimintaan. (Suovalkama, 2018)

### **2.4.1 Motivaation käsite**

Motivaatio on terminä peräisin latinankielisestä sanasta "movere" (liikkua). Erilaisten motivaatioteorioiden historia on pitkä. Motivaation tutkiminen keskittyi alussa näkyvän käyttäytymisen tulkitsemiseen. Viimeisten vuosikymmenten aikana tutkimukset siirtyivät tarkastelemaan enemmän näkymättömiä psykologisia ilmiöitä kuten asenteita, uskomuksia, arvoja ja tavoitteita. Tällä hetkellä tutkimukset tarkastelevat motivaatiota sosiaalis-kognitiivisena prosessina. Tässä prosessissa motivaatio saa alkunsa yksilön tietoja käsittelevien prosessien kuten oppiminen, ajattelu, muisti ja havaitseminen sekä sosiaalisen ympäristön yhteisvaikutuksesta. (Liukkonen & Jaakkola 2013, 145.)

Motivaatio vaikuttaa ihmisen energiaan, suuntaan, pysyvyyteen ja tasapainoisuuteen. Motivaatio on ollut pitkäaikainen ja keskeinen tutkimusaihe psykologian alalla, koska se on biologisen, kognitiivisen ja sosiaalisen sääntelyn ytimessä. Reaalimaailmassa motivaatiota arvostetaan suurelta osin sen seurausten takia. Motivaatiolla on aina vaikutus toiminnan tuottavuuteen. Tämän johdosta motivaatiolla ja siihen liittyvien tekijöiden ymmärtämisellä on iso merkitys esimerkiksi opettajille ja valmentajille, joiden työtehtävät liittyvät muiden liikuttamiseen. (Ryan & Deci 2000, 69.)

Motivaatiolla on kaksi tehtävää ihmisen käyttäytymisen kannalta. Motivaatio vaikuttaa vahvasti yksilön innostumiseen ja innokkuuteen tehdä jotain asiaa. Motivaatio ohjaa myös ih-

misen käyttäytymistä ja toimintaa tavoitteen suuntaan. Tällöin esimerkiksi liikunnasta kiinnostunut nuori käyttää vapaa-ajallaan paljon aikaa liikunnan harrastamiseen, tekee parhaansa koulun liikuntatunnilla, sekä tekee monenlaisia muita valintoja, jotka edistävät liikunnallista elämäntapaa. Parhaimmillaan vahva motivaatio näkyy urheilijan harjoitteluun sitoutumisena, yrittämisenä ja hyvänä keskittymisenä. Vahva motivaatio näkyy myös hyvänä tehtävistä suoriutumisena. (Liukkonen & Jaakkola 2013, 145.)

Motivaation peruskysymys on aina ”miksi?”. Motivaatio kuvaa sitä, miksi joku henkilö on mukana toiminnassa tai toimii tietyllä tavalla. Urheilijalla on useita motivaatiotekijöitä urheilemista kohtaan ja ne vaihtelevat yksilöstä riippuen. (Jaakkola 2015, 110.) Urheilijan tärkein motivaation lähde on usein se, että hän pitää urheilemisesta, harjoittelusta ja omasta lajistaan. Urheilijalla on samalla myös vahva mieltymys urheilullista elämäntapaa kohtaan. Urheilijalle tärkeitä motivaatiotekijöitä ovat myös urheilun tuomat haasteet. Asettaessaan sopivan haastavia tavoitteita ja selviytyessään niistä, urheilija kokee onnistumisen tunnetta. Onnistuneet suoritukset ja saavutetut tavoitteet lisäävät edelleen urheilijan motivaatiota jatkaa. (Heino 2000, 52–54.)

Urheilu-uran näkymät voivat myös omalta osaltaan lisätä urheilijan motivaatiota ja halua panostaa harjoitteluun entistä enemmän. Tässä vaiheessa on tärkeää, että urheilijalla on mahdollisuus vaikuttaa omaa uraansa koskeviin päätöksiin. Kun urheilija saa ottaa vastuuta omasta harjoittelustaan, hän kokee urheilun entistä enemmän omaksi jutukseksi. Kun urheilijan oma tieto ja kokemus karttuu, hän oppii ottamaan vastuuta myös omasta kehitymisestään. Urheilija tarvitsee myös paljon tukea valmentajalta, jotta motivaatio ja usko tulevaan säilyvät hankalillakin hetkillä. Urheilijan yrittämistä, jaksamista ja urheiluun sitoutumista kohtaan kannattaa eritoten suunnata kannustusta ja kiitosta. (Heino 2000, 52–54.)


Motivaatio näkyy urheilijan toiminnassa neljällä eri tavalla. Vahvasti motivoitunut urheilija yrittää enemmän kuin muut (intensiteetti), urheilija on sitoutunut toimintaan (pysyvyys), urheilija keskittyy paremmin (haasteellisuus) sekä suoriutuu tehtävistään paremmin (laatu). (Jaakkola 2015, 110.) Motivaatio ja into urheilemista kohtaan voivat silti hiipua, vaikka lapsen tai nuoren kohdalla edellä mainitut motivaation piirteet olisikin tunnistettu. Kun nuoren oma identiteetti kehittyy ja nuoruusvaiheen itsenäistymisprosessi etenee, voi nuoren irtautuminen vanhempien vaikutuspiiristä ja ympäristön odotuksista alkaa nimenomaan urheiluharrastuksen kautta. Tämä on tyypillistä varsinkin silloin, jos urheilija on lapsuusvaiheessa ollut vahvasti vanhempien ulkoisessa ohjauksessa. Tällöin nuoren suhtautuminen urheilun asenteisiin, arvoihin, ja merkitykseen voi muuttua radikaalisti. (Konttinen 2015, 21.)

Tiikkajan (2014, 21–25) mukaan erilaiset johtamisen ja valmennuksen työkalut ovat hyvin tyypillisiä teollisissa yhteiskunnissa sekä suomalaisessa kulttuurissa. Samalla on kuitenkin olemassa vaara, että itse urheilija ja hänen oma henkilökohtainen motivaationsa jää huomioimatta. Tällöin ihmisen valmentaminen jää taka-alalle ja teknisestä sekä asiakaskeisestä lähestymisestä tulee itsetarkoitus. Tiikkajan mukaan valmentajan tärkein työkalu ihmisen valmentamisessa on valmentaja itse ja valmentajan taito tunnistaa omaa käyttäytymistään. On tärkeää, että valmentaja kykenee ohjaamaan omaa toimintaansa urheilijan ja toimintaympäristön parhaaksi. Tiikkaja (2014, 118–120) listaa seuraavat asiat ”menestyksen mentaliteetin” vahvistamiseksi. Nämä asiat tukevat myös sisäisen motivaation rakentumista: omaehtoisuus, urheilijan osallistaminen, epäonnistumisen hetkellä tukeminen, koetun pätevyyden tunne, rohkaisu itsensä haastamiseen sekä pitkäjänteisyyden arvostaminen.

#### **2.4.2 Sisäinen ja ulkoinen motivaatio**

Motivaatio on perinteisesti jaettu sisäiseen ja ulkoiseen motivaatioon. Sisäisen motivaation tunnusmerkkinä on, että toimintaa tehdään toiminnan kiinnostavuuden ja nautittavuuden vuoksi. Ulkoisen motivaation lähteenä on odotettavissa oleva tulos tai palkinto (Deci & Ryan 2000, 55). Ulkoisia motiiveja on nykytiedon mukaan kuitenkin useita ja osa niistä on osittain sisäsyntyisiä, kun taas osa enemmän ulkoisia. Itsemääräämismalliin tai itseohjautuvuusteoriaan perustuen motiivit jaotellaan sen mukaan, kuinka paljon autonomiaa urheilija kokee.

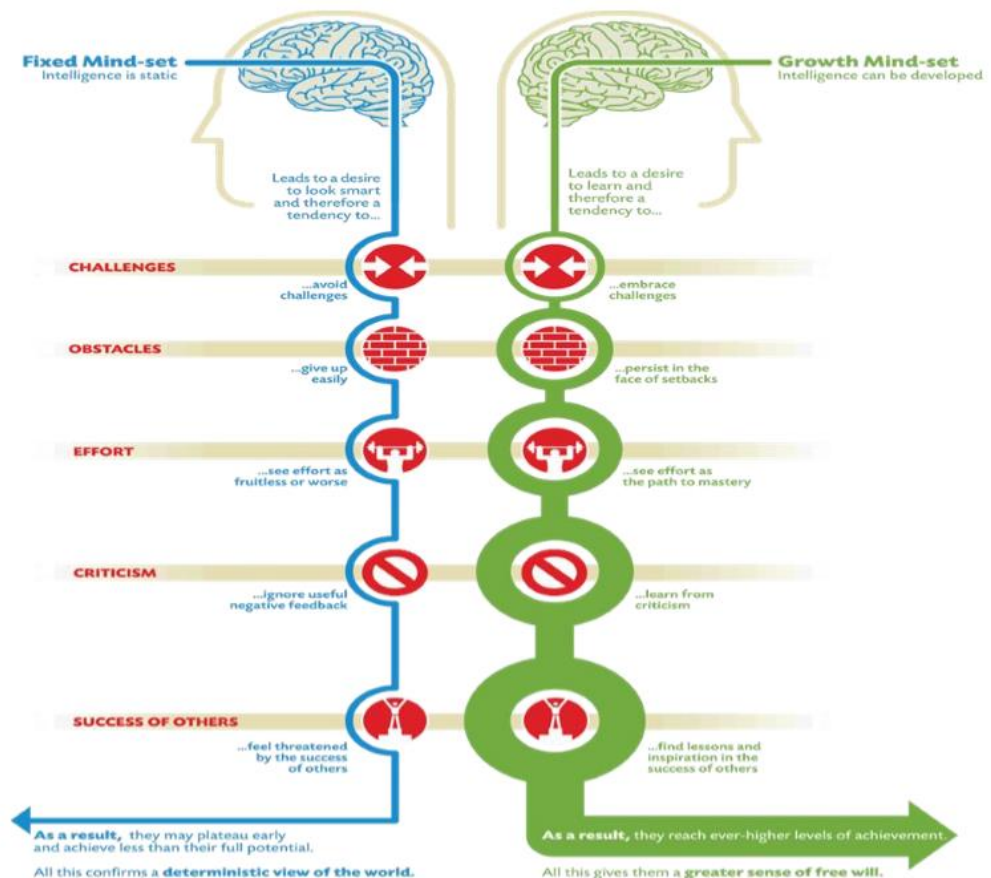
Kuviossa 9 sisäinen ja ulkoinen motivaatio on asetettu autonomiajatkumolle. Motiiveja alhaalta ylöspäin on viisi: ulkoinen motivaatio, pakotettu säätely, tunnistettu säätely, integroitu säätely ja sisäinen motivaatio. Puhtaasti sisäistä motivaatiota edustaa vain sisäinen motivaatio. Tässä tilanteessa urheilija osallistuu urheiluun ensisijaisesti urheilun itsensä vuoksi ja kokee suurta iloa ja innostusta urheilua kohtaan. Samalla urheilija määrittää itse omaan urheilemiseen liittyvät asiat, eikä hän koe ulkoista kontrollia omasta urheilustaan. Toinen ääripää on ulkoinen motivaatio, jolla tarkoitetaan kontrolloitua motivaation muotoa. Tyypillistä tälle on toimintaan osallistuminen pakotteiden tai palkkioiden takia. Tällöin lapsi tai nuori voi osallistua toimintaan miellyttääkseen vanhempiaan tai valmentajaansa, palkkioiden toivossa tai jopa rangaistuksen pelossa. (Jaakkola 2015, 111–112.)

Psykologiset perustarpeet	Sisäinen motivaatio	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Puhdas sisäinen motivaatio → Autonomian kokemukset huipussaan</li> <li>➤ Toimintaan osallistuminen ensisijaisesti sen itsensä vuoksi</li> <li>➤ Toimintaan osallistuminen tuottaa iloa ja positiivisia kokemuksia</li> <li>➤ Kontrollin tunne</li> <li>➤ Jaksaminen ja halua harjoitella, vaikka kohtaa epäonnistumisia tai loukkaantumisia</li> <li>➤ Positiiviset vaikutukset kokemuksiin, suoriutumiseen ja hyvinvointiin</li> <li>➤ Sitoutuminen toimintaan → Valintojen tekeminen urheilu-uran edistämiseen</li> <li>➤ Tyypillistä lähes aina lasten toiminnassa</li> </ul>	 <b>+</b> <b>A</b> <b>U</b> <b>T</b> <b>O</b> <b>N</b> <b>O</b> <b>M</b> <b>I</b> <b>A</b> <b>-</b>
	Koettu autonomia	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Kaikkein autonomisin ulkoisen motivaation muoto</li> <li>➤ Urheilu on tärkeä osa urheilijan persoonallisuutta</li> <li>➤ Ei urheile sen itsensä vuoksi, vaan esimerkiksi osana terveellistä elämäntapaa tai itsensä kehittämistä</li> <li>➤ Syntyy nuoruusiän loppuvaiheilla tai varhaisessa aikuisuudessa</li> <li>➤ Positiivinen motivaation lähde</li> <li>➤ Edistää urheilusta saatavia positiivisia kokemuksia ja tehokkaita harjoittelustrategioita</li> </ul>	
	Koettu pätevyys	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Kohtuullisen autonomista, liittyy positiivisia arvoja</li> <li>➤ Urheiluun osallistuminen ei aiheuta negatiivisia kokemuksia, vaikei se olisikaan mukavaa</li> <li>➤ Motivoituu harjoittelusta, koska urheilu on henkilökohtaisesti tärkeää</li> <li>➤ Syntyy nuoruusiän loppuvaiheilla tai varhaisessa aikuisuudessa</li> </ul>	
	Pakotettu säätely	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Toimintaan osallistuminen ilman vaihtoehtoja, toiminta silti urheilijalle tärkeää</li> <li>➤ Ei urheile sen itsensä vuoksi, mutta kokee syyllisyyttä esim. harjoituksista poisjäämisestä</li> <li>➤ Syntyy nuoruusiän loppuvaiheilla tai varhaisessa aikuisuudessa</li> </ul>	
	Koettu sosiaalinen yhteenkuuluvuus	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Puhdas ulkoinen motivaatio ja ulkoapäin kontrolloitu motivaation muoto → toimintaan osallistuminen palkkioiden tai pakotteiden vuoksi</li> <li>➤ Ristiriidassa urheilijan henkilökohtaisten mieltymysten kanssa</li> <li>➤ Ulkoiset motiivit lyhyellä aikavälillä tehokkaita, pitkällä aikavälillä niiden vaikutus muuttuu negatiiviseksi → Aiheuttaa ahdistusta ja negatiivisia kokemuksia sekä vaikeuttavat suoritusten suotuisaa kehitystä pitkällä aikavälillä</li> </ul>	
	Amotivaatio	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Motivaatiota ei ole ollenkaan → Ei halua yrittää tai kokeilla toimintaa</li> </ul>	

Kuvio 6. Psykologiset perustarpeet (Jaakkola 2015)

Decin ja Ryanin esittelemä itseohjautuvuusteoria sisältää alateorian (organismic integration theory, OIT), jossa motivaation autonomiajatkumolla on kuvattu myös amotivaatio (Kuvio 9.). Amotivaatiolla tarkoitetaan tilaa, jossa henkilöllä ei ole kiinnostusta tai motivaatiota ollenkaan jotakin tehtävää kohtaan. Se ilmenee siten, että henkilö ahdistuu tehtävästä tai ei näe syytä sen tekemiselle. Tällöin hän ei myöskään yritä tai kokeile toimintaa eli hän ei osallistu lainkaan kyseisen asian tekemiseen. (Ryan & Deci 2000, 72.)

Fixed vs. Growth Mindset -malli (Kuva 1.) osoittaa, miten kognitiiviset, tunnepitoiset ja käyttäytymiseen liittyvät toiminnot ovat linkittyneet ihmisen uskomuksiin älykkyytensä muokattavuudesta (Dweck 1988). Asian tiedostaminen ja tunteminen antaa valmentajalle mahdollisuuden auttaa paremmin urheilijaa, mutta samalla myös valmentajaa itseään muuttamaan ajattelutapaansa ja parhaimmillaan saavuttamaan sitä kautta parempia tuloksia.



Kuvio 7. Fixed vs. Growth Mindset (Dweck 1988)

Urheilussa ja urheilijoiden toiminnassa näkyvät hyvin erilaiset ajattelutavat ja uskomukset sekä positiivisessa että negatiivisessa mielessä. Urheilija, joka omaa vahvan kasvun asenteen janoaa haasteita, keskittyy harjoitteluun, jatkaa vastoin käymisistä huolimatta, oppii kritiikistä sekä inspiroituu siitä, mitä muut ovat tehneet menestyksen eteen. Tuloksena on tällöin oman suorituksen nousujohteinen kehittyminen. Urheilija, jolla on ns. muuttumattoman asenne puolestaan välttää haasteita, epäonnistuessaan näkee yrittämisen hyödyttömänä, luovuttaa helposti, puolustautuu kritiikistä tai palautteesta sekä kokee muiden oppimisen ja onnistumisen huonona asiana. Tämä aiheuttaa pahimmillaan kierteen, jossa harjoittelu ei tuota kehittymistä ja urheilijan oma potentiaali jää pahimmassa tapauksessa testaamatta (Suovalkama, 2018).

### 2.4.3 Itseohjautuvuusteoria

Decin ja Ryanin esittelemää itseohjautuvuusteoriaa tai itsemääräämisteoriaa voidaan pitää lähestymistapana ihmisen motivaatioon ja persoonallisuuteen. Teoriassa korostetaan ihmisen sisäisten voimavarojen merkitystä persoonallisuuden kehittymiseen ja käyttäytymisen itsesääteelyyn. (Ryan & Deci 2000, 68.) Itseohjautuvuusteorian mukaan sisäinen motivaatio koostuu kolmesta psykologisesta perustarpeesta, jotka ovat koettu autonomia,

koettu pätevyys ja koettu sosiaalinen yhteenkuuluvuus (Kuvio 9.) Koetulla autonomian, pätevyyden sekä sosiaalisen yhteenkuuluvuuden tunteella on todettu olevan suuri merkitys toimintaan sitoutumisen sekä sisäisen motivaation kehittymisen kannalta. Mikäli joku kolmesta psykologisesta perustarpeesta ei toteudu, on sillä negatiivisia vaikutuksia hyvinvointiin.

Suuri osa itseohjautuvuusteoriaan liittyvistä tutkimuksista on tutkinut myös ympäristötekijöitä, jotka heikentävät tai haittaavat itsemotivaatiota, sosiaalista toimintaa ja henkilökohtaista hyvinvointia. Vaikka monia haitallisia vaikutuksia on tutkittu, tutkimukset viittaavat kuitenkin siihen, että näitä haittoja voidaan kuvata tai tarkastella paremmin kolmen psykologisen perustarpeen kautta. (Ryan & Deci 2000, 69.) Kun valmentaja luo sellaisen harjoitustilanteen, mikä tukee autonomian, pätevyyden ja yhteenkuuluvuuden tunteiden kokemuksia, hän edistää urheilijoiden ilon, innostuksen ja intohimon kehittymistä urheilua ja lajia kohtaan (Jaakkola 2015, 112).

Koettu autonomia näyttäytyy urheilijan tuntemuksena siten, että urheilijalla itsellään on mahdollisuus kontrolloida omaa toimintaansa. Tällöin urheilija osallistuu itse toimintaansa liittyvään päätöksentekoon ja valintoihin. Kun valmentaja käyttää autonomisia toimintatapoja ja osallistuttaa urheilijoitaan valmennuksessaan, hän tukee samalla urheilijan vastuullisuuteen kasvamista. Autonomiaan kuuluu myös vahvasti se, että valmentaja kuuntelee ja huomioi aidosti urheilijoiden ehdotuksia. Tätä kautta urheilijoiden tunne omasta roolistaan joukkueen jäsenenä kasvaa. (Jaakkola 2015, 113.)

Koetulla pätevyydellä tarkoitetaan sitä, kun urheilija uskoo omiin kykyihinsä ja niiden riittävyyteen. Urheilijalla on vahva tunne siitä, että hänen taitonsa ja kykynsä riittävät edessä oleviin tehtäviin tai kilpailusuoritukseen. Kun urheilija onnistuu, hän kokee korkeaa pätevyyttä. Vastaavasti epäonnistumisen jälkeen urheilijan kokema pätevyyden tunne voi olla alhaalla. Pätevyyden tunne onkin yhteydessä myös urheilijan itseluottamukseen. (Jaakkola 2015, 113 – 114.)

Pätevyyden tunne voidaan jakaa useisiin osa-alueisiin, joilla kaikilla on suuri vaikutus kokonaisuuteen. Näitä pätevyyden osa-alueita ovat: fyysinen pätevyys (taidot, fyysinen kunto, tyytyväisyys omaan kehoon), tiedollinen eli älyllinen pätevyys (kyky menestyä opinnoissa sekä ymmärtää elämässä tärkeitä asioista), sosiaalinen pätevyys (kyky saada ystäviä ja tulla toimeen toisten kanssa) ja tunnepätevyys (kyky ymmärtää omia ja toisten tunteita ja tulla toimeen omien tunteiden kanssa). Koska urheilussa arvioidaan usein fyysistä suoritusta tai tulosta, fyysisen pätevyyden kokemuksilla on usein suurempi merkitys kuin muilla pätevyysalueilla. Lasten ja nuorten urheilussa valmentajan onkin hyvä edistää

myös muita pätevyysalueita ja korostaa samalla jokaisen urheilijan yksilöllistä kehittymistä ja oppimisen merkitystä. Virheitä salliva ilmapiiri sekä urheilijoiden omien tavoitteiden seuranta parantavat lisäävät osaltaan pätevyyden tunnetta sekä urheilijan sisäistä motivaatiota (Jaakkola 2015, 113–114.)

Koetulla sosiaalisella yhteenkuuluvuuden tunteella on myös iso rooli lasten ja nuorten urheilussa. Lisäksi esimerkiksi ryhmässä toimiminen edesauttaa motivaation syntyä ja sillä on positiivinen vaikutus taitojen oppimiseen. (Jaakkola 2015, 114–115). Sosiaalisen yhteenkuuluvuuden tekijöitä on useita. Niitä ovat Jaakkolan (2015, 114–115) mukaan ainakin seuraavat:

Urheilija kokee, että hän kuuluu ryhmään tai joukkueeseen ja hän on ryhmän tai joukkueen arvokas jäsenen - Ryhmään kuuluminen tuntuu turvalliselta - Ryhmässä käytetään toimintatapoja, jotka edistävät jäsenten välistä vuorovaikutusta ja epäitsekkyyttä - Ryhmässä on mahdollisuus puhua henkilökohtaisia asioita - Ryhmän jäsenet ovat tasa-arvoisia keskenään - Ryhmän pelisäännöt on laadittu yhdessä - Tunteiden näyttäminen ryhmässä on sallittua (ilot ja surut) - Urheilijat viettävät aikaansa yhdessä myös vapaa-ajalla - Ryhmässä jokainen osallistuu jaettuihin tehtäviin - Ryhmän toimintaan osallistuminen on miellyttävää ja tuottaa nautintoa

Itseohjautuvuusteoriaa on mahdollista tarkastella myös valmentajan kannalta. Tiikkaja kuvaa itseohjautuvuusteoriaa antamalla esimerkin tuloksen kautta rakentuvasta valmentajan ammatti-identiteetistä, jonka maailma romuttuu, jos tulostavoite ei täyty. Tällöin valmentajan toiminta voidaan nähdä poukkoilevana ja hyvin lyhytjänteisenä toimintana. Sen sijaan ilman ulkoista painetta valmentavan nautinto liittyy enemmänkin tekemisen mielekkyyteen ja kehittymisen kokemuksiin, ei niinkään ulkoisiin palkintoihin. (Tiikkaja 2014, 55–57.)

Itseohjautuvuusteoriaa on tutkittu lukuisissa tutkimuksissa jo neljän vuosikymmenen ajan. Sen periaatteet ovat nykytutkimustenkin valossa edelleen päteviä ja hyvin ymmärrettäviä sekä käytännönläheisiä. Lisäksi ne soveltuvat parhaimmillaan monille eri elämän osa-alueille. Nykyään itseohjautuvuusteoriaa käytetään hyväksi mm. aivotutkimuksissa, koska sisäisen ja ulkoisen motivaation on todettu aiheuttavan aivoissa erilaisia neurofysiologisia rakenteita ja toimintoja. (Legault 2017, 7.)



#### 2.4.4 Tavoiteorientaatio

Tavoiteorientaatioteoria on itseohjautuvuusteorian lailla hyvin paljon tutkittu ja sovellettu motivaatioteoria urheilussa. Tavoiteorientaatioteoriassa kaiken perustana on ajatus, että esimerkiksi pätevyyden osoittaminen on urheilemisen motiivi. Lasten ja nuorten urheilussa tai koululiikunnassa pätevyyden kokemuksella on suuri merkitys, koska liikunnan harrastajat tai oppilaat vertailevat helposti omia suorituksia toisten suorituksiin. Lisäksi urheilussa kilpailu luo lisää urheilijoiden välistä vertailua (Jaakkola 2015, 115). Tämä voi aiheuttaa alhaista pätevyyden tunnetta ja vaikuttaa motivaatioon negatiivisesti (Liukkonen & Jaakkola 2013, 153).

Tavoiteorientaatiomallissa on kaksi tavoiteperspektiiviä, joilla tavoitellaan pätevyyden osoittamista. Nämä ovat tehtäväsuuntautuneisuus ja kilpailusuuntautuneisuus. Tehtäväsuuntautunut urheilija kokee pätevyyden tunnetta silloin, kun hän yrittää kovasti, onnistuu jossain tehtävässä tai oppii uuden taidon. Tähän liittyy myös voimakas tunne kontrollista, jonka urheilija tuntee olevan itsellään. Tehtäväsuuntautunut urheilija ei vertaa itseään tai suorituksiaan muihin, vaan omiin aikaisempiin suorituksiin. Kilpailutilanteessa urheilija ei myöskään romahda kesken suorituksen, vaan pystyy suoriutumaan tilanteesta rennosti. Urheilija perustaa toimintansa harjoituksissa tehtyihin asioihin, eikä siihen mitä muut tekevät kilpailun aikana. Tehtäväsuuntautuneisuudella on positiivisia vaikutuksia harjoittelun laatuun ja oppimiseen. Sen on myös todettu olevan yksi keskeisimmistä psykologisista ominaisuuksista urheilijalla, sillä se vahvistaa sisäistä motivaatiota toimintaa kohtaan ja suuntaa urheilijan ajatuksia ja harjoittelua kehittävään suuntaan. (Jaakkola 2015, 115–116; Nikander 2009, 353–354.)

Tavoiteorientaatiomallissa kilpailusuuntautuneisuus tarkoittaa sitä, että urheilija vertaa omaa suoritustaan muiden suorituksiin ja osoittaa pätevyytensä tekemänsä tuloksen kautta. Tässä tilanteessa urheilijan ajatus on lopputuloksissa eikä laadukkaassa harjoittelussa, jonka kautta tuloksiin päästään. Kilpailusuuntautunut urheilija voi myös ottaa vastaan oman taitotasoonsa nähden alhaisempia haasteita, koska tässä tilanteessa urheilijalla ei ole pelkoa epäonnistumisesta. Pahimmillaan urheilija voi lopettaa kokonaan yrittämisen, jos hän näkee mahdollisuuden epäonnistumiseen. Korkea kilpailullisuus ja alhainen pätevyyden tunne yhdistelmänä on todettu olevan tekijä, joka heikentää motivaatiota. (Jaakkola 2015, 117; Nikander 2009, 354.)

Tehtävä- ja kilpailusuuntautuneisuutta on kaikissa urheilijoissa ja ne eivät ole toisiaan poissulkevia tekijöitä. Huippu-urheilussa kilpailusuuntautuneisuutta on enemmän, kuin lasten ja nuorten urheilussa. Tällä lähtökohdalla on iso merkitys, jos samaan aikaan urheilija

kuitenkin keskittyy ja sitoutuu laadukkaaseen harjoitusprosessiin sekä itsensä kehittämiseen urheilijana. Olennaista on löytää oikea suhde tehtävä- ja kilpailusuuntautuneisuuden välille. Tällöin urheilija on motivoitunut urheiluun ja pätevyyden kokemus on korkealla. (Jaakkola 2015, 117; Nikander 2009, 354.)

Kun lapsen kognitiiviset ominaisuudet kehittyvät sille tasolle, että hän kykenee ymmärtämään voittojen ja tappioiden johtuvan osaltaan hänen taidoistaan, valmennuksessa on tärkeää keskittyä luomaan tehtäväsuuntautunutta ilmapiiriä ja motivaatioilmastoa. Tämä vaihe on murrosiän kynnyksellä noin 12-vuotiaana (Jaakkola 2015, 117).

Motivaatioilmastolla tarkoitetaan psykologista ilmapiiriä (Taulukko 3), joka vallitsee ryhmässä ja johon vaikuttavat sekä valmentaja että ryhmän jäsenet. Motivaatioilmastolla on suuri vaikutus siihen, toteutuuko harjoituksissa tehtäväsuuntautunut vai kilpailusuuntautunut ilmapiiri. Motivaatioilmastoa voidaan arvioida mm. sen perusteella, miten harjoitteet valitaan, miten urheilijoita ja toimintaa arvioidaan eri tilanteissa ja miten heille annetaan palautetta sekä minkälainen on valmentajan auktoriteetti valmennustilanteessa. (Jaakkola 2015, 126–127; Nikander 2009, 355–357.)

Valmennuksen osa-alue	Kilpailusuuntautuneisuus	Tehtäväsuuntautuneisuus
Tavat, joiden mukaan harjoitteet toteutetaan	Harjoitteet samanlaiset kaikille, vain lajakkaat huomioidaan	Harjoitteet eriytyneitä urheilijoiden edellytysten mukaisesti, jokainen tärkeässä roolissa ryhmässä
Valmentajan auktoriteetti	Kontrolloiva, määräävä	Urheilijoiden vastuullisuutta korostava ja valinnan mahdollisuuksia antava
Tavat, joiden mukaan toiminnasta annetaan palautetta	Palaute julkista ja lopputuloksiin perustuvaa	Palaute yksityistä sekä yksilölliseen kehittymiseen ja yrittämiseen perustuvaa
Toiminnan tehtävien ryhmitelyperusteet	Kilpailullisia tehtäviä korostava	Yksilöllisiä ja yhteistoiminnallisia tehtäviä korostava
Toiminnan arviointiperusteet	Arviointi normatiivista ja julkista, huomio lopputuloksessa, virheistä moititaan, keskinäistä kilpailua arvostetaan	Arviointi yksilölliseen kehitykseen perustuvaa, huomio prosessissa, virheet nähdään osana oppimista, yhteistyötä ja ryhmän kiinteyttä arvostetaan
Ajankäyttö toiminnassa	Suoritus aika rajattua	Suoritus aika joustavaa

Taulukko 1. Tehtävä- ja kilpailusuuntautuneen motivaatioilmaston luonteenpiirteet (Jaakkola 2015)

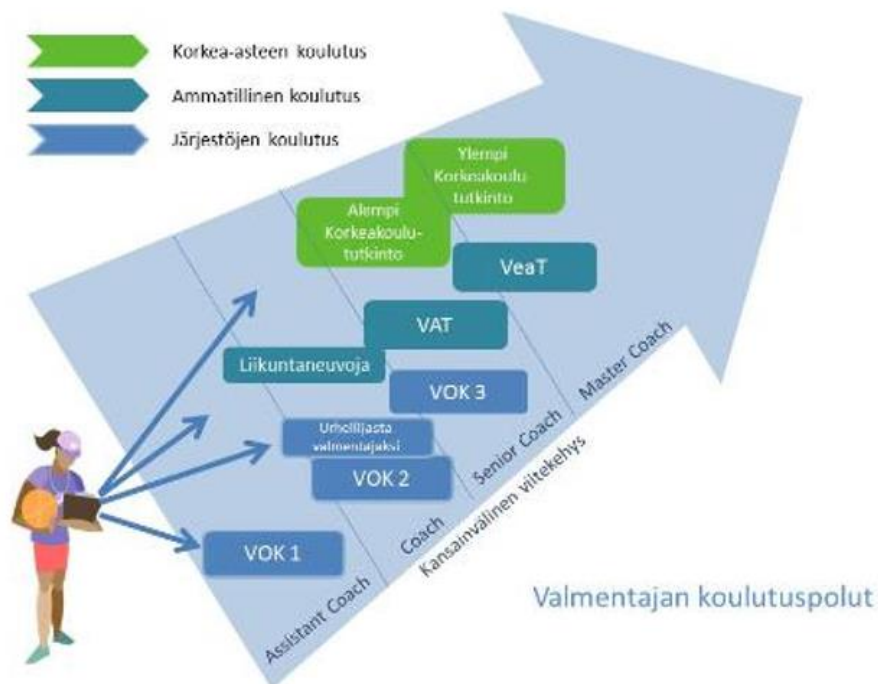
Positiivisen ilmapiirin merkitys on suuri tehtäväsuuntautuneen motivaatioilmaston syntymisessä. Ryhmässä vallitsevat arvot ja asenteet vaikuttavat suoraan ryhmän ilmapiiriin, millä on suora vaikutus niin yksilön kuin ryhmän kehittymiseen ja hyvinvointiin (Tiikkaja 2014, 169.) Tämän vuoksi on tärkeää korostaa tehtäväsuuntautuneen motivaatioilmaston syntymistä, kun toimitaan lasten ja nuorten valmennustilanteessa.

Valmentaja pystyy omalla toiminnallaan, puheillaan ja käytännön järjestelyillä vaikuttamaan suuresti motivaatioilmaston muodostumiseen.

Ryhmän tai joukkueen koheesion eli kiinteyden on myös todettu olevan yksi merkittävä tekijä menestymisen kannalta (Carron, Bray & Eys 2002, 123–125). Ryhmän jäsenten turvallisuuden tunne vaikuttaa ryhmän ilmapiiriin. Turvallisuuden tunteella on myös iso vaikutus ryhmän kiinteyteen ja hyvinvointiin. Turvallisuuden tunne onkin yksi tehokkaan ryhmän tunnusmerkeistä (Salmi, Rovio & Lintunen 2009, 109).

### 3 Valmentajan koulutuspolut Suomessa

Suomalainen valmennuskoulutusjärjestelmä on kattava ja tarjoaa valmentajalle useita eri polkuja ja vaihtoehtoja edetä omassa kouluttautumisessaan. Koulutuksia järjestetään niin järjestöjen, liittojen kuin ammatti- ja korkeakoulujen puolesta. Koulutuspolku ajatuksessa painotetaan erityisesti valinnan mahdollisuutta. Ajatuksena, on että valmentaja pystyy haakeutumaan eritasoisiiin koulutuksiin ja valitsemaan aina sen koulutustapahtuman, jonka sisältö ja anti on juuri sillä hetkellä valmentajan oman valmennusosaamisen kehittymisen kannalta olennaista. Lisäksi Olympiakomitean puolesta halutaan korostaa, että koulutusten läpi kahlaamista olennaisempaa on karttunut osaaminen.

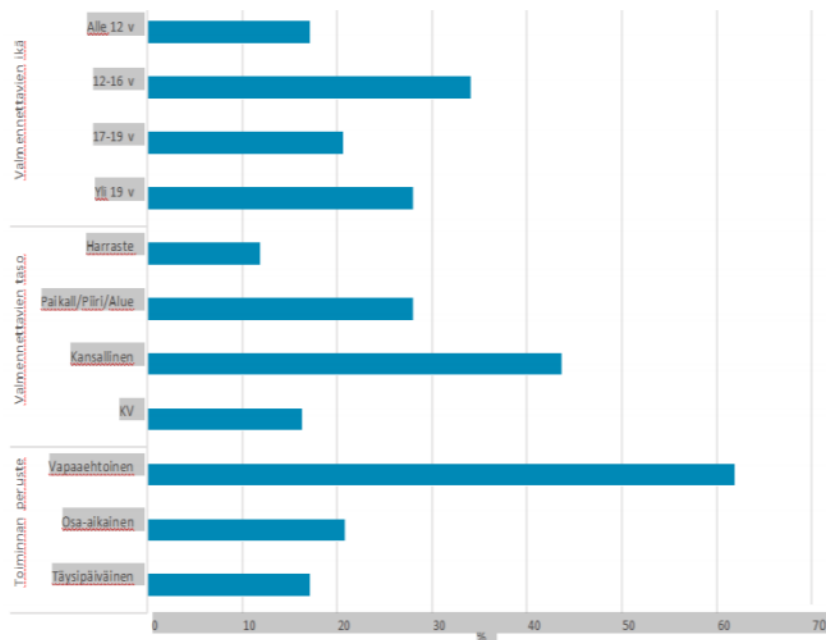


Kuvio 8. Valmentajan koulutuspolut Suomessa (Hämäläinen 2016)

### 3.1 Valmentaminen ammattina Suomessa

Vuonna 2016 tehdyn selvityksen mukaan Suomessa oli 1682 ammattivalmentajaa. Urheilun kehittämiseen investointi on selvästi lisännyt ammattivalmentajien määrää. Kasvua verrattuna vuoden 2012 tilanteeseen on n. 30 %. Eniten ammatikseen valmentavia toimijoita löytyy jalkapallosta, jääkiekosta, tenniksestä, taitoluistelusta ja uinnista. Selkeästi suurin osa kilpaurheilun parissa työskentelevistä valmentajista on miehiä, lähes 3/4. Puolestaan harrasteurheilun puolella ero tasoittuu ja naisia toimii valmentajina lähes yhtä paljon kuin miehiä (Blomqvist ym. 2012, 9). Suomessa valmentajat ovat valmentajille tehdyn seurantatutkimuksen mukaan keskimäärin suhteellisen kokeneita. Kyselyyn vastanneiden keskimääräinen valmennuskokemus oli 15,5 vuotta. Alle 5 vuotta valmennusta tehneitä oli vain hieman alle 10 % (Blomqvist ym. 2013). Suomalainen urheiluvalmennus pohjautuu kuitenkin edelleen vahvasti vapaaehtoispuolelta toimivien amatöörivalmentajien panokseen. Kaiken kaikkiaan Suomessa erilaisissa valmennustehtävissä toimii yhteensä noin 80000 henkilöä, joista ammatikseen valmentavien osuus on arviolta vain hieman yli 2 % (Puska & Lämsä 2016). Valmentamisen pariin ajaudutaan yleensä oman urheilu-uran jälkeen. Kyselyyn vastanneista valmentajista 43 % ilmoittaa motiivikseen toimia valmentajana oman. Oman lapsen harrastamisen kertoi motiiviksi puolestaan 23 %. Ammattivalmentajuutta ei pidetty kyselyyn vastanneiden kesken erityisen houkuttelevana. Vain 13 % kertoi tavoittelevansa ammattivalmentajan paikkaa ja kaikista vastanneista vain n. 8 % koki, että valmentajan ura ja siihen pyrkiminen on yksi kolmesta tärkeimmästä motivaatiotekijästä. Täysipäiväisesti valmennustyötä tehneistä alle 30 % koki valmentajan uran tärkeäksi motivaatiotekijäksi (n=79). Positiivista oli kuitenkin se, että n. 70 % vastaajista kertoi tavoitteekseen valmentajana kehittymisen (Blomqvist ym. 2012, 19). Kyselyyn vastanneista valmentajat (n=460), nostivat valmennustoiminnan jatkamisen kannalta merkittävimiksi motiiveiksi urheilijan kehityksen seuraamisen (68,5 %), vuorovaikutuksen urheilijoiden kanssa (n. 48 %), sekä oman lajin parissa toiminnan jatkamisen (n. 42 %). (Blomqvist ym. 2013, 16).

Suurin osa valmentajista toimii lasten ja nuorten urheilun parissa. Hieman yli puolet vastanneista valmentajista toimii alle 16 vuotiaiden kanssa. 17–19 vuotiaiden nuorten aikuisten parissa työskentelee reilu 20 % ja yli 19 vuotiaiden kanssa vajaa 30 % vastanneista. Kilpaurheilun kansallisella ja kansainvälisellä tasolla toimi n. 60 % valmentajista ja harraste sekä alueellisissa valmennustehtävissä n. 40 %.



Taulukko 2. Valmennuskysely (Blomqvist ym. 2013)

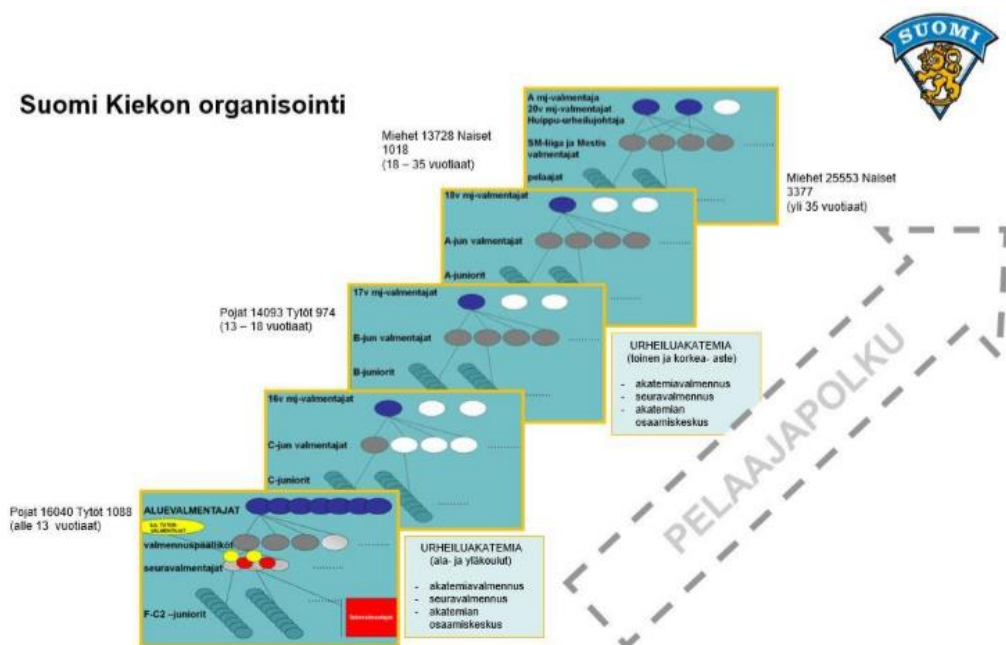
Suomessa luotu valmennusosaamisen malli kuvaa myös valmentajana kehittymistä ja kehittymisen vaiheita. Valmentajan polku -mallissa lähtökohtana mallintamisessa on käytetty motivaatiopohjaa, millä perusteella ja motiiveilla valmennustyöhön tullaan mukaan. (Kallas, 2017)



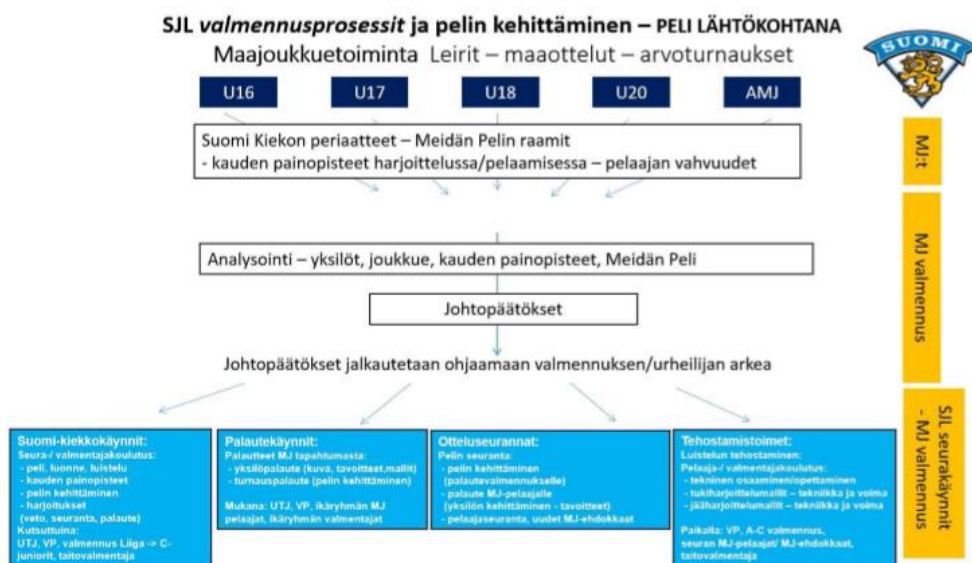
Kuvio 9. Valmentajana kehittyminen, valmentajan polku (Kallas 2017)

### 3.2 Suomen Jääkiekkoliiton lisenssi- ja koulutusjärjestelmän keskeiset periaatteet

Suomen jääkiekkokenttä on organisoitu seurojen varaan, jotka toimivat 8 eri alueella. Kilpailutoiminta on eriytetty poikapuolen ja tyttöpuolen sarjatoimintaan. Huippuvaiheeksi kutsutaan poikapuolen jääkiekossa 15–20-vuotiaiden toimintaa (C-A-juniorit), joissa ikäluokissa kilpaillaan Suomen mestaruudesta. Maajoukkueiden suhde sarjoihin ja kilpailutoimintaan on kuvattu kuviossa 1. Maajoukkue-toiminta alkaa pojilla Suomessa alueellisella kartoitustoiminnalla 13-vuotiaana, joka jatkuu aina ensimmäiseen varsinaiseen maajoukkueen perustamiseen alle 16-vuotiailla. (SJL 2015)



Kuvio 10. Suomi-kiekon organisointi (SJL 2015)



Kuvio 11. SJL Valmennusprosessi ja pelin kehittäminen (SJL 2015)

Kuviossa 12 viitataan Suomen jääkiekkoliiton koulutusmateriaalien aineistoon valmentajan oman osaamisen kehittämisestä. Jääkiekkoliitto määrittelee valmentajan koulutuspolun oheisen kuvion mukaisesti.

<b>VALMISTAVA KOULUTUS, taso 3-5</b> HVT + VAT (huippuvalmentajakoulutus + valmentajan ammattitutkinto <u>LIAT</u> (Liikunnan ammattitutkinto, seuraajohto, lapsivaihe, vp/junioripääällikkö, taitovalmentaja <b>VAT</b> Erikoisammattitutkinnot (4) AMK/Yliopisto (5)		
<b>JATKOKOULUTUS, taso 2-3</b> JVK (jääkiekkovalmentajakoulutus) NVK (nuortenvalmentajakoulutus)		
<b>Seura kouluttaa</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Minä valmentajana</li> <li>• Suunnittelu</li> <li>• Luistelu E1 asti</li> <li>• Kiekon taidot E1 asti</li> <li>• Lasten urheilu (1 ilta)</li> <li>• Laukominen</li> <li>• Fyysinen harjoittelu</li> </ul>	<b>Moduulien jako: Taso 1</b>	<b>Alue kouluttaa</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Jääkiekko pelinä D2-</li> <li>• Lasten peli</li> <li>• Taidon opettaminen</li> <li>• Luistelu D2-</li> <li>• Hyökkäyspelitaidot D2-</li> <li>• Puolustuspelitaidot D2.</li> </ul>

Kuvio 12. Osaamisen kehittäminen (SJL 2015)

Jääkiekkoliiton valmentajakoulutusjärjestelmä on jaettu viiteen eri tasoon kolmessa kategoriassa; peruskoulutus, jatkokoulutus sekä valmistava koulutus.

<b>PERUSKOULUTUS</b> SEMINAARIT ALUEELLISET TEEMAKOULUTUKSET Olympiakomitea	<b>JATKOKOULUTUS</b> NVK 1-2 JVK 1-2 SEMINAARIT (SJL, Keke, Jääkiekkovalmentajakerho)	<b>VALMISTAVAKOULUTUS</b> LIAT (Liikunnan ammattitutkinto) HVT + VAT VAT (huippuvalmentajan ammattitutkinto) SEURAJOHTAMINEN (LIAT/VAT) Erikoisammattitutkinnot (4) AMK/Yliopisto (5)
<b>Seura kouluttaa:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Minä valmentajana</li> <li>• Suunnittelu</li> <li>• Luistelu E1 asti</li> <li>• Kiekon taidot E1 asti</li> <li>• Lasten urheilu (1 ilta)</li> <li>• Laukominen</li> <li>• Fyysinen harjoittelu</li> </ul> <b>Alue kouluttaa</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Jääkiekko pelinä D2-</li> <li>• Lasten peli</li> <li>• Taidon opettaminen</li> <li>• Luistelu D2-</li> <li>• Hyökkäyspelitaidot D2-</li> <li>• Puolustuspelitaidot D2-</li> </ul> <b>Leijonakiekkokoulu</b>	TEEMAKOULUTUKSET Olympiakomitea Urheiluopistot Alueelliset Akatemiat Suomen Valmentajat ry.	
6v.- aikuiset <b>TASO 1</b>	14v.- aikuiset <b>TASO 2 – 3</b>	6v.-aikuiset <b>TASO 4-5</b>

Kuvio 13. Suomen jääkiekkoliiton valmentajakoulutusjärjestelmä (SJL 2015)



PELAAJAN JA JOUKKUEEN KEHITTÄMINEN





## 4 Mentorointi osana valmennusprosessia

Mentorointia voidaan myös kuvata sanalla ”yhteistyösuhde.” Toiminnan keskeinen tavoitteena on edistää oppimista sekä osaamista. Tavoitteena on myös tukea valmentajan ammatillisen osaamisen kehittymistä. Toimiva mentorointisuhde on parhaimmillaan käytännönläheinen ja yksinkertainen toimintamalli, joka perustuu mentorin ja mentoroitavan väliseen vuorovaikutussuhteeseen. Mentoroinnin sisällön ja suunnan määrittävät valmentajan henkilökohtaiset tavoitteet, kysymykset, ja kiinnostuksen kohteet. Mentorikeskusteluiden avaintekijät ovat luottamus, toimintaan sitoutuminen ja toiminnan avoimuus. Mentorointitoiminnassa on erityisen tärkeää yhdessä asettaa selkeät tavoitteet mentorointitoiminnalle ja tämän jälkeen tavoitteisiin pyrkiminen. (Kanniainen, Nylund, Kupias 2017).

Mentorointia käytetään työelämässä kokeneiden työntekijöiden osaamisen ja tiedon jakamisessa sekä hyödyntämisessä. Mentorointi on ollut hyvä toimintatapa myös ns. ”hiljaisen tiedon siirtämisessä” kokeneemmalta työntekijältä kokemattomalle. Vahva kehitysmiilähtöisyys on aina ollut mentorointiprosessin keskiössä. Mentori oppii prosessin aikana myös aina uutta, kun mentorisuhteen vuorovaikutus on toimiva. Parhaimmillaan myös mentorit pystyvät tarkastelemaan ja analysoimaan omaa uraansa ja miettimään omia tulevaisuudensuunnitelmiaan uudesta näkökulmasta. Itse ”matkan tekeminen” ja prosessin aikana tapahtuva kehittyminen on mentorointiprosessin lopputuloksen ohella merkittävää ja tavoiteltavaa. (Kanniainen, Nylund, Kupias 2017).

### 4.1 Keskeisimmät tekijät mentoroinnissa

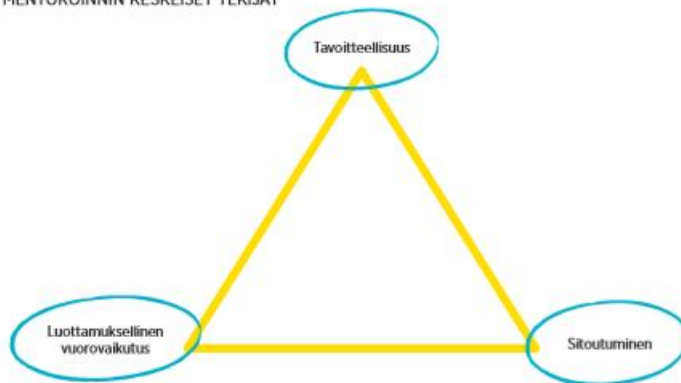
Mentoroinnin keskeisimmät tekijät voidaan jakaa kolmeen osaan: sitoutuminen, luottamus ja siihen liittyvä luottamuksellinen vuorovaikutussuhde sekä tavoitteellisuus. On tärkeää, että mentori ja valmentaja kiinnittävät mentorisuhteen alusta alkaen huomiota em. kolmeen keskeisimpään tekijään ja niistä keskustellaan avoimesti. (Kanniainen ym. 2017, 6)

Keskeiset kysymykset ovat:

1. Pystynkö sitoutumaan pitkäjänteiseen mentorointiprosessiin?
2. Rakennanko sellaista luottamuksellista ilmapiiriä, jossa aito vuorovaikutus on mahdollista?
3. Mitkä ovat asettamani tavoitteet mentoroinnille?

Mentorisuhde on onnistunut, kun kaikki yllä mainitut kolme tekijää toteutuvat. Aidon mentorisuhteen rakentumiseksi on tärkeää, että prosessissa huomioidaan kaikki kulmat. Tämä luo perustan sille, että mentorointiprosessi voidaan kokea onnistuneeksi. (Kanniainen ym. 2017, 6)

#### MENTOROINNIN KESKEISET TEKIJÄT



Kuvio 15. Mentoroinnin keskeiset tekijät (Kanniainen ym. 2017)

#### 4.1.1 Sitoutuminen

On erittäin tärkeää, että sekä valmentaja että mentori sitoutuvat yhteisiin toimintatapoihin ja yhteiseen tavoitteeseen. Molemmat sitoutuvat yhdessä sovittaviin tapaamisiin, jonka lisäksi valmentaja sitoutuu omaan oppimisprosessiinsa. Valmentajan oma oppimisprosessi edellyttää valmentajalta asioiden pohtimista ja asioiden työstämistä myös mentoritapaamisten välillä. Tapaamisten teemat kannattaa sopia etukäteen. Näin sekä valmentaja että mentori pystyvät valmistautumaan tapaamiseen mahdollisimman hyvin. On myös hyvä sopia yhdessä hyväksytyt toimintamallit mahdollisten aikataulumuutosten tai muiden tapaamisiin liittyvien haasteiden varalle. Mentori sitoutuu omalta osaltaan yhdessä sovittuihin tapaamisiin ja pelisääntöihin. On myös tärkeää sopia valmentajan ja mentorin välisestä yhteydenpidosta prosessin aikana ja tapaamisten välillä. (Kanniainen ym. 2017, 6)

#### 4.1.2 Luottamus

Mentorin ja valmentajan välinen luottamus sekä keskinäiset luottamukselliset keskustelut ovat hyvän ja toimivan mentorisuhteen perusta. Luottamus mentorin ja valmentajan välillä on lähtökohtaisesti hyvä, Koska molemmat osapuolet osallistuvat mentorointiin vapaaehtoisesti. On kuitenkin erittäin tärkeää, että valmentaja ja mentori keskustelevat luottamuksesta. On tärkeä sopia asiat, joita käsitellään mentorointitilanteissa ja sopia myös asiat, joita ei oteta esille tapaamisten yhteydessä. On hyvä myös sopia, mitä asioita voi jakaa mentorintisuhteen ulkopuolelle ja vastaavasti, mitkä asiat jäävät vain valmentajan ja mentorin välille. Varsinainen luottamus mentorin ja valmentajan välillä syntyy keskinäisestä vuorovaikutuksesta ja siitä, kun molemmat osapuolet toteavat toisensa luottamuk-

sen arvoiseksi. Suhde kestää paremmin sekä rakentavaa että kriittistä palautetta ja mahdollistaa haastavien kysymysten esittämisen, kun luottamus koetaan molemminpuolisesti. Luottamusta ei kannata menettää puhumalla luottamuksellisista asioista ulkopuolisiille. Rikkoutunutta luottamussuhdetta on erittäin haastavaa rakentaa enää uudelleen, joten hyvää suhdetta tulee ja kannattaa vaalia koko mentorointiprosessin ajan. (Kanniainen ym. 2017, 7)

Luottamuksen syntymiseen vaikuttavia tekijöitä:

1. Sekä mentori että valmentaja kokevat toisensa kyvykkäiksi ja sopiviksi omiin rooleihinsa sekä arvostavat toisiaan keskustelukumppaneina
2. Molemmat luottavat siihen, että kumpikin toimii avoimesti ja rehellisesti
3. Molemmat ovat aidosti kiinnostuneita toisistaan ja antavat positiivista palautetta toistensa toiminnasta
4. Molemmat osapuolet pitävät kiinni yhdessä sovituihin asioihin ja toimivat mentorointiprosessin aikana luotettavasti

#### **4.1.3 Tavoitteellisuus**

Onnistuneen mentorointikokemuksen synnyttämiseksi eivät riitä ainoastaan sitoutuminen ja luottamus. Tarvitaan myös selkeät tavoitteet prosessille. Kohtaamisista on mahdollisuutta syvällisempiä, kun yhdessä määritellyt tavoitteet antavat keskusteluille selkeän suunnan. Mentorintisuhte on usein pitkäkestoinen prosessi, jossa selkeät tavoitteet auttavat jäsentämään prosessia. Tavoitteet helpottavat samalla mentorin valmistautumista tapaamisiin ja konkretisoivat valmentajan tilannetta. Tavoitteet kannattaa asettaa heti mentorintisuhteen alussa, mutta niitä on myös hyvä päivittää prosessin edetessä. On myös hyvä muistaa, että tavoitteet saattavat muuttua prosessin aikana. (Kanniainen ym. 2017, 7)

Onnistunut mentorointikokemus edellyttää keskinäisen luottamuksen ja sitoutumisen lisäksi selkeiden tavoitteiden asettamista mentorointiprosessille. Jos mentorointikeskusteluilla ei ole selkeää suuntaa, on vaara, että mentoroinnin anti ja lopputulos jää ohueksi. Tavoitteet auttavat sekä valmentajaa että mentoria valmistautumaan tapaamisiin, helpottavat jäsentämään kokonaisuutta ja auttavat valmentajaa konkretisoimaan omaa henkilökohtaista tilannettaan. Tavoitteet kannattaa asettaa heti prosessin alkuvaiheessa, mutta niitä kannattaa päivittää myös mentorointiprosessin edetessä. Lähtökohta on, että mentorointi käynnistyy valmentajan tarpeista ja tähtää valmentajan tavoitteisiin. Mentori voi parhaimmillaan auttaa valmentajaa oivaltamaan valmentajan asettamat tavoitteet itse, mutta mentori ei voi suoraan asettaa valmentajalle tavoitteita. Valmentajalla voi olla useita pienempiä osatavoitteita yhden ison tavoitteen lisäksi. Pienempiä osatavoitteita valmentaja voi tarkastella yhdessä mentorin kanssa eri teemojen kautta. (Kanniainen ym. 2017, 7)

On tärkeää, että sekä mentori että valmentaja miettivät prosessin alussa yhdessä vastauksia seuraaviin kysymyksiin. Tällä pohdinnalla on myös merkitys sille, että mentorointiprosessi voidaan prosessin päättymisen jälkeen kokea onnistuneeksi. (Kanniainen ym. 2017, 8):

1. Mihin sitoudun / sitoudumme tässä prosessissa?
2. Miten edistän / edistämme luottamuksellisen suhteen kehittymistä?
3. Miten varmistan / varmistamme hyvän vuorovaikutussuhteen?
4. Miten onnistun / onnistumme rajaamaan prosessin tavoitteet konkreettisiksi ja realistisiksi?

#### **4.2 Mentoroinnin erilaiset toteutustavat**

Mentorointia voidaan toteuttaa monella eri tavalla ja siinä voidaan hyödyntää erilaisia rooleja. Mentorointi voi olla kahdenkeskinen, yhden valmentajan ja mentorin välinen prosessi. Se voi myös olla ryhmämuotoinen prosessi, jolloin mukana on enemmän kuin yksi valmentaja tai mentori. Parimentoroinnissa kokeneempi mentori tarjoaa tietojään, taitojään, kokemuksiaan ja näkemyksiään ammatillisesti vähemmän kokeneemman valmentajan käyttöön. Parimentorointia voidaan tehostaa siten, että useammat mentori-valmentajaparit tapaavat ja vaihtavat kokemuksiaan.

Mentorointia voidaan toteuttaa myös ryhmässä. Ryhmämentoroinnissa kokeneempi mentori (tai mentoripari) toimii ryhmän mentorina. Samalla myös kaikki ryhmän jäsenet saavat tukea toinen toisiltaan. Vertaismentoroinnissa ryhmä taas muodostuu valmentajista ja yksi valmentajista toimii ryhmän vetäjänä ja fasilitaattorina. Ryhmän vetäjä ei ole varsinaisessa mentorin roolissa, vaan hän on ryhmässä tasavertainen jäsen ja oppija. Vertaismentoroinnissa valmentaja ja mentorin roolit on häivytetty entisestään. Ajatuksena on tasavertainen dialogi, jossa rakennetaan uudenlaista, yhteistä ymmärrystä ja tietoa. Seuraavassa taulukossa on kuvattu mentoroinnin eri muotoja, joista sekä valmentajan että mentorin on hyvä olla tietoisia riippumatta siitä, toteutetaanko mentorointia sitten pareittain tai ryhmässä. On hyvä muistaa, että mentoroinnin eri tulokulmat eivät sulje toisiaan pois, vaan eri muotojen hyödyntäminen mentoroinnin eri vaiheissa voi olla parhaimmillaan jopa etu. Mentori voi arvioida, millaisesta mentorointiotteesta valmentaja hyötyy eniten tietyssä tilanteessa, ja millaisella otteella päästän parhaiten kohti valmentajan itse asettamia tavoitteita. (Kanniainen ym. 2017, 9)

MENTOROINNIN TULOKULMA	MENTORIN ROOLI	AKTORIN ROOLI
Perinteinen "tiedonsiirto"-mentorointi	Tiedon tarjoaja, neuvoo ja jakaa omaa ymmärrystään ja kokemuksiaan	Passiivinen vastaanottaja, oppii kokeneemman mallista
Mentori aktorin tukijana ja opastajana	Tukee aktoria tämän omista pohdintoissa, jakaa omaa kokemustaan oppimisen välineenä, opastaa	Keskustelu perustuu aktorin tavoitteisiin ja kysymyksiin, oppiminen perustuu aktorin oivalluksiin
Mentori valmentajana, sparraajana, coachina	Kuuntelee aktoria ja toimii hänelle peilinä, ei neuvo eikä opasta, vaan tukee aktorin omaa oppimisprosessia	Hyvin aktiivinen ja aloitteellinen, määrittelee omat tavoitteensa ja hakee niihin tukea ja välineitä, kutsuu esiin mentorin osaamista omien kysymystensä avulla
Vertaismentorointi / käänteinen mentorointi	Mentori on vertainen aktorinsa/ aktoreidensa kanssa, keskustelu perustuu tasavertaiseen dialogiin	Aktiivinen ja tasavertainen osallistuja, yhteinen ajattelu, ideointi ja tiedon rakentelu

Kuvio 16. Mentoroinnin eri tulokulmat (Kupias & Salo 2014)

Mentorointi on perinteisessä mielessä nähty keinona "siirtää" mentorin osaamista, tietoa ja kokemusta nuoremmalle valmentajalle. Uusimpien oppimiskäsitysten mukaan tietoa ei voida siirtää ihmiseltä toiselle, mutta on selvää, että valmentaja voi oppia häntä kokeneemalta. Mentorin tietoa ja kokemuksia jakava rooli voi parhaimmillaan olla sekä valmentajalle että mentorille antoisa. Tällaisessa asetelmassa valmentajan rooli on toimia lähinnä passiivisena vastaanottajana. Tämä toimintamalli ei edusta uudempaa ajattelumallia. (Kanniainen ym. 2017, 9)

Tulokulmaa vaihtamalla mentorointi voi saada valmentavia piirteitä. Tässä tilanteessa mentorin roolia ei nähdä tietoa siirtävänä eikä edes opastavana, vaan mentorin tehtävä on lähinnä kuunnella, esittää kysymyksiä ja tätä kautta mahdollistaa valmentajan oma oppimisprosessi. Tällainen lähestymistapa voi toimia hyvin, jos tavoitteena on esim. selvittää valmentajan uratavoitteita. (Kanniainen ym. 2017, 10)

Mentoroinnin vahvuus verrattuna moniin muihin kehittämisen menetelmiin onkin mahdollisuus hyödyntää eri tilanteissa eri tyyppisiä rooleja ja lähestymistapoja, riippuen valmentajan tavoitteista.

Yhteinen lopputulos tai mentorin ja valmentajan välinen täydellinen yhteisymmärrys ei ole mentoroinnin päätavoite, vaan riittää, että osapuolet peilaavat omia ajatuksiaan toistensa

kanssa, ja sitä kautta selventävät omia näkemyksiään. On hyvä keskustella yhdessä erilaisista lähestymistavoista ja tehdä näkyväksi osapuolten odotukset ja toivomukset rooleihin liittyen. Valmentajan ja mentorin odotukset mentoroinnille voivat olla ristiriidassa keskenään, jos mentorin ja valmentajan käsitykset toistensa rooleista on kovin erilaiset. (Kanniainen ym. 2017, 10)

### **4.3 Mentorin ja valmentajan roolit**

#### **Mentori – luotettava tukija**

Mentori voi auttaa valmentajaa monella eri tavalla. Hän voi opastaa ja toimia roolimallina. Mentori voi olla sparraaja, valmentaja tai ymmärtävä kuuntelija. Hän voi olla valmentajan kriittinen ystävä, joka herättelee valmentajaa ajattelemaan uudella tavalla. Mentori voi kyseenalaistaa valmentajan olettamuksia ja juurtuneita ajattelutapoja. Mentori voi myös toimia sillanrakentajana, joka opastaa valmentajaa syvemmälle asiantuntijuuteen, työelämään, työtehtävään tai vaikka valmentajan omien vahvuuksien tunnistamiseen. Mentori voi toimia myös vertaisena, jolloin perinteinen kokenut mentori ja ammatillisesti kokenempi valmentaja-asetelma tasoittuu. Mentori ei ole sponsori, johtaja, työnvälittäjä, työn tai opintojen ohjaaja, tuutori, terapeutti tai perehdyttävä. Mentorin tehtävä ei ole tehdä päätöksiä valmentajan puolesta tai ohjata valmentajaa vahvasti tiettyyn suuntaan. Mentorin ei myöskään tule arvostella valmentajan valintoja. Mentori voi kuitenkin herätellä valmentajaa pohtimaan asioita uudella tavalla. Mentorin tulee toimia vastuullisesti siten, että hän suhtautuu valmentajan tavoitteisiin ja kysymyksiin arvostavasti. Mentori ei tarkoituksellisesti pyri vaikuttamaan valmentajan tavoitteisiin, vaan tarjoaa erilaisia näkökulmia valmentajan oman päätöksenteon tueksi. Mentoroinnin tavoitteena on valmentajan kehittyminen, mutta prosessin aikana myös mentori kokee oivalluksia ja saa parhaimmillaan uusia ideoita ja ajatuksia valmentajalta. Usein mentorit pystyvät analysoimaan mentoroinnin jälkeen paremmin myös omaa uraansa ja pohtimaan omia tulevaisuudensuunnitelmiaan uudesta näkökulmasta. Mentorina toimiminen on arvokas kokemus, josta mentorit ovat saaneet myös aitoa auttamisen iloa. (Kanniainen ym. 2017, 10)

#### **Valmentaja – aktiivinen kehittyjä**

Mentoroinnissa valmentaja on nimensä mukaisesti aktiivisessa roolissa. Mentoroinnissa on ensisijaisesti tavoitteena valmentajan kehittyminen ja siksi on tärkeää, että valmentaja asettaa tavoitteet mentoroinnille. Valmentajan asettamien tavoitteiden perusteella muo-

dostuvat teemat myös mentorointitapaamisille. Valmentaja vastaa itse omasta oppimisestaan ja siitä, miten hän mentorilta oppimaansa soveltaa käytännössä. Valmentaja päättää itse, miten hän suhtautuu mentorin kokemuksiin, neuvoihin ja opastukseen. Koko mentorointiprosessi perustuu valmentajan haluun kehittyä ja kykyyn käydä keskustelua mentorin kanssa niistä asioista, jotka tukevat valmentajan omien tavoitteiden saavuttamista. Valmentaja vastaa mentoroinnin etenemisestä ja mahdollisista käytännön järjestelyistä. On valmentajan tehtävä ottaa mentoriin yhteyttä ennen seuraavaa tapaamista ja varmistaa, että molemmilla on tapaamiselle sovittu tema tiedossa. Valmentaja varaa myös tarvittaessa paikan mentoroinnille. Mikäli välimatka edellyttää matkustamista, valmentaja on pääsääntöisesti se osapuoli, joka matkustaa mentorin luokse. (Kanniainen ym. 2017, 11)

MUISTILISTA AKTORILLE:	MUISTILISTA MENTORILLE:
<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Sitoudu pitkäkestoiseen prosessiin varaamalla aidosti aikaa kehitymiselle.</li> <li>▶ Määrittele tavoitteet mentoroinnille ja keskustele niistä mentorisi kanssa.</li> <li>▶ Pidä oppimispäiväkirjaa ja/ tai kirjaa tavoitteesi mentorointisuunnitelmaan.</li> <li>▶ Ota keskusteluissa rohkeasti esille kysymyksiä, kehittämiskohteita ja haasteita.</li> <li>▶ Aseta itsellesi unelmia ja rohkeitakin tavoitteita.</li> <li>▶ Ota itse vastuu kehitymisestäsi ja käytännön valmistelutyöstä.</li> <li>▶ Ota mentoroinnin aikana syntyneet uudet näkemykset heti käyttöön.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Ole valmis käyttämään aikaa tapaamisiin.</li> <li>▶ Anna aktorin määritellä tavoitteet mentoroinnille, mutta voit auttaa tarvittaessa kirkastamaan niitä.</li> <li>▶ Kuuntele aktorin toiveita ja tavoitteita.</li> <li>▶ Kuuntele ja kysy – luottamus rakentuu läsnäololla ja vuorovaikutuksessa.</li> <li>▶ Ole valmis jakamaan osaamistasi ja kokemustasi.</li> <li>▶ Ole avoin myös uusille ideoille, ajatuksille ja palautteelle.</li> <li>▶ Pohdi kumpi kehittää aktoria enemmän: suora neuvo vai yhteinen pohdinta.</li> <li>▶ Anna aktorin ottaa itse vastuu kehitymisestään ja oppimisestaan.</li> </ul>

Kuvio 17. Muistilistat (Kanniainen ym. 2017)

### Mentoroinnin erilaiset teemat

Mentorointia kaivataan usein erilaisissa muutostilanteissa. Omassa ammatillisessa roolissa voi tapahtua muutos, johon kaivataan tukea. Opiskelijat saattavat tarvita tukea oman ammatillisen identiteettinsä vahvistamisessa ja valmistautuessaan opiskelun jälkeiseen työnhakuun. Pidempään työelämässä olleet taas saattavat kaivata mentorointia esimerkiksi urasiirtymien yhteydessä. Kokemuksen perusteella mentoroinnissa nousevat usein esille seuraavan kaltaiset teemat (Kanniainen ym. 2017, 24):

- Ammatillinen kasvu ja urakehitys
- Hyvinvointi ja jaksaminen
- Muutokset ja siirtymät

Eri mentorointiin liittyviä teemoja voi olla monenlaisia ja teemat muokkautuvat aina valmentajan tilanteen mukaan. Tavoitteet määrittävät sen, millaisia sisältöjä mentoroinnissa on syytä käsitellä. Näin teemat voidaan ymmärtää askelina kohti tavoitetta. Seuraavassa luvussa esitellään edellä mainitut teemat ja esitetään harjoituksia sekä tehtäviä niihin liittyen. Harjoitusten ja tehtävien tarkoitus on tukea mentorointiprosessia ja antaa konkreettisia työkaluja teemojen työstämiseen. Tehtävien käyttäminen ei ole mentoroinnissa itseisarvo, vaan on aina hyvä arvioida tehtävän sopivuus ja tarkoituksellisuus suhteessa tavoitteisiin, tilanteeseen, valmentajaan tai ryhmään. (Kanniainen ym. 2017, 24)

### Urakehitys ja ammatillinen kasvu

Työelämässä löydämme itsemme usein tilanteesta, jossa joudumme pohtimaan tulevia ratkaisuja ja erilaisia vaihtoehtoja, tai puntaroimaan omia mahdollisuuksiamme suhteessa tulevaan. Keskeistä ammatillisessa kasvussa on paitsi itsetuntemus, myös omien vaihtoehtojen, mahdollisuuksien ja työelämän vaatimusten tuntemus. Näiden pohjalta voimme tehdä valintoja ja suunnitella uraamme eteenpäin. Mentoroinnissa käsitellään usein myös käytännön työnhakuun liittyviä asioita, mutta on hyvä muistaa, että työhaussa onnistuminen edellyttää sitä, että urasuunnittelun perusta (käsitys omista tavoitteista sekä vahvuuksista ja ymmärrys omista vaihtoehtoista) on kunnossa. (Kanniainen ym. 2017, 24)



Kuvio 18. Helsingin yliopiston uratiemalli (Carver, Itkonen, Kanniainen 2014)



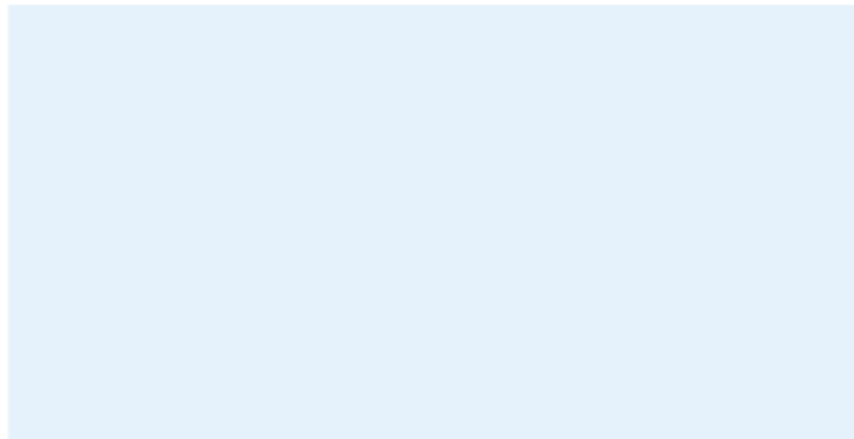
## Omien vahvuuksien ja osaamisen tunnistaminen

Itsetuntemus urasuunnittelussa sisältää omien vahvuuksien ja oman osaamisen tunnistamisen, kyvykkyyden oman motivaation ja tavoitteiden määrittelyn ja tietoisuuden siitä, millaisia arvoja ja päämääriä työllään haluaa edistää. Mentoroinnissa tehdään paljon töitä oman osaamisen tunnistamisen kanssa, koska se on monille vaikeaa. Täytyy ensin pystyä tunnistamaan ja sanoittamaan oma osaamisensa, jotta siitä voi viestiä uskottavasti. Osaaminen käsittää käytännön taitojen ohella myös tietoa ja ymmärrystä. Jokaisella on myös henkilökohtaisia vahvuuksia: ominaisuuksia, piirteitä tai toimintamalleja, joita voi hyödyntää työelämässä. Vahvuuksien ja niin sanottujen siirrettävien taitojen tunnistamiseen voi käyttää esimerkiksi seuraavaa tehtävää. (Kanniainen ym. 2017, 25)

### Siirrettävät taidot -tehtävä

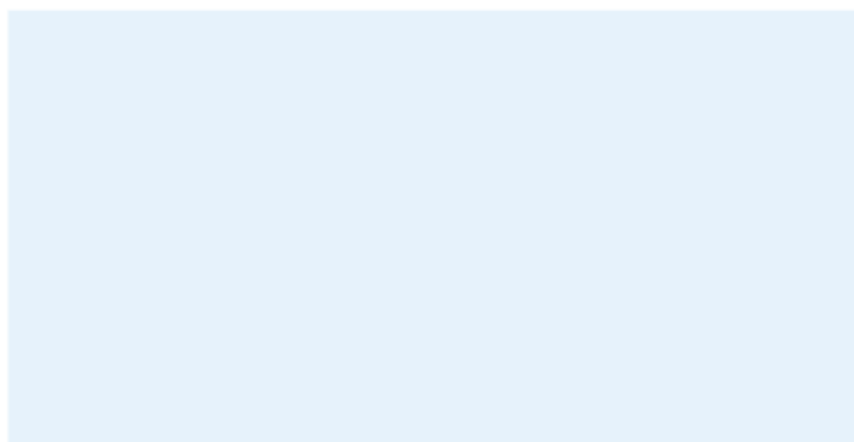
#### OHJEISTUS AKTORILLE:

Muistele sellaista tilannetta, jossa olet onnistunut poikkeuksellisen hyvin. Missä hetkessä olet ollut ylpeä itsestäsi? Se on saattanut olla myös jokin erityisen haastava tilanne, jossa olet ylittänyt itsesi. Tilanne voi olla opiskeluun, työhön tai muuhun elämään liittyvä. Mitä silloin tapahtui? Miten toimit?



#### OHJEISTUS MENTORILLE:

Kuuntele aktorin kertomus. Kuunnellessasi arvioi ja kirjaa paperille, millaisia vahvuuksia, taitoja tai toimintamalleja hän on tilanteessa hyödyntänyt. Anna aktorille palautetta ja kerro millaisia vahvuuksia sinä olet tilanteessa nähnyt.



Samaa harjoitusta voi käyttää 2–3 ryhmässä, jossa kukin vuorollaan kertoo oman tilanteensa, muut kirjaavat vahvuuksia ja jakavat ne lopuksi kertojalle.

Kuvio 19. Siirrettävät taidot tehtävä (Kanniainen ym. 2017)

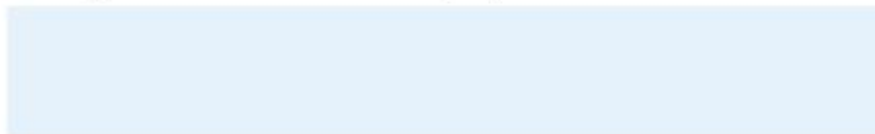
## **Ammatillisten tavoitteiden selkiyttäminen**

Omat ammatilliset tavoitteet voivat uran alkuvaiheessa tuntua hyvin epämääräisiltä. Tavoitteet kuitenkin selviytyvät uran edetessä jo senkin takia, että kokemus tuo lisää ymmärrystä. Samalla huomataan, millaisten tehtävien parissa viihtyy parhaiten ja mikä työssä motivoi. Omien ammatillisten tavoitteiden pohdinta voi toisaalta olla hyödyllistä jo pitkäänkin työelämässä olleille. Tulevaisuuden muistelu -harjoitusta voidaan käyttää esim. valmentajan kirjallisena välitehtävänä. Sitä voidaan hyödyntää myös ennen mentorointisuhteen alkamista ennakkotehtävänä ja virittäytymisenä ammatillisen kasvun teemaan. Harjoituksessa tulevaisuus nähdään tilana, jossa keskeiset ongelmat on ratkaistu. Nykyisiä huolenaiheita lähestytään muistelemalla niitä tulevaisuudesta käsin. Tämä mahdollistaa sen, että ratkaisut tulevat näkyviksi. (Kanniainen ym. 2017, 25)

Siirry ajatuksissa tulevaisuuteen, hetkeen esimerkiksi kolmen vuoden päähän. Kyseessä on työtehtävä, jossa viihdyt.

Pohdi tästä tilanteesta käsin:

Millaista työtä teet? Missä olet toisissa? Vai oletko yrittäjä?



Mikä ilahduttaa työssäsi erityisesti?



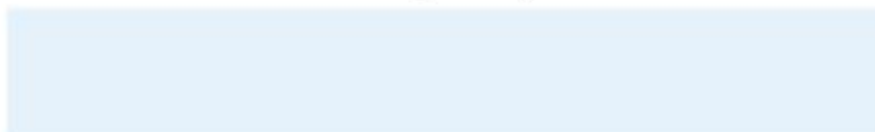
Mitkä ovat olleet työelämään siirtymisen avainkohtia? Mitä tapahtui?



Mitä sinä olet itse tehnyt ja mistä sait apua?



Oliko sinulla suunnitelmiesi toteutumiseen liittyviä huolia ja mikä sain huolesi vähenemään?



Ovatko jotkut asia vielä kesken? Mitä aiot tehdä seuraavaksi?

Kuvio 20. Tulevaisuuden muistelu (Kanniainen ym. 2017)

#### **4.4 Valmentajan hyvinvointi ja jaksaminen**

Hyvinvointi ja jaksaminen työelämässä sekä työn ja perhe-elämän yhdistäminen ovat teemoja, jotka nousevat esiin usein erilaisissa työelämään liittyvissä keskusteluissa. Samat asiat nousevat esiin usein myös mentoroinnissa. Työelämän muutokset, kasvavat resurssipaineet, yt-neuvottelukierroksien ja liikkuvan työn myötä hämärtyvä raja työn ja muun elämän välillä lisäävät yksilötasolla painetta työhön käytettävän ajan ja henkisen panostuksen rajaamiseksi. Lähes kaikissa työhaastatteluissa kysytään paineensietokykyä ja stressinhallintakeinojen on syytä olla hallussa. Itsensä johtaminen, oman työn organisointi, omien työtehtävien priorisointi ja henkilökohtainen ajanhallintakyky ovat erittäin tärkeitä työelämätaitoja. Eläkeikään saakka kestävä työkyvyn säilyttämisen perusedellytys on omasta hyvinvoinnista huolehtiminen. Mentorilla voi olla näissä kysymyksissä ja asioissa paljon oman kokemuksen tuomaa ymmärrystä ja tämän johdosta hänellä annettavaa vähemmän kokeneille valmentajille. Seuraavia harjoituksia voi käyttää herättämään keskustelua edellä mainituista teemoista tai arvioimaan omia vahvuuksia ja kehittämisalueita näihin teemoihin liittyen. (Kanniainen, Nylund, Kupias 2017, 29).

#### **Ajankäyttö**

Valmentajan viikoittainen ajankäyttö, ajankäytön suunnittelu ja hallinta on usein erittäin haastavaa. Ajankäytön systemaattisella ja säännöllisellä tarkkailulla valmentaja voi kehittää ja tehostaa omaa ajankäytön hallintaansa. Valmentaja voi myös pitää kirjaa omasta ajankäytöstään ja sen avulla analysoida ajankäytön tehokkuutta. (Kanniainen ym. 2017, 30)

Ajanryöstäjät -tehtävän avulla valmentaja voi tunnistaa niitä tekijöitä, jotka mahdollisesti heikentävät omaa ajanhallintaa.

### AJANKÄYTTÖ- "AJANRYÖSTÄJÄT"

Arvioi omaa ajankäyttöäsi. Mitkä näistä ovat sinun ajankäyttösi kannalta suurimpia ajanryöstäjiä tai esteitä ajankäytön tehostamiselle? Ole rehellinen.

- |  |   |   |
|--|---|---|
| <input type="checkbox"/> Minulle on epäselvää, mitä minulta odotetaan. | <input type="checkbox"/> Vastaan puheluihin, jotka eivät kuulu minulle. | <input type="checkbox"/> En suunnittele työpäivääni tai työtäni                             |
| <input type="checkbox"/> Teen vääriä asioita.                          | <input type="checkbox"/> Työssäni on keskeytyksiä.                      | <input type="checkbox"/> Järjestelmällisyyden puute   |
| <input type="checkbox"/> Vastualueet organisaatiossa ovat epäselvät.   | <input type="checkbox"/> En osaa sanoa "ei".                            | <input type="checkbox"/> Työtaakkani on liian suuri.  |
| <input type="checkbox"/> Priorisointi on vaikeaa.                      | <input type="checkbox"/> Olen liian monessa mukana.                     | <input type="checkbox"/> Hypin asiasta toiseen.   |
| <input type="checkbox"/> En noudata priorisointejani                   | <input type="checkbox"/> En pysty tekemään päätöksiä.                   | <input type="checkbox"/> Annan saapuvien sähköpostien keskeyttää työn, jota olen tekemässä. |
| <input type="checkbox"/> Osallistun turhiin kokouksiin.                | <input type="checkbox"/> Sekaannun muiden tehtäviin.                    | <input type="checkbox"/> Oveni on aina auki.  |
| <input type="checkbox"/> Menen valmistautumatta kokouksiin             | <input type="checkbox"/> Työtilani ovat epäjärjestyksessä.              | <input type="checkbox"/> Haluan olla koko organisaation käytettävissä.                      |
| <input type="checkbox"/> Teen muille kuuluvia töitä.                   | <input type="checkbox"/> Työni ei ole mielekasta.                       | <input type="checkbox"/> Haluan, että minua pidetään kiireisenä.                            |
| <input type="checkbox"/> Työn delegoimisen vaikeus                     | <input type="checkbox"/> En ole motivoitunut.                           | <input type="checkbox"/> Teen ylliaatua.  |
| <input type="checkbox"/> Teen "tulipalohommia".                        |   |   |

Kuvio 21. Ajanryöstäjä tehtävä (Kanniainen ym. 2017)

### Asioiden priorisointi

Arjen hallinnan kannalta on erittäin tärkeää, että valmentaja osaa priorisoida tehtäviään. Usein töitä ja tehtäviä on selkeästi enemmän, kuin mitä valmentaja ehtii tehdä ja ulkopuolelta tulevat odotukset valmentajan toiminnan tehokkuudelle ovat kovat. Tässä vaiheessa on erittäin tärkeää tunnistaa ja tiedostaa oman organisaation strategia, päätavoitteet ja kokonaistoiminnan isot linjat. Valmentaja joutuu myös miettimään omia henkilökohtaisia valintojaan sekä oman elämänsä tavoitteita, kun päivittäisiä asioita ja valintoja laitetaan tärkeysjärjestykseen. (Kanniainen ym. 2017, 31)

Kuuden askeleen viikkosuunnitelma -tehtävä on hyvä käytännön apuväline valmentajalle, jolle ajankäytönhallinta, oman toiminnan tavoitteellisuus ja työtehtävien priorisointi ovat tärkeitä näkökulmia.

## TEHTÄVÄ

### 6 ASKELEEN VIIKKOSUUNNITELMA

1. Visualisoi pidemmän aikavälin tavoitteesi. Millaiselta haluat elämäsi näyttävän kolmen tai viiden vuoden kuluttua? Nyt on lupa unelmoida suuresti ja ilman mitään esteitä.

2. Juhlita mennyttä viikkoa. Mistä asioista olit ylpeä? Mitkä hetket olivat tärkeitä ja mitkä asiat sait vietyä maaliin? Kirjoita ylös pienet ja isot onnistumisen hetket. Näitä kannattaa kirjoittaa vähintään kymmenen.

3. Mitkä 1–3 menneellä viikolla tapahtunutta asiaa olisivat voineet mennä paremmin? Mitä opit näistä asioista? Mitä voisit jatkossa tehdä toisin?

4. Kirjoita nyt maksimissaan kuusi asiaa, jotka tekemällä parhaiten etenet kohti pidemmän aikavälin tavoitteitasi. Ympyröi niistä vielä yksi, joka on kaikkein tärkeintä saada maaliin. Sellainen asia, jonka tekeminen helpottaa kaikkea muuta? Jaa tehtävät riittävän pieniin osiin, jotta sinulla on mahdollisuus onnistua niissä.

5. Aikatauluta nyt nämä kuusi tärkeintä askelta kalenteriisi tälle viikolle. Käytä vuorokauden tehokkain hetkesi näiden asioiden tekemiseen. Aikatauluta kaikkein tärkeimmät tehtävät heti alkuviikolle ja varaa niille riittävästi aikaa. Sen jälkeen voit suunnitella muut viikon menot ja merkitä ne myös kalenteriisi.

6. Mieti vielä, ketkä voivat auttaa sinua näiden asioiden toteutumisessa? Keille sinä voit olla avuksi tällä viikolla? Kommunikoivat omat aikataulusi selvästi tärkeimmiksi kokemillesi ihmisille. Kerro heille myös, mitä toivot heiltä.

Kuvio 22. Kuuden askeleen viikkosuunnitelma (Kanniainen ym. 2017)

### **Kuormitus ja keinot sen välttämiseksi**

Valmentaja kohtaa työssään säännöllisesti tehtäviä, jotka hän kokee mielekkäiksi ja joita tehdessään hän on ns. ”mukavuusalueella.” Samassa työssä on kuitenkin usein myös työtehtäviä, jotka luovat painetta ja stressiä, eivät ole niin mielekkäitä ja vievät valmentajalta

energiaa. Optimaalisessa tilanteessa valmentaja voi omalta osaltaan vaikuttaa toimenkuvaansa sekä työtehtäviinsä. Vielä tärkeämpää on kuitenkin se, että valmentaja tunnistaa kumpaankin kategoriaan kuuluvat työt ja hän osaa rakentaa oman työarkensa siten, että työstä syntyvä paine ja stressi eivät nouse liian korkealle tasolle. (Kanniainen ym. 2017, 33)

Seuraavalla käytännön harjoituksella valmentaja voi tunnistaa työssään sekä niitä asioita, jotka ovat mielekkäitä, että vastaavasti niitä, jotka aiheuttavat negatiivista stressiä. Tämä auttaa valmentajaa tunnistamaan arjen tilanteen sekä helpottaa asioiden suunnittelua ja niihin suhtautumista. (Kanniainen ym. 2017, 30)

Listaa / kirjaa:

Vihreällä värillä niitä asioita, joiden tekeminen tuottaa hallinnan tunnetta, iloa, innostusta, ns. Flow-tilaa tai mielenrauhaa

Punaisella värillä niitä asioita työssä, jotka lisäävät negatiivista stressiä, jännitystä tai joissa koet joutuvasi jatkuvasti ns. "epämukavuusalueelle".

Lisäksi niitä asioita työn ulkopuolella, jotka parantavat omaa työkykyäsi ja hyvinvointiasi sekä niitä, jotka helpottavat sitä.

Lopuksi voit tarkastella punaisten ja vihreiden asioiden määrää ja suhdetta toisiinsa. Onko mahdollista lisätä vihreiden asioiden osuutta ja/tai vähentää punaisten määrää? Jos ei, voiko punaisia asioita jakaa omaan työviikkoon tai kalenteriin niin, etteivät ne kuormita liikaa yhtäjaksoisesti? Millaisia keinoja tai ajatusmalleja voit soveltaa, jotta kestät paremmin punaisia asioita työssäsi? Mitä voit tehdä työn ulkopuolella vähentääksesi työn kuormittavuutta tai parantaaksesi omaa hyvinvointiasi?

Kuvio 23. Listaus (Kanniainen ym. 2017)

## 4.5 Mentorointiprosessin rakenne ja kesto

Mentoroinnin tavoite on pitkäkestoinen prosessi. Suositus on, että mentorointisuhde kestää 6–12 kuukautta. Pitkäkestoisessa prosessissa on tilaa luottamuksen rakentamiselle ja valmentajalla on mahdollisuus prosessoida käsiteltyjä asioita. Hän voi nostaa esille akuutteja kysymyksiä, mutta myös palata aiemmin käsiteltyihin teemoihin. Mentorointisuhteelle on hyvä määritellä selkeä alku ja loppu. Mentori- valmentaja parit tai mentorointiryhmä tapaavat prosessin aikana tavallisesti noin kerran kuukaudessa. Paritapaamiset ovat kestoltaan tavallisesti 1–2 tuntia, kun taas ryhmämuotoisessa mentoroinnissa tapaamisiin on hyvä varata 1 ½–3 tuntia. Tapaamisten ajat ja paikat sovitaan prosessin osapuolten kesken. Mentorointiprosessi voidaan hahmottaa kaarena, jossa kokonaiskaari koostuu yksittäisten tapaamisten muodostamista kaarista. (Kanniainen ym. 2017, 12)

MENTOROINNIN KAARI



Kuvio 24. Mentoroinnin kaari (Kanniainen ym. 2017)

### 4.5.1 Tutustuminen

Mentorin ja valmentajan tutustuminen luo mentorointisuhteen kehittymiselle hyvän perustan. Osapuolet kohtaavat kokonaisina ihmisinä, eikä vain ammattiroolista käsin. Siksi alussa on hyvä antaa aikaa tutustumiselle. Tutustuminen edistää vuorovaikutuksen ja luottamuksen syntymistä sekä auttaa ymmärtämään toisen osapuolen arvomaailmaa ja näkökulmaa. Mikäli alussa mennään suoraan tavoitteiden määrittelyyn ja tutustumisvaihe sivuutetaan, osapuolten voi olla vaikea hahmottaa toistensa tulokulmaa ja motivaatiota. Samalla myös yhteisten tavoitteiden hahmottaminen voi vaikeutua. Valmentajan ja mento-



rin välistä tutustumista voi edistää esimerkiksi lähettämällä toiselle osapuolelle esittäytymiskirjeen tai jonkinlaisen ennakotehtävän ennen ensimmäistä tapaamista. (Kanniainen ym. 2017, 16)

Valmentaja ja mentori voivat kertoa itsestään esimerkiksi seuraavien kysymysten avulla:

- Kuka olen?
- Mistä olen tulossa?
- Miksi päätin lähteä valmentajaksi / mentoriksi?
- Minkälaiset asiat ovat minulle tärkeitä tällä hetkellä?
- Sekä valmentaja että mentori voivat halutessaan tehdä elämäviiva -tehtävän tutustumisvaiheessa. Kumpikin voi nostaa siinä esille niitä asioita, jotka hän haluaa jakaa mentorointitilanteessa.

#### TEHTÄVÄ

##### ELÄMÄNVIIVA

- Piirrä paperille elämäarviisi
- Merkitse siihen tärkeät muistosi: elämäntapahtumat, niihin liittyvät ihmiset, isot päätökset ja suunnanvaihdokset, teemat, vaiheet, opiskelut, työt, tähänastiset saavutukset ja muut tekemiset.
- Katso piirtämääsi. Huomaatko toistuvia teemoja tai kaavoja? Millä tavalla aiempi polkusi linkittyy tulevaisuuteesi? Miten olet tehnyt valintoja aiemmin? Millä tavoin lapsuuden ja nuoruuden unelmat ja kiinnostukset vaikuttavat elämääsi? Ketkä ovat sinulle tärkeitä esikuvia, tärkeimpiä kanssakulkijoita ja keillä kaikilla on ollut vaikutusta elämäsi kuluun?



Kuvio 25. Elämäarvi tehtävä (Kanniainen ym. 2017)

#### 4.5.2 Tavoitteiden selkeyttäminen ja niistä yhdessä sopiminen

##### Tavoitteiden kirkastaminen

Onnistuneen mentorointikokemuksen saavuttamiseksi on tärkeää, että mentorointiprosessi on selkeästi tavoitteellinen. Valmentajan asettamat tavoitteet luovat rungon ja suunnan koko mentoroinnille. Mentorin ja valmentajan yhteinen keskustelu tavoitteista on tärkeää, jotta työskentelyssä on yhteinen päämäärä ja molemmat osapuolet vievät mentorointia samaan suuntaan. Valmentajalla voi olla erilaisia tavoitteita ja tavoitteet voivat matkan varrella myös muuttua. (Kanniainen ym. 2017, 18)

### **Esimerkkejä mentorointitavoitteista:**

- osaamisen laajentaminen
- uudessa tehtävässä kasvaminen
- työrooliin liittyvät tavoitteet
- työskentelytapoihin liittyvät tavoitteet
- asiantuntijaidentiteetin selkiyttäminen ja vahvistaminen
- erityisasiantuntemus ja syväosaaminen
- tulevaisuuden hahmottaminen omassa työssä, työurassa tai elämässä yleensä
- suhdeverkostojen rakentaminen
- ajankäytön ja stressin hallinta
- työhyvinvoinnin lisääminen
- kokemusperäisen ja hiljaisen tiedon näkyväksi tekeminen.

Ryhmässä toteutettavassa mentoroinnissa jokaisella ryhmän jäsenellä on omat tavoitteensa mentoroinnille ja ajatus siitä, mitä yksilönä mentoroinnilla tavoittelee. Ryhmän pitää määritellä tavoitteensa ja toimintansa sisällöt yhdessä ja kaikkien ryhmän jäsenten tulee sitoutua yhteisiin tavoitteisiin. Ensimmäisessä tapaamisessa on hyvä tarkastella kaikkien ryhmäläisten tavoitteita ja muodostaa näiden pohjalta ryhmän yhteiset tavoitteet.

(Kanniainen ym. 2017, 18)

### **Työkaluja tavoitteiden kirkastamiseen**

Seuraavassa on esitelty joitakin keskustelukysymyksiä auttamaan mentorointitavoitteiden kirkastamisessa. (Kanniainen ym. 2017, 19)

#### **Valmentajan näkökulmasta:**

- Mitä haluan saavuttaa mentoroinnin avulla?
- Kun päätämme mentoroinnin, minkä toivon olevan toisin ja mitä toivon oppineeni?
- Mitä haluan ylläpitää omassa toimissani ja vahvistaa mentoroinnin avulla?
- Mihin tarvitsen mentorin tukea?

#### **Valmentajan näkökulmasta:**

- Minkälaisesta tuesta olisin itse hyötynyt urani aikaisemmissa vaiheissa?
- Jos minulla olisi ollut mahdollisuus mentorointiin, miten olisin sitä hyödyntänyt?
- Miten haluan auttaa valmentajaa?
- Kun päätämme mentoroinnin, mitä toivon valmentajan hyötyneen prosessista?
- Mitä minä mentorina toivon saavani prosessista?

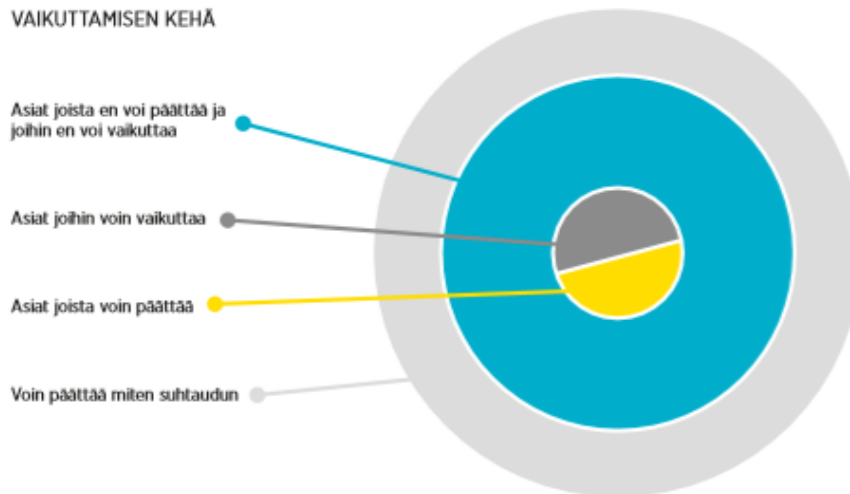
#### 4.5.3 Mentorointiprosessin yhteisistä pelisäännöistä sopiminen

Mentorointiprosessin tavoitteiden lisäksi on hyvä sopia keskeisistä pelisäännöistä ja toimintatavoista, jotta mentorointisuhde toimii kaikkia tyydyttävällä tavalla. Sopimuksen tai suunnitelman voi tehdä kirjallisesti tai suullisesti. Tärkeintä on, että toimintatavat ovat selkeät. (Kanniainen ym. 2017, 22)

Mentorointisopimuksessa tai -suunnitelmassa voidaan sopia esimerkiksi seuraavista asioista:

- Mentoroinnin tavoitteet.
- Käsiteltävät kysymykset tai teemat, myös mahdolliset mentoroinnin ulkopuolelle rajattavat asiat.
- Luottamuksellisuus: mistä asioista saa tai ei saa puhua mentorointisuhteen ulkopuolella.
- Mentorointisuhteen kokonaiskesto – alku ja loppu (suositus 6–12 kk).
- Tapaamisten aikataulut, paikat ja käytännöt tapaamisten siirtämisen tai perumisen osalta (suositus noin kerran kuussa).
- Yhteydenpito mentoroinnin aikana, esim. käytettävät kanavat tai välineet.
- Tapaamisten valmistelu ja valmistautuminen (vastuut – mitä valmentaja tekee, mitä mentorilta odotetaan).
- Mahdollinen prosessin keskeyttäminen ja miten silloin toimitaan.

Keskustelun tukena voidaan käyttää esimerkiksi vaikuttamisen kehä -tehtävää, kun soviin toiminnan tavoitteista ja tapaamisten yhteydessä käsiteltävistä teemoista. Tehtävän avulla voidaan tunnistaa käsiteltävien kysymysten ja teemojen joukosta sellaiset, joihin valmentajalla on oikeasti vaikuttamismahdollisuuksia. Vastaavasti voidaan rajata pois aiheet, joihin mentoroinnilla ei voida vaikuttaa. Samaa harjoitusta voidaan käyttää myös myöhemmin, jos mentorointiprosessin aikana on tarpeen pohtia sitä, mihin yhteistä aikaa käytetään, ja edistääkö työskentely yhdessä sovittuja tavoitteita. (Kanniainen ym. 2017, 23)



Kuvio 26. Vaikuttamisen kehä (Kanniainen ym. 2017)

Jos kyseessä on ryhmämuotoinen mentorointi, on vieläkin tärkeämpää keskustella työskentelytavoista, jotta yhteinen työskentely on antoisaa ja yhdessä asetetut tavoitteet saavutetaan. Ryhmässä on keskeistä, että kaikki pääsevät osallistumaan ryhmän tavoitteiden asettamiseen, ja jokaisen ryhmän jäsenen toiveet huomioidaan. Mentorin tulee tapaamisissa huolehtia siitä, että kaikki ryhmän jäsenet pääsevät osallistumaan keskusteluun, ja ettei kukaan dominoi keskustelua liikaa. On tärkeä rohkaista ryhmän hiljaisempia jäseniä tuomaan esille omia kysymyksiään ja ajatuksiaan. (Kanniainen ym. 2017, 23)

Keskustelukulttuuriin liittyvistä pelisäännöistä kannattaa sopia etukäteen. Keskustelukulttuuria tukemaan voidaan käyttää erilaisia harjoitteita tai menetelmiä, esimerkiksi:

- kelloitettu puheenvuoroja, joilla varmistetaan, että kaikki osallistuvat saman verran, esim. kahden minuutin kuulumiskierros tapaamisen alussa
- puheenvuorojen määrän rajoittamista, esim. jokaisella on tietty määrä "kortteja" tms., joita voi käyttää keskustelun aikana
- erilaisten roolien (esim. kertoja, kuuntelija, tarkkailija, kriitikko, innostaja jne.) käyttöä keskusteluissa ja niiden vaihtamista vuorotellen.
- pariporinat ja -pohdinnat, jos kyseessä on isompi ryhmä

Ryhmässä tapaamisaikojen sopiminen voi olla haasteellista, joten niistä on hyvä sopia mahdollisimman pitkälle etukäteen, koska voi olla työstä löytää yhteisiä tapaamisajan kohtia lyhyellä aikavälillä etenkin, jos valmentajia on enemmän kuin yksi.

Lisäksi on hyvä sopia, miten toimitaan, jos yksi tai useampi osallistuja joutuu perumaan aikaisemmin sovitun tapaamisen – siirretäänkö tapaamista vai jääkö ko. osallistuja pois tapaamisesta. (Kanniainen ym. 2017, 23)

## **4.6 Mentorointiprosessin eteneminen**

Jokainen mentorisuhde on omalta osaltaan ainutlaatuinen ja toimii parhaiten vain, kun suhde perustuu mentoroitavan tarpeille. Kristen Poulsen (2013) on jakanut mentoroinnin neljään vaiheeseen: valmistautumis- (engl. preparation), aloitus- (engl. establishing the relationship), oppimis- ja kehittymisvaiheeseen (engl. learning and developing) ja päätösvaiheeseen (engl. ending), (Poulsen 2013, 258)

Ennen varsinaisen mentorointiprosessin aloitusta, valmentajalle valitaan oikeanlainen mentori. Poulsen ja Karjalainen korostavat oikeanlaisen mentorin valinnan tärkeyttä prosessin onnistumisen kannalta (Poulsen 2013, 256; Karjalainen 2012, 79). Valinta on kuitenkin aina haastavaa, eikä valinnan täydelliselle sopivuudelle saada koskaan takeita

### **4.6.1 Valmistautumisvaihe**

Varsinaisen mentoroinnin alkua edellyttää valmistautumisvaihe. Ennen varsinaista aloitusta mentorin tulee varmistaa, että hänellä on riittävä motivaatio ja osaaminen lähteä mentorointiprosessiin mukaan. Mitkä ovat mentorin omat, henkilökohtaiset tavoitteet prosessin suhteen ja onko hänellä riittävästi aikaa käytettävissä prosessin toteutukseen.

Myös valmentajilla on omat odotuksensa mentorointiprosessin suhteen. Valmentajat odottavat, että lupautuessaan tehtävään, mentori varmistaa, että hänellä on oikeasti aikaa toteuttaa prosessia. Valmentajat myös odottavat, että mentorilla on aito kiinnostus valmentajan osaamisen kehittämiseen.

Valmentajalta odotetaan halua oppia uutta sekä aitoa tahtotilaa muuttaa ja kehittää omia päivittäiseen valmennustoimintaan liittyviä toimintamalleja. Valmentajan tulee myös olla avoin palautteelle. Optimitilanteessa valmentaja on myös kehittymishaluinen ja hänellä on aito halu etsiä tietoa ja ottaa sitä myös vastaan. (Heikkilä, 2015)

### **4.6.2 Aloitusvaihe**

Aloitusvaiheessa mentori ja mentoroitava tapaavat ensimmäistä kertaa. Kyseessä on tutustumisvaihe, jonka tarkoituksena on luoda hyvä vuorovaikutussuhde. Tavoitteena on saada aikaan avoimuus ja luottamus keskinäiseen kanssakäymiseen. Luottamuksen syntyminen on aina prosessi, ei automaatio. Aloitusvaiheen merkitys on tästä johtuen todella suuri. Mentorin ja mentoroitavan on hyvä miettiä yhdessä luottamuksen kehittymistä ja sii-

hen vaikuttavia tekijöitä. On tärkeää, että aloitusvaiheessa mentori ja mentoroitava keskustelevalle odotuksista sekä toiminnan tavoitteista. On myös tärkeää selkeyttää molempien osapuolten vastuut ja tehtävät sekä keskustella prosessin kokonaisuudesta. (Heikkilä 2015)

Tavoitteenasettelussa on myös huomioitava, minkälaisia tavoitteita prosessille voidaan asettaa. Mentorointi ei ole sitä, että valmentaja asettaa mentoroinnille tavoitteet ja odottaa sen jälkeen saavansa mentorilta valmiit vastaukset ongelmiinsa. Yhteneväisten tavoitteiden asettamista voikin haitata se, ettei valmentajalla ole oikeanlaista käsitystä siitä mitä mentorointi on, eikä hän tiedä tarkalleen, mitä prosessilta on lupa odottaa. Tämä voi johtaa jopa epärealististen tavoitteiden asettamiseen mentoria tai valmentajaa kohtaan (Karjalainen 2012,81)

Ensimmäisten tapaamisten aikana keskustelut perustuvat hyvin usein ns. lajiasioihin. Kun tapaamisissa päästään pidemmälle, keskustelu siirtyy parhaimmillaan enemmän henkiselle puolelle. Tässä kohtaa mentori pääsee ensimmäistä kertaa kokemaan olevansa valmentajan tosiasiallisena tukena. Valmentaja oivaltaa sitä nopeammin itsestään uusia asioita ja löytää tekemiselleen uudenlaisen merkityksen, mitä taitavampi mentori on heti keskusteluiden alkamisesta lähtien. Valmentaja tunnistaa myös parhaimmillaan omat kehityskohteensa ja alkaa työskennellä niiden saavuttamiseksi. Aloitusvaiheesta voidaan erottaa kolme selkeää kokonaisuutta. Nämä kokonaisuudet ovat erittäin merkittäviä onnistuneen aloitustapahtuman saavuttamiseksi: ihmisen eli yksilön kohtaaminen, valmentajan toimintaympäristöstä irrottautuminen sekä valmentajan arkiseen toimintaympäristöön tutustuminen. (Heikkilä 2015)

Mentorin kannalta on merkittävää, että hän on valmis tutustumaan valmentajaan myös ns. ihmisenä, ei pelkästään lajitoimintaa toteuttavana valmentajana. Mentorin on tärkeä löytää henkilö ja persoona, josta valmentaja koostuu. Hänen tulee kiinnostua valmentajasta myös ihmisenä, ei siitä mitä valmentaja sillä hetkellä osaa. Tämä auttaa parhaimmillaan myös valmentajaa havainnoimaan ja analysoimaan omia toimintamallejaan sekä itseään. Mentorin on tutustuttava myös huolellisesti valmentajan toimintaympäristöön sekä toimintakuvaan. Tämä antaa mentorille kuvan kokonaisuudesta sekä helpottaa mentorointiprosessin suunnittelua. (Heikkilä 2015)

#### **4.6.3 Oppimisen ja kehittymisen vaihe**

Poulsenin mukaan mentorointitapahtumat toimivat valmentajan oppimisprosessia kiihdyttävänä tekijänä keskusteluiden ja mentorin tuen välityksellä. Valmentajan tulee olla valmis

toimimaan ja viemään asioita käytäntöön. Tämä on prosessin tuloksellisuuden edellytys. Pelkät keskustelut eivät riitä muuttamaan valmentajan kehittymistä todeksi. Tavoitteena tälle vaiheelle on saavuttaa uudenlaista ymmärrystä, joka vaikuttaa valmentajan käyttäytymiseen ja luo samalla uutta, uudenlaista toimintaa. Tästä syystä mentorin ja valmentajan väliset tapaamiset ja niiden välit tulisi olla tasapainossa toistensa kanssa. Jotta suhteen laatu pysyy yllä, jokainen tapaaminen tulisi pyrkiä päättämään onnistuneesti. Samalla varmistetaan se, että ei palata takaisin mentorointisuhteen ensimmäiseen vaiheeseen. (Poulsen 2013, 259).

Clutterbuckin ym. (2012) mukaan oppimisprosessin tulisi seurata kokemuksellisen oppimisen kehää, joka sisältää neljä eri askelta. Prosessi voi alkaa mistä kohdasta kehää hyvänsä. Oppiminen nähdään kokemuksellisessa oppimisessä prosessina (kuvio 5), jossa tieto luodaan kokemusten kautta. Tieto on tulosta tiedon keräämisen ja sen muuntamisen yhdistelemisestä. (Poulsen 2013, 259).



Kuvio 27. Kokemuksellisen oppimisen prosessi (Poulsen 2013)

Erityiset kokemukset muokkaavat mentoroitavan ymmärrystä maailmasta ja värittävät odotuksia sekä havaintoja tulevaisuuden kuvista. Mentori auttaa mentorointikeskustelussa valmentajaa tunnistamaan useita näkökulmia niistä konkreettisista kokemuksista, joita he yhdessä käsittelevät. Tämän jälkeen hän voi tuoda esille vaihtoehtoisia näkökulmaa omista koetuista kokemuksista. (Poulsen 2013, 259–260).

Reflektiivinen toiminta tarkoittaa toimintaa, jossa ihminen tutkii kokemuksiaan, ajattelee ja arvioi tekemäänsä sekä tavoittelee uutta ymmärryksen tasoa (Kupias 2008, 104). Koettuun yhden ainutkertaisen tilanteen tai monia samankaltaisia, valmentajan tulisi tutkia, mitä tästä tilanteesta voidaan oppia. Jos valmentaja tekee analyysin yksin, hän voi keskittyä

liikaa sellaisiin näkökulmiin, jotka vain vahvistavat aikaisempaa käsitystä tilanteesta sekä korostavat valmentajan ennakkokäsityksiä. Mentorointikeskusteluiden tavoite on haastaa valmentaja tarkastelemaan omaa toimintaansa, muita henkilöitä sekä itseään. Keskustelua on hyvä käydä monesta eri näkökulmasta lähtien. Parhaimmillaan reflektio syvenee prosessin aikana ja muuttuu samalla laadukkaammaksi (Poulsen 2013, 260).

Mentorointiprosessin seuraava askel on aktiivinen kokeileminen. Siinä uusi opittu asia viedään mukaan käytännön toimintaan. Toiminnalle tehdään toimintasuunnitelma ja pohditaan, minkälaisia asioita tulee tässä vaiheessa välttää ja mitä uusia asioita kannattaa viedä käytäntöön. Mentorin ja valmentajan kannattaa keskustella siitä, mitä eri tapoja asioiden käyttöön viemisessä on. Mentorin kannattaa pohtia asiaan liittyviä riskejä, mutta samalla korostaa myös muutosten aikaansaamia mahdollisia hyötyjä. Mentorilla voi olla käsiteltävänä olevaan aiheeseen liittyen monta eri näkökulmaa ja hän tietää usein asioista paljon. Tämän johdosta mentorin tulee olla tarkkana siitä, että prosessi keskittyy valmentajaan ja valmentajan kehittymiseen. Valmentajalle tulee antaa aikaa jäsenellä asioita sekä hahmottaa kokonaistilanne. Valmentaja tulee saada oivaltamaan asioita ja mentorin tulee välttää ns. valmiita vastauksia sekä "olen aina oikeassa" mentaliteettia. (Heikkilä, 2015)

Mentorointiprosessi voi kestää jopa vuoden, joten on luonnollista, että prosessin aikana on erilaisia vaiheita. Alun innostuksen jälkeen voi tulla pieni suvantovaihe, jossa motivaatio ja sitoutuminen itse prosessiin saattavat olla hetkellisesti koetuksella. Tapaamisten välit saattavat pitkittyä tai tapaamisia saattaa peruuntua. Vuorovaikutuksellisia haasteita saattaa nousta esiin mentorin ja valmentajan välisessä suhteessa tai tavoitteet saattavat muuttua. Alussa ei välttämättä ole ihan selviää, missä kaikissa asioissa mentorointi voi auttaa valmentajaa kehittymään. Tämän vuoksi alussa lukkoon lyödyt tavoitteet saattavat muuttua. Valmentaja saattaa tulla tietoiseksi uusista näkökulmista, jotka muuttavat hänen alkuperäisiä tavoitteitaan. Myös elämäntilanteet saattavat muuttua – ja niiden myötä tavoitteet. Sen vuoksi tavoitteisiin on hyvä palata prosessin keskivaiheilla. (Kanniainen ym. 2017, 37)

#### **4.6.4 Päätösvaihe**

Päätösvaihe edustaa hyvää, tiedollista päätöstä mentorointisuhteelle. Osapuolet eivät ole velvoitettuja jatkamaan enää sen jälkeen, kun varsinainen ohjelma päättyy. Vuorovaikutussuhde muuttuu usein prosessin aikana mentorin ja valmentajan välillä. Jotkut päättä-



vät jatkaa mentorointisuhdetta, toiset päättävät nähdä silloin tällöin ja jotkut suhteet saatavat muuttua tosiystävyydeksi. Jotkut sanovat kiitos ja hei, ja jatkavat eteenpäin. Kaikki nämä lopetukset ovat yhtä lailla hyviä ja yhtä arvokkaita (Poulsen 2013, 260).



Kuvio 28. Mentorointiprosessi (Kanniainen ym. 2017)

Mentorointiprosessi saa arvoisensa päätöksen, kun valmentaja ja mentori ovat yhdessä sopineet mentorointisuhteen päättämisaikajankohdan. On myös erittäin tärkeää huomata, että prosessin päättäminen yhdessä on aivan yhtä merkittävää, kuin mentorointitoiminnan aloittaminen.

Valmentaja ja mentori voivat viimeisen tapaamisen yhteydessä miettiä esimerkiksi seuraavia asioita:

1. Mentorointisuhteen lähtötilanne? Mistä lähdimme liikkeelle ensimmäisellä kerralla?
2. Mitä muutoksia omassa päivittäisessä valmennustoiminnassa tapahtui prosessin aikana? Mitä uusia asioita opin?
3. Oliko tämä sitä, mitä odotin mentorointitoiminnalta?
4. Mitkä olivat tärkeimmät asiat, jotka voin viedä mukani tulevaisuuteen?

On hyvä muistaa kolme asiaa, kun valmentaja ja mentori kohtaavat viimeisen kerran: koko mentorointiprosessin arviointi, toiminnasta annettava (molempinpuolinen) palaute sekä mahdollisista jatkotoimenpiteistä sopiminen (esimerkiksi yhteydenpito päätöksen jälkeen). Valmentaja ja mentori valmistautuvat viimeiseen tapaamiseen miettimällä omalta osaltaan prosessille asetettujen toiveiden täyttymistä sekä prosessin aikana tulleita oivalluksia. Valmentajan on tässä kohtaa hyvä palata prosessin alkuvaiheessa asettamiinsa tavoitteisiin

ja arvioida, onko niissä onnistuttu? Valmentajalla mahdollisesti käytössä oleva oppimispäiväkirja on tässä kohtaa erittäin hyvä arvioinnin apuväline. (Kanniainen ym. 2017, 49)

Mentorointiprosessin päätösvaiheessa on erittäin tärkeää, että sekä valmentajalla että mentorilla on mahdollisuus antaa palautetta toisilleen sekä nostaa esiin toistensa vahvuuksia. Tässä vaiheessa annetaan pääosin positiivista palautetta ja keskitytään työskentelytapojen arviointiin sekä asetettujen tavoitteiden ja toiminnan analysointiin. On tärkeää, että valmentajalle annettavan palautteen ohella myös mentori saa toiminnastaan mahdollisimman rehellisen palautteen. (Kanniainen ym. 2017, 50)

#### **4.6.5 Yksittäisen tapaamisen rakenne**

Yksittäinen mentorointitapaaminen on hyvä aina aloittaa ns. ”kuulumisten vaihtamisella.” Tällä toimintatavalla sekä valmentaja että mentori pääsevät selville kummankin osapuolen juuri sen hetkisestä elämäntilanteesta. Kuulumisten vaihtamisen jälkeen on hyvä pohtia mentorointisuhteen kokonaiskuvaa ja sitä, missä vaiheessa valmentaja on omalla kehittymisen polullaan. Seuraavaksi käydään yhdessä läpi valmentajan ja mentorin sopima arviointikriteeristö ja valmentajan itsearviointi valmentajan sen hetkisestä tilanteesta ja toiminnan kehittymisestä. Keskustelussa verrataan eri arviointikohteita aikaisempiin vastauksiin sekä tilanteisiin. Jos ja kun valmentajan toiminnassa havaitaan muutoksia, pyritään yhdessä etsimään muutoksiin vaikuttaneita tekijöitä. Teoria, omat havainnot sekä käytännön toiminnan arviointi pyritään pitämään koko ajan keskustelussa mukana. (Heikkilä, 2015)

#### **4.7 Elämäntilanteiden muuttuminen**

Mikäli mentorin tai valmentajan elämäntilanne muuttuu niin, että sillä on vaikutusta mentorointiprosessiin, siitä on hyvä keskustella mahdollisimman avoimesti. Saattaa olla, että mentorointi on syytä lopettaa tai ainakin keskeyttää joksikin aikaa, jos tuntuu, että siihen ei yksinkertaisesti riitä aikaa tai energiaa. Elämäntilanteiden muuttuminen voi myös johtaa tavoitteiden muuttumiseen. Jos esimerkiksi toinen osapuoli alkaa perua tapaamisia äkillisesti, asia on hyvä ottaa puheeksi. Kunkin osapuolen mahdolliset haasteet tai muutokset tilanteissa on hyvä käsitellä. Tällöin voidaan päättää, onko edellytyksiä jatkaa tai millaisia muutoksia prosessiin kannattaa tehdä. (Kanniainen ym. 2017)

**Vaikeiden asioiden puheeksi ottamiseen voi valmistautua pohtimalla etukäteen esimerkiksi seuraavia kysymyksiä:**

- Mikä valmentajan / mentorin toiminnassa huolestuttaa?
- Millaisia seurauksia sillä saattaa olla, jos et ota/otat asian puheeksi?
- Milloin ja missä voisit ottaa asian puheeksi? Miten ilmaiset, että haluat keskustella?

- Miten aloitat keskustelun?
- Mitä haluat selvittää?
- Mistä haluat sovittavan?
- Mitä itse olet valmis tekemään, että ongelma saadaan ratkaistua?

**Varsinaisessa tilanteessa, jossa otat puheeksi hankalalta tuntuvan asian, voit hyödyntää näitä neuvoja:**

- Kerro tai kertaa, miksi haluit keskustella Ilmaise huolesi ja halusi keskustella asiasta
- Ota esille asia mahdollisimman konkreettisesti, kerro esimerkki
- Kuuntele valmentajan / mentorin näkökulmaa asiaan
- Kysy tarkentavia kysymyksiä
- Osoita, että olet kuullut valmentaja / mentorin näkemyksiä ja kerro / täydennä omalla näkemykselläsi
- Keksikää yhdessä ratkaisu tai ratkaisuja, miten asiassa voidaan toimia jatkossa
- Varmista, että teillä on samanlainen, selkeä näkemys ratkaisuista
- Valitkaa sopiva ajankohta, jolloin asiaan palataan

#### **4.8 Mentorintisuhteen kehittäminen**

Mentorintiparit voidaan muodostaa hyvin erilaisin perustein. Joskus valmentaja etsii itselleen sopivan mentorin. Joskus mentorit ovat tiedossa etukäteen, ja heille etsitään sopivia valmentajia. Ryhmämentoroinnissa ryhmän muodostuksen perusteena voi olla esimerkiksi valmentajien yhteinen ammatillinen suunta, kiinnostus saman tyyppisiin kysymyksiin tai se, että valmentajat ovat valinneet saman mentorin. Yhteensopivuus ei välttämättä ole täydellinen. Silti mentorintisuhdetta kannattaa ja sitä voi kehittää. Kun toista oppii ja ennen kaikkea haluaa oppia tuntemaan tarkemmin, suhde voi kehittyä erinomaiseksi. Mentorin tai valmentajan kanssa ei tarvitse aina olla samaa mieltä. Tärkeimmät oivallukset syntyvät usein sopivasta vastakkainasettelusta. Suhteelle pitää antaa mahdollisuus kehittyä ja tästä kehitymisestä voi oppia todella paljon. Joskus sekä valmentajan että mentorin roolit voivat muuttua mentoroinnin edetessä. Jos mentori on alussa ottanut tietoa ja kokemuksiaan jakavan roolin, hän saattaa myöhemmin omaksua enemmän valmentavan roolin, jossa on keskeistä tukea valmentajan omaa pohdintaa ja ajattelua. Roolit voivat myös lähestyä toisiaan ja mentorintisuhteen loppupuolella suhde voi muuttua vertaismentoroinniksi. Vuorovaikutus on tehokkainta silloin, kun sen molemmat tai kaikki osapuolet ovat aidosti läsnä ja oikeasti kuuntelevat toinen toisiaan keskustelua voidaan kutsua tasavertaiseksi dialogiksi. Lopputuloksena voi syntyä uusi ajatusrakennelma, jossa kaikki ovat osaltaan vaikuttaneet sen syntyyn ja josta ei voida enää sanoa, kenen idea se alun perin oli. Aito vuorovaikutus on vaativaa, mutta sitä voi opetella. Kun osapuolet ajattelevat yhdessä ja rakentavat aidosti yhteistä todellisuutta, keskustelua voidaan kutsua tasapuoliseksi dialogiksi. (Kanniainen ym. 2017, 42)

## **Aidon vuorovaikutuksen edistäminen käytännössä**

Hyvässä ja aidosti toimivassa mentorointisuhteessa valmentajan ja mentorin ei tarvitse aina olla asioista samaa mieltä. Sekä valmentajan että mentorin kannattaa säännöllisesti pohtia omia keskinäisen vuorovaikutussuhteen kehittämiseen tähtääviä toimintamalleja, jotka parhaimmillaan luovat todella aidon ja rehellisen vuorovaikutussuhteen.

Kanniainen, Nylund ja Kupiainen listaavat oppaassaan (Mentoroinnin työkirja 2017, 43) seuraavat aidon vuorovaikutuksen kehittämiseen tähtäävää käytännön ohjetta:

### **1. Kuuntele**

Aidosti kuunteleva henkilö on läsnä ja keskittyy kuuntelemaan mitä toinen sanoo. Oma mielipidettä, näkökulmaa tai sanottavaa siirretään hieman kauemmaksi ja keskitytään puhujan sanottavaan. Samalla myös tarkkaillaan, millaisia reaktioita toisen sanoma aiheuttaa itsessä. Aidossa kuuntelussa yritetään ymmärtää puhujan näkökulmaa. Tämä ei kuitenkaan tarkoita, että näkökulma pitäisi välttämättä sellaisenaan hyväksyä.

### **2. Ilmaise itseäsi mahdollisimman suoraan**

Suora puhe on aidon dialogin haasteellisin tehtävä. Se tarkoittaa oman aidon itsensä ilmaisemista riippumatta siitä, mitä muita vaikuttavia tekijöitä tilanteessa on. Voidakseen puhua suoraan keskusteluun osallistuvan pitää uskoa itseensä ja siihen, että hänen ajatuksillaan on arvoa. Keskusteluilmapiiristä tulee välittyä, että molempien mielipiteet ja ajatukset ovat arvokkaita ja kummankin persoonallista näkökulmaa tarvitaan yhteisen ymmärryksen synnyttämiseen.

### **3. Odota ja malta**

Aidossa vuorovaikutuksessa maltti on valttia. Asioiden ja ajatusten eteen pitää pysähtyä ja purkaa itsestäänselvyyksiä. Omien ja toisen ajatusten reflektointi ja pohdiskelu on avain uudenlaisten näkökulmien syntymiseen ja luotuneiden käsitysten purkamiseen.

### **4. Kunnioita**

Toisen ihmisen kunnioittamisen lähtökohtana voidaan pitää oivallusta siitä, että oma näkökulmamme on rajallinen, ja muilta ihmisiltä voi oppia itselle uutta, jos vain maltaa kuunnella. Myös omat mielipiteet ja näkökulma ovat ainutlaatuisia. Ne ovat niin arvokkaita, että ne pitää saada ja uskaltaa tuoda esiin.

#### **4.9 Mentorointisuhteen oivallusten siirtyminen käytännön valmennustoimintaan**

Mentoroinnissa on tärkeää, että oivalletut asiat siirtyvät myös käytäntöön. Jotta voidaan oppia uutta, on tärkeää, että uusia opittavia asioita ja ajatuksia yhdistetään ja peilataan aikaisempiin kokemuksiin. Mentoroinnissa on tärkeää reflektoida valmentajan ja mentorin välillä molempien kokemuksia ja pyrkiä oppimaan niistä. Valmentajan taito reflektoida rehellisesti omaa toimintaansa on keskeistä oppimisen kannalta. On ensiarvoisen tärkeää tunnistaa ja tiedostaa omat toimintatavat erilaisissa tilanteissa ja erilaisten ryhmien jäsenenä. Ryhmässä toimivat muut valmentajat tai mentori voivat toimia mentorointiprosessin aikana valmentajalle ”peileinä.” Tämä toimintamalli auttaa valmentajaa näkemään ja huomaamaan omat vahvuutensa sekä kehittämisalueensa. (Kanniainen ym. 2017, 44)

Valmentajalla on aina viime kädessä vastuu omasta oppimisestaan. Parhaimmillaan valmentaja tarkkailee analyyttisesti omaa toimintaansa, uskaltaa kokeilla uusia toimintatapoja sekä malleja ja arvioi säännöllisesti omaa toimintaansa yhdessä mentorin kanssa. Mentori voi osaltaan kannustaa valmentajaa tekemään tapaamisten välillä erilaisia välitehtäviä. Tavoitteena on vastuuttaa ja osallistaa valmentajaa ottamaan itse vastuu oman toimintansa kehittämisestä. Valmentajan toiminnan kehittyminen ja kehittymisen arvioiminen on myös hyvä tehdä näkyväksi. Tämä siitä syystä, että kun uudet toimintamallit muuttuvat arjen käytänteiksi, uusien toimintatapojen syntyprosessi unohtuu helposti. Valmentaja voi oppimisensa kehittämiseksi ja arvioimiseksi pitää esimerkiksi oppimispäiväkirjaa. (Kanniainen ym. 2017, 44)

### **5 Työn tavoite**

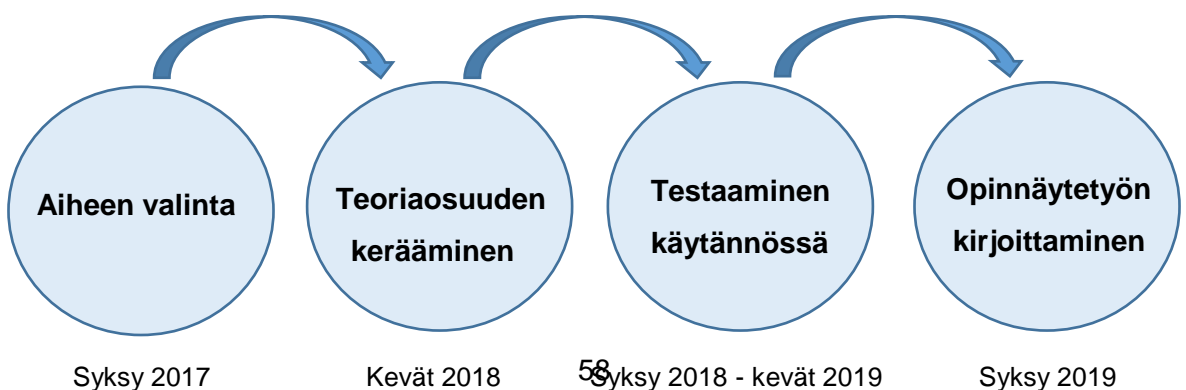
Tämän työelämän kehittämistehtävän tavoite oli jäsentää omaa, pitkän kouluttaja- ja valmentajakokemushistorian mukanaan tuomaa henkilökohtaista näkemystä optimaalisesta valmentajakoulutusprosessista sekä tunnistaa konkreettisia, yksinkertaisia toimintamalleja, joita voidaan käyttää apuna valmentajien mentoroinnissa. Lisäksi tavoitteena oli, että omat kokemukset ja osaaminen mentoroinnista sekä tämän opinnäytetyön antamat kehitysideat saadaan tulevaisuudessa myös suomalaisen valmentajakoulutuksen käyttöön. Henkilökohtaisena tavoitteena oli myös kehittää mentorivalmennukseen liittyvää liiketoimintamallia ja saada siihen käytännön työkaluja.

## 6 Työn vaiheet

Oma pitkäaikainen kokemus valmentajana, valmentajien kouluttajana sekä kiinnostus johtamisen kehittämiseen suuntasi opinnäytetyön aiheen valinnan mentorivalmennukseen. Valmennuksen parissa toimiva lähipiiri kannusti myös perehtymään juuri tähän aiheeseen. Aiheen valinnan jälkeen alkoi varsinaisen opinnäytetyön, sen sisällön, tavoitteiden sekä työelämä -vastaavuuden hahmottelu. Tätä seurasi aiheeseen liittyvään kirjallisuuteen ja muuhun lähdeaineistoon tutustuminen. Seuraavaksi keräsin opinnäytetyön teoriaosuuteen liittyvän materiaalin. Keräsin alkuvaiheessa runsaasti materiaalia eri lähteistä, koska halusin varmistaa kattavan kuvauksen mentoroinnista sekä ymmärtää itse syvällisemmin mentorointiin liittyviä haasteita.

Opinnäytetyön kirjoittamisen aikana valmensin urheilijoita sekä mentoroin valmentajia. Urheilijat, joita valmensin opinnäytetyön tekemisen aikaan, olivat jääkiekkoilijoita, sekä poikia että tyttöjä ja naisia. Urheilijoiden ikähaitari vaihteli 13-37 vuoden välillä. Mentoroitavista valmentajista yksi työskenteli kotimaassa naisten jääkiekkomaajoukkueen päävalmentajana ja kaksi valmentajaa valmensi jääkiekkoseurassa juniorijoukkueen päävalmentajana. Kolme mentorointiin osallistunutta valmentajaa oli ulkomaalaisia ja he työskentelivät oman kotimaansa jääkiekkomaajoukkueiden parissa. Kaikkien mentorointiprosessissa olleiden valmentajien kanssa tavattiin kasvotusten keskimääri kerran kuukaudessa. Tämä käytännön valmennusprosesseissa mukana olo auttoi aiheen sisäistämisessä, opinnäytetyön kirjoittamisessa ja kokonaisuuden hahmottamisessa. Pystyin koko opinnäytetyön kirjoittamisen ajan ”testaamaan” eri toimintamalleja ja tapoja päivittäisessä käytännön valmennustyössä. Eri valmentajien kanssa säännöllisesti käyty vuoropuhelu antoi oman positiivisen lisänsä työn tekemiseen. Pidin myös jatkuvasti yhteyttä omaan mentoriini ja sain häneltä erittäin arvokasta palautetta ja ideointia opinnäytetyön tekemisessä.

Pääsin opinnäytetyön tekemisen aikana tekemään myös käytännön mentorointia yritysmaailmassa työskentelevien johtajien ja esimiesten kanssa. Nämä tilanteet antoivat mahdollisuuden käytännön mentorointitoimintamallien kokeiluun yritysmaailmassa. Samalla se vahvisti niitä mentorointiprosessiin liittyviä toimintamalleja, joita opinnäytetyön tekemisen yhteydessä hahmottelin, antaen omalta osaltaan uuden näkökulman mentoroinnille.

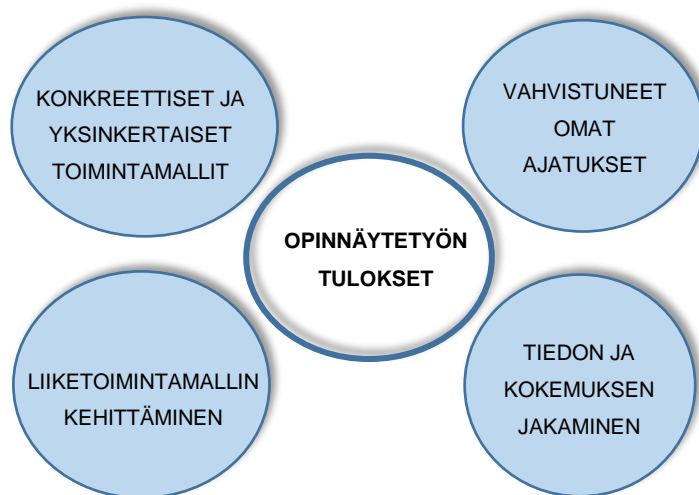


Kuvio 29. Prosessin eteneminen.

## 7 Työn tulokset

Tämän opinnäytetyön tuloksena kirjoittajalle on syntynyt selkeä käsitys mentoroinnin mahdollisuuksista olla kiinteä osa suomalaista valmentajapolkua. Opinnäytetyön tavoitteena oli jäsentää oma henkilökohtainen näkemys mentorointiprosessista ja siinä onnistuin.

Oma tietoisuus suomalaisen valmennusosaamisen mallista sekä ymmärrys yksilön valmentamisen haasteellisuudesta nousivat konkreettisesti esiin, kun yhdistelin teoriaosuudesta saatuja tietoja omaan päivittäiseen valmennustyöhöni. Jotta päästään vaikuttamaan ja valmentamaan yksilöä, valmentajan on tunnettava urheilijansa. Sama asia pätee, kun mentorointiprosessissa halutaan auttaa valmentajaa kehittymään ja nousemaan uudelle tasolle omassa valmentajatoiminnassaan. Ihmisen kohtaaminen, vuorovaikutustaitojen ja tunneosaamisen korostaminen ja nostaminen valmennustapahtuman keskiöön ovat onnistuneen valmennusprosessin avaintekijöitä.



Kuvio 30. Opinnäytetyön tulokset

Tämä opinnäytetyö antaa yksinkertaisia ja selkeitä käytännön toimintamalleja mentorointitoiminnan suunnittelulle, aloittamiselle, kehittämiselle ja toteutukselle. Se toimii samalla tukimateriaalina sekä mentorille että valmentajalle. Materiaali yhdistää mentoroinnin kiinteäksi osaksi suomalaista valmentajakoulutusta. Pohdinnassa käydään tarkemmin läpi onnistuneen mentorointiprosessin avaintekijöitä sekä ajatuksia mentorointitoiminnan edelleen kehittämiseksi.

### **Seuraavat asiat mentoroinnista vahvistuivat:**

- Jokainen valmentajakohtaaminen on oma erityistapauksensa, jossa ensitapaaminen ja sen onnistuminen on erityisen tärkeää. Tässä korostuu mentorin valmistautumisen merkitys valmentajan ensikohtaamiseen
- Mentorin on tiedettävä ja tunnistettava valmentajan tunnetila sekä kyky oman osaamisen arviointiin
- Sitoutuminen, luottamus ja siihen liittyvä luottamuksellinen vuorovaikutussuhde sekä tavoitteellisuus ovat erittäin merkittävässä asemassa, kun pyritään saamaan aikaan onnistunut mentorointisuhde
- On tärkeää, että mentori ja valmentaja kiinnittävät mentorisuhteen alusta alkaen huomiota em. keskeisimpiin tekijöihin ja niistä keskustellaan avoimesti
- Mentorin on osattava myös kuunnella valmentajaa ja toimivaa vuorovaikutusta tulee jatkuvasti kehittää.
- Mentorointi on parhaimmillaan erittäin monimuotoista, sisältäen: empatiaa, myötäelämistä, ystävyyttä, elämänhallintaa, verkostoitumista sekä sparraamista.

### **Konkreettiset mallit käytännön mentorointitilanteen avuksi:**

Työn yksi tavoitteista oli löytää konkreettisia ja yksinkertaisia malleja, joita voidaan käyttää apuna valmentajien mentoroinnissa. Tässä opinnäytetyössä esitellään erilaisia mentorin ja valmentajan kohtaamisen suunnattuja tehtäviä, joiden avulla sekä mentori että valmentaja voivat paremmin valmistautua keskinäisiin tapaamisiin ja kehittää yhdessä mentorointiprosessia. Seuraavat mentorointitoiminnan toimintamallit ovat mielestäni keskiössä mentorointiprosessin edetessä. Näihin päädyin tutustuttuani teoriataustaan ja erityisesti Kanniaisen, Nylundin ja Kupiaksen (2017) tekemään mentoroinnin työkirjaan. Kaikki tehtävät ovat perusrakenteeltaan yksinkertaisia ja toteutustavaltaan sellaisia, että ne on helppo toteuttaa käytännön valmennus- / mentorointitilanteessa:

- **Siirrettävät taidot -tehtävä**

Mentoroinnissa tehdään paljon töitä oman osaamisen tunnistamisen kanssa, koska se on monille haastavaa, joskus jopa vaikeaa. Yksilön täytyy ensin pystyä tunnistamaan ja oma osaamisensa, jotta siitä voi viestiä uskottavasti. Osaaminen merkitsee käytännön taitojen



ohella myös ymmärrystä ja tietoa. Jokaisella on myös henkilökohtaisia vahvuuksia: ominaisuuksia, piirteitä tai toimintamalleja, joita voi hyödyntää työelämässä. Tämä tehtävä sopii hyvin yksilön vahvuuksien, osaamisen ja niin sanottujen siirrettävien taitojen tunnistamiseen. Katso sivu 37.

- **Tulevaisuuden muistelu -tehtävä**

Omien ammatillisten tavoitteiden pohdinta voi olla hyödyllistä jo pitkäänkin työelämässä olleille. Samalla huomataan, millaisten tehtävien parissa viihtyy parhaiten ja mikä työssä motivoi. Tulevaisuuden muistelu -harjoitusta voidaan käyttää ennen mentorointisuhteen alkamista ennakkotehtävänä tai valmentajan kirjallisena välitehtävänä. Sen kautta voidaan myös pohtia valmentajan ammatillista kasvua. Harjoituksessa tulevaisuus on tila, jossa keskeiset haasteet ongelmat on ratkaistu. Nykyisiä huolenaiheita lähestytään muistelemalla niitä tulevaisuudesta käsin. Tämä tekee ratkaisut parhaimmillaan näkyviksi. Katso sivu 38.

- **Ajankäyttö – ”ajanryöstäjät” -tehtävä**

Valmentajan viikoittainen ajankäyttö, ajankäytön suunnittelu ja hallinta on usein erittäin haastavaa. Ajankäytön systemaattisella ja säännöllisellä tarkkailulla valmentaja voi kehittää ja tehostaa omaa ajankäytön hallintaansa. Valmentaja voi myös pitää kirjaa omasta ajankäytöstään ja sen avulla analysoida ajankäytön tehokkuutta. (Kanniainen ym. 2017, 30). Ajanryöstäjät -tehtävä on erittäin yksinkertainen ja käytännönläheinen toimintamalli kartoittaa omaa viikoittaista ajankäyttöä. Se antaa selkeän kuvan siitä, mihin käytettävissä oleva aika kuluu. Tehtävän avulla valmentaja voi tunnistaa niitä tekijöitä, jotka mahdollisesti heikentävät omaa ajanhallintaa. Katso sivu 40.

- **Kuuden askeleen viikkosuunnitelma**

Kuuden askeleen viikkosuunnitelma -tehtävä on erittäin hyvä käytännöllinen apuväline valmentajalle, jolle työtehtävien priorisointi, oman toiminnan tavoitteellisuus ja ajankäytön hallinta ovat tärkeitä näkökulmia. Koska töitä ja tehtäviä on usein enemmän kuin mitä valmentaja ehtii tehdä, tehtävien priorisoinnin merkitys kasvaa ja arjen hallinnan merkitys korostuu. Katso sivut 41 ja 42.

- **Kuormitukseen liittyvä ”listaust” -tehtävä**

Valmentajalla on aina työssään tehtäviä, jotka hän kokee mielekkäiksi ja joita tehdessään hän on ns. ”mukavuusalueella.” Samassa työssä on kuitenkin usein myös työtehtäviä, jotka eivät ole niin mielekkäitä, luovat stressiä ja painetta, ja vievät valmentajalta energiaa. Koska valmentaja ei aina voi vaikuttaa täysin omaan työhönsä liittyvää toimenkuvaa sekä työtehtäviin, on erittäin tärkeää, että valmentaja tunnistaa sekä mielekkäät että energiaa kuluttavat työtehtävät. Tällä harjoituksella valmentaja pystyy tunnistamaan työssään niitä asioita, jotka ovat mielekkäitä sekä vastaavasti niitä, jotka aiheuttavat negatiivista stressiä. Katso sivu 43

- **Elämänviiva -tehtävä**

Tämä tehtävä antaa yksinkertaisen toimintamallin mentorin ja valmentajan tutustumiselle ja luo mentorointisuhteen kehittymiselle hyvän perustan. Osapuolet kohtaavat alussa kokonaisina ihmisinä, eikä vain ammattiroolista käsin. Tämä taas edistää vuorovaikutuksen ja luottamuksen syntymistä sekä auttaa ymmärtämään toisen osapuolen arvomaailmaa ja näkökulmaa. Katso sivu 45.

- **Vaikuttamisen kehä**

Tehtävä on toimiva ja käytännön läheinen, kun sovitaan mentorointitoiminnan tavoitteista ja tapaamisten yhteydessä käsiteltävistä teemoista. Tämän tehtävän avulla valmentaja pystyy tunnistamaan ne keskustelussa olevat teemat ja aiheet, joihin hänellä on oikeasti vaikutusmahdollisuus. Samalla voidaan rajata pois ne aiheet, joihin mentoroinnilla ei voida vaikuttaa. Katso sivu 48.

## **Kokemusten jakaminen ja mentoroinnin liiketoimintamallin kehittäminen**

Tulevaisuus näyttää kuinka hyvin pystyn jakamaan työelämän kehittämistyöni aikana syntyneitä ajatuksia suomalaisen valmennuskoulutuksen hyödyksi. Opinnäytetyöprosessin aikana sain paljon ajatuksia oman mentorointiin liittyvän liiketoimintani kehittämiseen. Niitä ajatuksia en kuitenkaan liiketoiminnan henkilökohtaisten intressien vuoksi avaa tässä yhteydessä tarkemmin.

## 8 Pohdinta

Oma motivaatio kehittää henkilökohtaista valmennusosaamista oli ollut mielessä jo pitkään. Mentorointi on ollut mukana valmennustoiminnassani usean vuoden ajan ja tässä opinnäytetyössä henkilökohtaisena tavoitteena on ollut kehittää myös omaa osaamista mentorina. Pitkäaikainen kokemus valmentajien kouluttajana (1999-2018) Suomen Jääkiekkoliitto ry:n (SJL) palveluksessa oli antanut tietynlaisen mallin valmentajakoulutukselle sekä arjen valmennustoiminnan kehittämiseksi. Samaan aikaan sain työskennellä suomalaisen maajoukkuevalmennuksen parissa (1996-2018) eri rooleissa niin valmentajan, general managerin kuin naisten huippukiekon valmennuspäällikön roolissa. Näiden vuosien aikana sain kohdata useita kokeneita valmentajia, joiden kanssa käytyjä keskusteluita ja kohtaamisia olen tämän opinnäytetyön antamien ajatusten valossa päässyt tarkastelemaan aivan uudesta näkökulmasta. Tämän opinnäytetyön aiheen valinta selkeytyi itselleni koulutuksen puolesta välissä. Aito kiinnostus ja motivaatio aiheeseen sekä aiheen käytännön läheisyys vaikuttivat aiheen valintaan.

Valmentamisesta on muodostunut yhteiskunnan muutoksen myötä monitahoinen ja valmentajalta useita eri taitoja vaativa kokonaisuus (Pulkkinen, Korsman & Mustonen 2013, 22). Hämäläisen (2015, 21) mukaan käsitys hyvästä valmentamisesta on aina aikansa kuva, eli valmentamiseen vaikuttavat käsitykset hyvästä vanhemmuudesta, kasvatuksesta, koulusta ja urheilusta. Nämä ajatukset kuvaavat mielestäni erittäin hyvin niitä haasteita, joita valmentaja kohtaa tämän päivän arkisessa valmennustyössä. Valmentamisen valmennusprosessien tulee kehittyä yhteiskunnan kehittymisen ohessa ja tähän haasteeseen mentorointivalmennus antaa parhaimmillaan hyviä toimintamalleja.

Valmentajan ja mentorin toimivan yhteistyön peruskivinä ovat mielestäni keskinäinen luottamus, vuorovaikutustaidot, kyky kuunnella toista ihmistä sekä yhteinen visio yhteisestä ”matkasta” kohti parempaa valmentamista. Motivaatio vaikuttaa ihmisen energiaan, suuntaan, pysyvyyteen ja tasapainoisuuteen. Motivaatio on ollut pitkäaikainen ja keskeinen tutkimusaihe psykologian alalla, koska se on biologisen, kognitiivisen ja sosiaalisen sääntelyn ytimessä. Reaalimaailmassa motivaatiota arvostetaan suurelta osin sen seurausten takia. Motivaatiolla on aina vaikutus toiminnan tuottavuuteen. Tämän johdosta motivaatiolla ja siihen liittyvien tekijöiden ymmärtämisellä on iso merkitys esimerkiksi opettajille ja valmentajille, joiden työtehtävät liittyvät muiden liikuttamiseen. (Ryan & Deci 2000, 69.)

Mentoroinnin onnistumisen kulmakivenä voikin pitää valmentajan aitoa motivaatiota oman valmennustoimintansa kehittämisessä. Tämän johdosta on erittäin tärkeää, että mentorointisuhteen alussa selvitetään valmentajan ja myös mentorin henkilökohtaiset motiivit mentorisuhteen aloittamiselle.

Pidän tärkeänä sitä, että mentorilla on itsellä kokemusta käytännön valmennustoiminnasta ja valmentamisen arjesta. Tämä herättää luottamusta myös mentoroitavassa valmentajassa, kun hän tietää mentorin olleen myös aikanaan valmentajan roolissa. Keskinäisen luottamuksen rakentumiselle vaaditaan aikaa. Molempien on uskallettava olla avoimia mentorisuhteessa, jotta rehellinen yhteistyösuhde syntyy. Hyvät vuorovaikutustaidot antavat osaltaan mahdollisuuden palautteen antoon sekä hyvälle toimintaa ja yhteistyötä kehittäville keskusteluille. Erityisesti mentorille on tärkeää, että hän osaa ja maltaa kuunnella valmentajaa ja myös ymmärtää, mitä valmentaja sanomisillaan tarkoittaa. Yhteinen visio paremmasta valmentamisesta antaa valmentajalle ja mentorille yhteisen tavoitteen toiminnalle.

Valmentajan biologinen ikä, kokemustausta sekä kansalaisuus tuovat mentorointitoiminnalle omat haasteensa. Iällisesti nuori valmentaja on lähes aina uransa alkuvaiheessa. Tämä asettaa yhteistyölle omat haasteensa, kun valmentajan oma kokemus erilaisista valmennustilanteista on vielä melko ohut. Mentorin tulee pystyä ohjaamaan mentorointiprosessia siten, että nuori valmentaja ei koe olevansa täysin altavastaaja tai ”oppipoika.” Tämän tyyppisessä mentorointisuhteessa mentorin rooli on myös selkeästi kasvatuksellinen. Mentorin kannattaa miettiä palautteenannon sisältöä erityisen huolellisesti, kun mentoroitavana on nuori valmentaja.

Tilanne muuttuu, kun valmentaja on varttuneempi ja hänellä on useiden valmennusvuosien kokemus takanaan. Kohtaamiset mentorin kanssa ovat lähtökohdiltaan tasavertaisempia. Parhaimmillaan mentorin ja valmentajan väliset keskustelut ovat erittäin innovatiivisia.

Kun mentorivalmennusta toteutetaan ulkomaalaisen valmentajan kanssa, syntyy kokonaan uusi tilanne. Nyt mukaan astuvat mukaan myös kulttuurisidonnaiset tekijät niin yhteiskunnassa kuin urheilussakin. Mentoroinnin toteuttaminen kansainvälisesti asettaa lisähaasteensa, jos keskustelut käydään kummallekin vieraalla kielellä tai jos keskustelu käydään tulkin välityksellä.

Valmentajan jaksaminen arjessa, sekä henkisesti että fyysisesti, on erittäin tärkeä lähtökohta onnistuneelle valmennustoiminnalle. Valmentajaan kohdistuu painetta sekä joukkueen ulko- että sisäpuolelta, jonka kohtaamiseen valmentaja tarvitsee niin henkistä kuin fyysistä vahvuutta. Toimiva mentorointisuhde auttaa parhaimmillaan valmentajaa selviytymään näissä haastavissa tilanteissa. Mentorin kyky kuunnella valmentajaa, ammattitaito löytää ratkaisuehdotuksia haastaviin tilanteisiin ja positiivinen luottamus valmentajan tulevaisuuteen ovat ensiarvoisen tärkeitä asioita valmennustoiminnan kehittymiselle. Mentori toimii valmentajalle myös sparraajana, kun valmentaja miettii omia ratkaisujaan valmennustilanteiden asettamiin, haasteisiin. Parhaimmillaan myös mentori voimaantuu tapaamisista ja saa uusia ajatuksia sekä onnistumisen tunnetta.

Jokainen valmentajakohtaaminen mentorin ja valmentajan välillä on oma erityistapauksensa, minkä takia valmistautumisen merkitys ensitapaamiselle korostuu. Mentorin tulee pystyä arvioimaan valmentajan lähtötilanne, tunnetila sekä valmentajan kyky arvioida omaa osaamistaan. Mentorin tulee muistaa, että onnistunut mentorointiprosessi on aina pitkäjänteistä toimintaa, jossa mentorointi on parhaimmillaan vuorovaikutusta, kykyä kuunnella, empatiaa, myötäelämistä, ystävyyttä, elämänhallintaa, verkostoitumista sekä sparraamista. Tämä asettaa myös mentorille selkeät osaamistavoitteet.

Ymmärrykseni mentoroinnin mahdollisuuksiin ja mitä mentoroinnilla voidaan saavuttaa, syveni entisestään tämän työn myötä: Mitä tavoitellaan ja miten tulosta mitataan? Miten voin kehittää itseäni valmentajana? Miten voin auttaa muita valmentajia tulevaisuudessa? Mitä käytännön työkaluja voin löytää mentoroinnin ja käytännön valmennusprosessin tueksi? Mitä mentorointi on parhaimmillaan?

Erityisen kiinnostavaksi koin mentoroinnin monimuotoisuuden, jossa valmentajan kanssa käytävä vuoropuhelu ja keskustelu on parhaimmillaan paljon enemmän kuin pelkästään urheilun substanssiin keskittyvien yksityiskohtien tarkastelua. Mentorointi on parhaimmillaan ideoimista, sparraamista, auttamista, luottamusta, innostumista, verkostoitumista, myötäelämistä, empatiaa ja jopa ystävyyttä. Näitä kokemuksia olen itse saanut omalla valmentajaurallani, kun olen saanut työskennellä kokeneiden valmentajien kanssa ja päässyt näkemään läheltä niin onnistuneita kuin joskus myös epäonnistuneita valmennusprosesseja.

Mentorointi on tänä päivänä tunnustettu osa valmennusprosessia eikä pelkästään sen irrallinen osa. Mentorointi ja mentorivalmennus ovat myös suomalaisen valmentajakoulutuksen iso mahdollisuus tulevaisuudessa.

## 9 Lähteet

Blomqvist, M. & Hämäläinen, K. 2013. Valmentajien seuranta kysely. KIHU, 2013.

Blomqvist, M., Hämäläinen, K., & Häyrynen, M. 2012. Kuvaus suomalaisten valmentajien taustoista ja valmennusuran aikaisista oppimistilanteista. Jyväskylä.

Carron, A., Bray, S. & Eys, M. 2002. Development of a Cohesion Questionnaire for Youth: The Youth Sport Environment Questionnaire

Côté, J. & Gilbert, W. 2009. An integrative definition of coaching effectiveness and expertise. *International Journal of Sports Science & Coaching*

Hakkarainen, H., Jaakkola, T., Kalaja, S., Lämsä, J., Nikander, A. Riski, J. 2009. Lasten ja nuorten urheiluvalmennuksen perusteet. VK-Kustannus Oy. Jyväskylä.

Heino, S. 2000. Valmentautumisen psykologia: Iloisemmin, rohkeammin, keskittyneemmin. Gummerus Kirjapaino Oy. Jyväskylä.

Heikkilä, S. 2015. Opinnäytetyö, Valmentajan ja mentorin kohtaaminen. Luettavissa: [https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/92878/Heikkila\\_Sanna\\_opinnaytetyo.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/92878/Heikkila_Sanna_opinnaytetyo.pdf?sequence=1&isAllowed=y). Luettu: 5.10.2019.

Hämäläinen, K. 2016. Valmennusosaamisen käsikirja. Valmentajakoulutuksen laatu.

Hämäläinen, K. 2013. Valmentajan osaaminen. Teoksessa Hämäläinen, K. Valmennusosaamisen käsikirja 2013. Suomen Olympiakomitea.

Hämäläinen, K. & Westerlund, E. 2016. Valmentajalla on väliä. Valmentaja, 5/2016.

Jaakkola, T. 2015. Valmennuksen pedagogiikka ja didaktiikka. Teoksessa Lasten ja nuorten hyvä harjoittelu. Hämäläinen, K., Danskanen, K., Hakkarainen, H., Lintunen, T., Forsblom, K., Pulkkinen, S., Jaakkola, T., Pasanen, K., Kalaja, S., Arajärvi, P., Lehtoviita, T. & Riski, J. 2015. VK-kustannus Oy. Keuruu.

Kallas, E. 2017. Opinnäytetyö. Valmentaja-akatemia -koulutusmalliJyväskylän Urheiluakatemian toimintaympäristöön. Luettavissa: <https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/137646/Kallas-Eemeli%20TKT.pdf?sequence=1&isAllowed=y>. Luettu 1.10.2019.

Kanniainen, M., Nylund, J., Kupias, P. 2017. Mentoroinnin työkirja. Helsingin yliopisto. Luettavissa: [https://blogs.helsinki.fi/mentorointi/files/2014/08/Mentoroinnin-tyokirja\\_A4.pdf](https://blogs.helsinki.fi/mentorointi/files/2014/08/Mentoroinnin-tyokirja_A4.pdf). Luettu 10.11.2019.

Karjalainen, M. 2010. Ammattilaisten käsityksiä mentoroinnista työpaikalla. Väitöskirja. Jyväskylän yliopisto  
Konttinen 2015, 21

Legault, L. 2017. Self-Determination Theory. Luettavissa: [https://www.researchgate.net/profile/Lisa\\_Legault/publication/317690916\\_Self-Determination\\_Theory/links/594949760f7e9b0d8522ff5c/Self-Determination-Theory.pdf](https://www.researchgate.net/profile/Lisa_Legault/publication/317690916_Self-Determination_Theory/links/594949760f7e9b0d8522ff5c/Self-Determination-Theory.pdf). Luettu: 7.10.2019.

Liukkonen, J. & Jaakkola, T. 2013. Oppimista tukevan motivaatioilmaston luominen. Teoksessa Jaakkola, T., Liukkonen, J. & Sääkslahti, A. 2013. Liikuntapedagogiikka. PS-kustannus. Jyväskylä.

Nikander, A. 2009. Valmennuksen psykologia ja didaktiikka käytännössä. Teoksessa Hakkarainen, H., Jaakkola, T., Kalaja, S., Lämsä, J., Nikander, A. & Riska, J. 2009. Lasten ja nuorten urheiluvalmennuksen perusteet. VK-Kustannus Oy. Lahti

Puska M., Lämsä J. & Potinkara P. Valmentaminen ammattina Suomessa 2016. Kilpa- ja huippu-urheilun tutkimuskeskus, Suomen Ammattivalmentajat SAVAL ja Suomen Valmentajat ry. Luettavissa: <https://docplayer.fi/47116280-Valmentaminen-ammattina.html>. Luettu 5.9.2019.

Poulsen, K. M. 2013. Mentoring programmes: learning opportunities for mentees, for mentors, for organisations and for society. Industrial and Commercial Training.

Pulkinen, S., Korsman, J. & Mustonen, J. 2013. Valmentaminen salibandyssä. 1 painos. PS-Kustannus. Jyväskylä.

Rahkamo, S. 2016. The Road to Exceptional Expertise and Success -A Study of the Collective Creativity of Five Multiple Olympic Gold Medalists

Tie menestyksekkääksi huippuasiantuntijaksi –Tutkimus viiden moninkertaisen suomalaisen olympiavoittajan kollektiivisesta luovuudesta

Ryan, R.M. & Deci, E.L. 2000. Self-Determination Theory and the Facilitation of Intrinsic Motivation, Social Development, and Well-Being. American Psychologist. Luettavissa: [https://selfdeterminationtheory.org/SDT/documents/2000\\_RyanDeci\\_SDT.pdf](https://selfdeterminationtheory.org/SDT/documents/2000_RyanDeci_SDT.pdf). Luettu: 11.10.2019.

Suovalkama, V. 2018. Opinnäytetyö. Urheilijakeskeisen valmennuksen toimintamalli Mikkelin Jukureiden nuorten joukkueissa. Luettavissa: [https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/147853/Suovalkama\\_Ville.pdf.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/147853/Suovalkama_Ville.pdf.pdf?sequence=1&isAllowed=y). Luettu 01.11.2019

SJL. 2015. Nuorten valmennus. Koulutusmateriaali. Suomen jääkiekkoliitto.

Tiikkaja, J. 2014. Ihmisen valmentaminen. Auditorium.