

Lahjakkuuden kehittäminen ja huippusuoritus: Työvälineenä Deliberate Practice

Organisaatiot ja johtaminen
Maisterin tutkinnon tutkielma
Satu-Hilkka Rautiala
2011

TIIVISTELMÄ

AALTO-YLIOPISTO KAUPPAKORKEAKOULU

Organisaatiot ja johtaminen, pro gradu -tutkielma
Satu Rautiala

17.8.2011

LAHJAKKUUDEN KEHITTÄMINEN JA HUIPPUSUORITUS: TYÖVÄLINEENÄ DELIBERATE PRACTICE

Tutkimukseni tavoitteena on luoda Talent Managementin viitekehyksen piirissä uusi näkökulma lahjakkuuden kehittämiseen. Lähtökohtanani oli ajatus siitä, että tähän asti lähinnä urheilussa sovellettu Deliberate Practice teoria olisi mahdollista siirtää myös yritys kontekstiin lahjakkuuden kehittämisen työvälineeksi. Deliberate Practice haastaa ajatuksen synnynnäisestä lahjakkuudesta, ja argumentoi sen sijaan, että tietynlaisella harjoittelulla on kaikilla mahdollisuus päästä huipulle. Teoriaosassani vedän yhteen kirjallisuudesta Deliberate Practice harjoittelulle neljä ominaista piirrettä: toistojen suuren määrän, palautteen saatavuuden, vaativuuden sekä suorituksen parantamiseksi suunnitellun harjoittelun.

Toteutin tutkimukseni empiirisen osan haastattelututkimuksena, ja aineistoni koostuu seitsemästä Suomen huipulla valmentavasta voimisteluvälmentäjän teemahaastattelusta. Tarkoitukseni oli selvittää, kuinka Deliberate Practice -harjoittelun ominaispiirteet näkyvät voimisteluvalmennuksessa huipulle pyrittäessä. Toisaalta pyrin myös selvittämään, mitä lahjakkuus voimistelussa tarkoittaa, ja miten lahjakasta voidaan huomioida joukkueessa. Tulosteni mukaan lahjakkuudelle voimistelussa oli vaikea löytää yksiselitteistä määritelmää. Tässä tutkimuksessani päädyin siihen, että lahjakkuus voimistelussa on ennen kaikkea harjoitettavuutta. Haastattelutavat korostivat menestymisen vaatimuksina tahto-ominaisuuksia ja harjoittelun sietämistä. Kaikki Deliberate Practice -harjoittelulle ominaiset piirteet olivat tulosteni mukaan näkyvissä huippuvoimistelussa. Erityisen painokkaasti haastateltavat toivat esiin harjoittelun vaativuutta. Vaativaksi harjoittelu nähtiin eritoten sen vuoksi, että tempo ja vaatimukset kasvoivat huipulle mentäessä.

Varsinaisen empiirisen osan lisäksi suoritin myös pienimuotoisen casetutkimuksen eräässä matkailu- ja ravitsemisalalan yrityksessä. Tarkoitukseni oli löytää työelämän käytännön sovellutuksia Deliberate Practice -harjoittelulle. Pyrin selvittämään sitä, miten harjoittelu näkyy työelämässä – mitä se on? Esitin myös käytännön soveltamisedotuksia yrityksen huippuosajamallin kehittämiseksi Deliberate Practice näkökulman avulla. Tuloksissa painottui kaksi asiaa: Deliberate Practice ajattelumallin soveltaminen potentiaalisten henkilöiden tunnistamisen mittareihin kehityskeskusteluiden yhteydessä sekä järjestelmällinen mentoroinnin käyttö yhtenä osaamisen kehittämisen välineenä. Huomattava johtopäätökseni oli, että mentorointi on yksi työelämän mahdollinen Deliberate Practice aktiviteetti, sillä siinä tähdätään pitkäjänteiseen osaamisen kehittämiseen ja se on aktiivinen prosessi.

Avainsanat: Deliberate Practice, Talent Management, lahjakkuus, lahjakkuuden kehittäminen

SISÄLTÖ

1	Johdanto.....	1
2	Lahjakkuuden kehittämisen teoriakenttä.....	2
2.1	Talent Management.....	3
2.2	Deliberate Practice.....	6
2.2.1	Harjoittelun ominaispiirteet.....	8
2.2.2	Huippusuorituksen saavuttaminen harjoittelulla.....	9
2.2.3	Tahtotila ja flow.....	13
2.2.4	Teorian rajoitteita.....	15
2.2.5	Yhteenvedo Deliberate Practice -harjoittelusta.....	16
3	Tutkimuksen toteuttaminen.....	17
3.1	Tutkimusasetelman valinta.....	17
3.2	Aineiston kerääminen.....	20
3.2.1	Metodologia.....	21
3.2.2	Haastattelut.....	22
3.3	Haastattelujen analysointi.....	24
3.3.1	Luotettavuuden arviointi.....	25
4	Deliberate Practice voimistelussa.....	26
4.1	Lahjakkuus voimistelussa.....	26
4.2	Harjoittelun ominaispiirteet.....	29
4.2.1	Vaativuus.....	29
4.2.2	Suunniteltu suorituksen parantamiseksi.....	31
4.2.3	Saatavilla oleva palaute ja toistojen määrä.....	31
4.3	Harjoittelumotivaatio.....	33
4.4	Taustatekijät ja ympäristön vaikutus.....	34
4.5	Lahjakkaan huomioiminen ja hyödyntäminen.....	35
5	Yrityscase – teorian käytännön soveltaminen.....	37

5.1	Deliberate Practice teoria työympäristössä	37
5.2	Tutkimuksen toteuttaminen ja aineisto	38
5.3	Tulokset	40
5.3.1	Ehdotukset.....	42
6	Johtopäätökset.....	44
6.1	Tutkimustulosten yhteenveto	46
7	LÄHTEET	49
	Kuva 1 Taidon oppimista tukevat tekijät. Muokattu Ericsson 1996.....	11
	Kuva 2 Lahjakkuustekijät voimistelussa	27
	Kuva 3 Suoritukseen vaikuttavat tekijät. Muokattu Johnson ym. (2006).....	45
	Taulukko 1 Harjoitteluun käytetty aika.....	10
	Taulukko 2 Haastateltavat	22
	Taulukko 3 Haastattelut.....	23
	LIITE 1 Teemahaastattelun kysymyspohja	53
	LIITE 2 Kysymyksiä yritysesimerkki keskustelun pohjaksi.....	54
	LIITE 3 Taulukko ominaisuuksista	55

1 JOHDANTO

Silzerin ja Churchin (2009) mielestä oikealla tavalla lahjakkaan henkilön oleminen oikeaan aikaan oikeassa roolissa on yksi tärkeimmistä haasteista, joita johto ja HR nykypäivänä kohtaavat. Tämän vuoksi organisaatioissa kiinnitetään kasvavissa määrin huomiota lahjakkuuteen strategisena pääomana ja kilpailuetuna. Koin lahjakkuuden ja erityisesti sen kehittämisen mielenkiintoisena aiheena, jota halusin lähteä tutkimaan paremmin. Oman harrastukseni kautta minulla oli herännyt mielenkiinto Deliberate Practice teoriaan. Työelämän lahjakkuuden kehittämisen ja Deliberate Practice näkökulmien yhdistäminen tuntui innovatiiviselta ratkaisulta; uudelta mielenkiintoiselta näkökulmalta olemassa olevaan teoriaan.

Viitekehyksenä tutkimuksessani toimii Talent Management. Talent Management voidaan määritellä sellaisten HR prosessien, ohjelmien ja välineiden joukoksi, jotka on suunniteltu lahjakkuuden määrittämiseen, löytämiseen, kehittämiseen ja ylläpitämiseen (Avedon & Scholes, 2010: 75). Pureudun tutkimuksessani erityisesti lahjakkuuden kehittämisen näkökulmaan, sillä koen mielenkiintoiseksi ja vähemmän tutkituksi aiheeksi sen, mitä sitten tehdään kun lahjakas henkilö on löydetty? Miten häntä voidaan edelleen kehittää? Tavoitteena minulla on siis tutkimuksessa Deliberate Practicen avulla luoda uusi näkökulma Talent Management kirjallisuudessa puhututtavaan lahjakkuuden kehittämiseen. Uskon Deliberate Practice teorian olevan mahdollinen työväline siihen, miten lahjakkuutta voitaisiin myös yritysmaailmassa kehittää. Myös Sonnentag ja Kleine (2000) uskovat siihen, että Deliberate Practicen käsite on hyödyllinen urheilun ja musiikkimaailman lisäksi myös työmaailmassa.

Lahjakkuuden käsite on tutkimuksessani keskeinen. Englanninkieli erottaa lahjakkuudesta puhuttaessa kaksi hieman sisällöltään eroavaa termiä, joiden välillä suomenkielessä ei ole tehty eroa, vaan molemmista puhutaan lahjakkuutena. Toisella käsitteellä (talent) viitataan henkilön arvoon ja toisella käsitteellä (giftedness) synnynnäisiin kyvykkyyksiin. Tällöin englanniksi ilmaistu käsite talent sisältää myös lahjakkuuden, jota voidaan oppia. (Silzer & Dowell, 2010; Silzer & Church, 2009) Tässä tutkielmassani joudun tyytymään suomenkieliseen käsitteeseen lahjakkuus, joka sisältää molemmat yllämainitut määritelmät. Englanninkielisistä termeistä kuitenkin talent vastaa paremmin sisällöltään sellaista lahjakkuutta, jota käsittelen tutkimuksessani. Oletan siis lahjakkuuden olevan jotakin, jota voidaan kehittää sen sijaan, että se joko saataisiin syntymälahjana tai sitten ei.

Käytän tekstissäni jonkin verran käsitettä ekspertti kuvaamaan kokenutta ja menestynyttä henkilöä. McCall ja Hollenbeck (2008) määrittelevät artikkelissaan ekspertin henkilöksi, jolla on

sellaisia ylemmän tason (superior) ominaisuuksia, taitoja ja tietoa, jotka erottavat hänet muista, vähemmän kokeneista, henkilöistä. Käsitteiden lahjakkuus ja eksperttiys välillä voin havaita yhtäläisyyksiä, ja niitä on käytetty tutkimuksessa rinnakkain (esim. McCall ja Hollenbeck, 2008). McCall ja Hollenbeck (2008) listaavat eksperttiyden olevan 1) opittua, 2) alakohtaista, 3) tietoon pohjautuvaa, 4) enemmän kuin tietoa, 5) enemmän kuin kokemusta, 6) muiden vaikutteiden alaista, 7) tarkoituksen mukaista ja 8) henkilökohtaista. Lisäksi se on kirjoittajien mukaan suurimmalta osalta opittua.

Olellaisin käsite tutkimuksessani on kuitenkin *Deliberate Practice*. Käsitteellä viitataan Johnsonin ym. (2006) mukaan sellaisiin harjoitteisiin, jotka on suunniteltu parantamaan yksilön suoritusta, ja joille on tyypillistä tarkoituksen mukainen vaatimustaso tehtävissä, korkea vaivannäkö sekä mahdollisuudet harjoitteluun ja suorituksen korjaamiseen. Sana *deliberate* viittaa nimenomaan siihen, että harjoituksen tavoitteena tulee olla taidon oppiminen ja suorituksen parantaminen (Kellogg & Whiteford, 2009). *Deliberate Practice* käsite on K. Anders Ericssonin 1990-luvun alussa esille tuoma, ja hän on käyttänyt tätä näkökulmaa lahjakkaiden henkilöiden kehittämisessä erityisesti urheilun, musiikin ja shakin konteksteissa. Käsite on varsin uusi työelämän kontekstissa. Suomessa käsitettä ei ole toistaiseksi myöskään laajalti käytetty, mistä kertoo osaltaan se, ettei termille ole olemassa suomenkielistä vastinetta.

Tutkielmani rakentuu niin, että ensin tutkin lahjakkuuden teoriakenttää Talent Managementin ja sen jälkeen *Deliberate Practicen* näkökulmasta. Se kuinka *Deliberate Practice* urheilukontekstissa todella näkyy, oli varsinainen tutkimuskysymykseni. Empiirisessä osiossa lähdin teoriaosuudesta saamillani eväillä testaamaan teorian toimivuutta huippuvoimistelussa. Lisäksi pyrin omassa luvussaan laajentamaan teoriaa antamalla käytännön sovellutusesimerkin yritys-kontekstissa. Esimerkkyritykseni on eräs matkailu- ja ravitsemisalalan yritys, jossa on käynnissä osaamisen johtamisen strateginen hanke. Heille tarjoan *Deliberate Practice* näkökulman avulla kehitysehdotuksia huippuosajamallin eteenpäin viemiseksi. Viimeisessä, johtopäätökset luvussa, vedän yhteen tekemäni havainnot ja löydökset.

2 LAHJAKKUUDEN KEHITTÄMISEN TEORIAKENTTÄ

Kun puhutaan lahjakkuuden kehittämisestä työympäristössä, on Talent Management termi jota ei voida ohittaa. Tutkielmani toisessa kappaleessa pureudun Talent Management teoriakenttään ja siihen, miten siellä otetaan lahjakkuuden kehittämiseen kantaa. Tutustun myös

lähemmin Deliberate Practice teoriaan, joka ottaa vahvasti kantaa siihen, millaisin keinoin hui-
pulle päästään. Teoriaa on lähinnä aikaisemmin tutkittu urheilun, musiikin ja shakin konteks-
teissa.

2.1 TALENT MANAGEMENT

"The growing worldwide demand for talent, along with the shrinking availability of exceptional talent, has made talent acquisition, development, and retention a major strategic challenge in many companies." (Silzer & Dowell, 2010: 8)

Talent Management on yritysten laajalti käyttämä käsite, jolla ei kuitenkaan ole yksiselit-
teistä määritelmää. Määritelmät vaihtelevat ainakin sen mukaan, kuinka paljon HR prosesseja ne
sisältävät ja kuinka suuren osan työntekijöistä ne kattavat. Vaikuttaisi siltä, että useimmiten
yrityksen Talent Managementiin liitetään HR prosesseista rekrytointi, suorituksen johtaminen
sekä työntekijöiden kehittäminen ja säilyttäminen. (Silzer & Dowell, 2010) Avedon ja Scholes
(2010: 75) määrittelevät kattavasti ja selkeästi Talent Managementin sellaisten HR prosessien,
ohjelmien ja välineiden joukoksi, jotka on suunniteltu lahjakkuuden määrittämiseen, löytämi-
seen, kehittämiseen ja ylläpitämiseen.

Talent management on tunnistettu yrityksissä yhä tärkeämmäksi tekijäksi (Guthridge ym.,
2008; Silzer & Dowell, 2010). Syitä tähän nousuun voidaan Guthridgen ym. (2008) mukaan pe-
rustella organisaatioiden ulkoisilla ja sisäisillä tekijöillä, joissa on tapahtunut muutoksia. Ulkoi-
sia tekijöitä ovat demografiset muutokset, globalisaatio ja tietotyöläisten määrän kasvu. Koko-
ajan isompi määrä työntekijöitä jää yrity maailmasta eläkkeelle, eikä uusia työntekijöitä riitä
korvaamaan työelämästä poistuneiden määrää. Globalisaation myötä kansainvälisen kokemuk-
sen ja kielitaidon merkitys on kasvanut huomattavasti. Tietotyöläisten määrän kasvu taas tuo
omat haasteensa, kun teknologia kehittyä kovaa vauhtia. Sisäisiä tekijöitä ovat lyhyellä täh-
täimellä ajattelemisen haasteisiin vastaaminen ja kapea-alaisen keskittymisen HR prosesseihin
estäminen.

Jo reilu vuosikymmen sitten Chambers ym. (1998) julistivat sodan lahjakkuuden houkut-
telemiseksi ja säilyttämiseksi alkaneeksi. He tunnistivat artikkelissaan taloudellisen kasvun li-
säksi kolme laadullista trendiä, jotka tulisivat vaikuttamaan lahjakkaiden ihmisten puutteeseen.

Ensimmäinen näistä oli entistä monimutkaisempi yhteiskunta, joka vaatii kehittyneempää lahjakkuutta. Esimerkiksi monikulttuurisuus ja monikerroksiset organisaatiot tuovat uusia haasteita johtamiseen. Toinen näistä oli työntekijöiden liikkuvuuden kasvu, joka mahdollistaa lahjakkaiden henkilöiden liikkumisen yrityksestä toiseen parempien mahdollisuuksien perässä. Kolmas tekijä on pienten ja keskisuurten yritysten nouseminen mukaan lahjakkaita henkilöistä kilpailemiseen. Houkuttelevuudessa on eroja pienten ja suurten yritysten välillä. Pienillä yrityksillä voi olla etunaan merkitys, innostuneisuus, joustavuus, vaikutus ja palkitseminen. Suurilla yrityksillä sen sijaan etuna on usein vaikuttavuus, resurssit ja vaihtelevuus. Yllämainituista trendeistä johtuen, Chambers ym. (1998) näkivät esimiestason lahjakkuuden olevan tulevaisuuden tärkein kilpailuedun lähde.

Guthridge ym. (2008) toteavat saman sodan kyvykkäiden työntekijöiden löytämisen, motivoimisen ja pitämisen haasteen olevan vieläkin olemassa entisellään ellei jopa pahempana. Heidän mukaansa liian useat organisaatiot ajattelevat Talent Managementia lyhyellä tähtämellä sen sijaan että näkisivät sen integroituna pitkän tähtäimen strategiaan. Vaikka useimmat nykypäivän johtajat tunnustavatkin taitavat ja motivoituneet työntekijät toimintojensa keskeisiksi tekijöiksi, niin silti monissa yrityksissä kiinnitetään hyvin vähän huomiota työntekijöiden kyvykkyyteen ja motivaatioon (Bartlett & Ghoshal, 2002). Lahjakkuuden johtaminen on mahdollisesti se haastavin asia, joka estää organisaation menestymisen maksimointia (Boudreau & Ramstad, 2005).

Silzer & Dowell (2010: 22) kuvaavat Talent Managementin mallina, johon kuuluu viisi lahjakkuuden prosessia:

1. Lahjakkuuksien houkuttelu ja valinta yritykseen
2. Kompetenssien ja taitojen arviointi
3. Lahjakkuuden uudelleen käsittely ja suunnitelma toimenpiteistä
4. Lahjakkuuden kehittäminen ja käyttäminen
5. Lahjakkuudesta kiinni pitäminen ja sitouttaminen yritykseen

Talent Management vastaa lahjakkaiden työntekijöiden rekrytoinnin ja kiinni pitämisen haasteisiin (Abrudan & Matel, 2009). Kirjoittajien mukaan on laajalti todettu, että organisaatioilla, jotka huomioivat Talent Managementin tärkeyden, on suoritukseensa sitoutuneemmat ja työhönsä tyytyväisemmät työntekijät. Tämän kautta myös taloudellisten tulosten nähdään olevan parempia. Myös Collings ym. (2009) mukaan Talent Managementin avainhaasteita ovat strategisesti tärkeiden työntekijöiden houkuttelu yritykseen ja pitäminen siellä.

Kirjallisuudessa olennaiseksi asiaksi ratkaisun löytämiseksi lahjakkuusongelmiin on usein tunnistettu lahjakkuuden yhdistäminen yrityksen strategiaan, ja sen strategisen merkityksen ymmärtäminen (mm. Chambers ym., 1998; Bartlett & Ghoshal, 2002). Filosofinen muutos olisi tarpeen, jotta yrityksessä voitaisiin keskittyä samaa aikaan tarkoitukseen, prosessiin ja ihmisiin (Bartlett & Ghoshal, 2002). Jotta voitaisiin ottaa täysin osaa strategiseen keskusteluun, täytyy HR:n kyetä tarjoamaan uniikki lahjakkuuskeskeinen näkökulma päätösten parantamiseksi, ei vain pelkkä prosessi päätösten implementointiin (Boudreau ja Ramstad, 2005). Yrityksen henkilöstöhallinnon roolia tulisi tätä vasten myös uudelleen määrittää ja sen voimavaroja vahvistaa (Chambers ym., 1998), sillä se on se taho, joka voi paloitella yritysstrategian lahjakkuusstrategiaksi (Guthridge ym., 2008). Kuinka monta työntekijää tarvitaan? Mitä osaamista heiltä vaaditaan? Minne heidät sijoitetaan? Bartlett & Ghoshal (2002) näkevät asian jopa niin, että henkilöstöresurssit ovat se perusta, jonka päälle strategia tulisi rakentaa.

Guthridge ym. (2008) nostavat käsittelevät artikkelissaan keinoja työntekijöiden houkuttelemiseksi. He nostavat esiin kaksi keinoa: työnantajabrändin luominen eri arvoja ja odotuksia kantavien tavoitesegmenttien mukaisesti sekä kohdennetut urapolut. Myös Chambers ym. (1998) painottavat työntekijän arvoehdotuksen (employee value proposition) eli yrityksen brändin ja tarjottavien työpaikkojen muokkaamista niin, että ne vetoavat juuri niihin henkilöihin, joita halutaan löytää. Toisin sanoen yrityksen tulisi selvittää ketä se tavoittelee, ja varmistaa, että brändi on muokattu sen lahjakkuussegmentin mukaisesti (Chambers ym., 1998).

Oleellinen tekijä lahjakkuuksien säilyttämiseksi yrityksissä on Bartlettin ja Ghoshalin (2002) mukaan sitoutuminen yritykseen ja sen tavoitteisiin, mutta siihen liittyy myös vahvasti identiteetin ja porukkaan kuulumisen tunteen luominen. Tällainen sitouttaminen onnistuu kirjoittajien mukaan vain, jos yrityksen nähdään olevan pelkän taloudellisen entiteetin sijaan sosiaalinen instituutio, jonka kautta ihmiset toimivat yhdessä jonkin merkityksellisen tavoitteen saavuttamiseksi. Yrityksen tulisi pyrkiä myös ymmärtämään, miksi lahjakkaat henkilöt lähtevät (Guthridge, 1998).

Sekä Abrudan ja Matel (2009) että Collings ym. (2009) mainitsevat myös kehittymisen näkökulman määritelmässään; Talent Managementin tulisi olla myös kehittymisen mahdollisuuksien tarjoamista. Rekrytoinnin jälkeen huomiota tulisi kiinnittää siihen, että kehitetään, kehitetään ja kehitetään (Chambers ym., 1998). Myös Bartlett ja Ghoshal (2002) huomauttavat, että sen jälkeen kun lahjakkaat henkilöt on hankittu, yrityksen tulisi nähdä vaivaa heidän edelleen kehittämisekseen. Siihen tarvitaan muutakin kun perinteisiä koulutuksia, kuten esimerkiksi valmentamista ja jatkuvaa palautetta.

Keinoja työntekijöiden lahjakkuuden edistämiseen työelämässä on jo etsitty. Readyn ja Congerin (2007) mukaan näitä keinoja ovat: konferenssit, ulkomaan toimeksiannot, verkostoituminen, koulutus, mentorointi, vaihtelevat tehtävät sekä projektit. Chambers ym. (1998) puhuvat sen puolesta, että henkilö pitää haastaa laittamalla hänet tehtäviin, joihin hänellä ei vielä ehkä olisikaan valmiuksia, sillä haastavassa tilanteessa henkilö oppii enemmän. Palautteen antaminen ja valmentaminen tunnustetaan elintärkeäksi kehittymisen edistämiseksi (Cuthridge, 1998; Bartlett & Ghoshal, 2002).

Valitsen tutkimukselleni näkökulman lahjakkuuden edelleen kehittämistä. Tämä lahjakkuuksien kehittämisen näkökulma tuntuu erityisen herkulliselta, sillä siihen on toistaiseksi kiinnitetty hieman vähemmän huomiota kirjallisuudessa. Sen sijaan huomiota on kiinnitetty enemmän lahjakkuuksien haalimiseen sekä kiinni pitämiseen. Minusta kiinnostavampaa onkin tutkia sitä, miten lahjakkaat ihmiset saavat mahdollisuuden käyttää lahjakkuuttaan ja kehittää sitä entisestään – päästä huipulle. Oman urheiluvalmentajataustan perusteella olen vahvasti sitä mieltä, ettei lahjakkuudella tee mitään, jos ei sitä osaa hyödyntää ja edelleen harjoituttaa. Tässä tutkielmassani pyrin nostamaan yhdeksi laajemmaksi ratkaisuksi lahjakkuuden kehittämiseen Deliberate Practicen hyödyntämisen. Kuten Sonnentag ja Kleine (2000) toteavat artikkelissaan, niin tämä näkökulma tarjoaa yhden keinon kehittää ja säilyttää henkilön osaamisen ja lahjakkuuden taso.

2.2 DELIBERATE PRACTICE

Jos huipulle pääseminen olisi kiinni lahjakkuudesta, ja lahjakkuus sen sijaan olisi synnynäistä, menettäisi sen tutkiminen mielestäni merkitystään. Lahjakkuuden kehittämisen pohtiminen on huomattavasti mielenkiintoisempaa, jos kaikilla nähdään olevan samat mahdollisuudet menestyä.

“The fact that many people avoid climbing the mountains does not prove that they are incapable. Some people might be afraid of heights and have realistic concerns about the risks of climbing accidents. Others might not be motivated to increase their physical fitness through training sufficiently to surpass the physiological demands necessary to complete all elements of the climb. Still others might not be willing to invest the time or money to buy climbing equipment and take courses to develop sufficient skill in climbing – in fact, many people may not have access to the necessary instruction or training equipment.” (Ericsson ym., 2007: 21)

Deliberate Practice kirjallisuus haastaa ajatuksen siitä, että lahjakkuus olisi synnynnäistä. Useat tutkijat ovat kirjoituksissaan tulleet johtopäätökseen, ettei synnynnäisen lahjakkuuden olemassaoloa ole todistettu (mm. Colvin, 2008; Ericsson ym., 1993). Tutkimuksessaan Ericsson ym. (2007) eivät löytäneet mitään todisteita siitä, että synnynnäiset tekijät, pituus ja ruumiin rakenne pois lukien, rajoittaisivat eliittitason saavuttamista, kun kyseessä on terveet yksilöt. Olettamana on siis, että puhutaan täysin terveistä yksilöistä, joilla on kaikki fyysiset mahdollisuudet menestyä.

Fyysisten ja anatomisten ominaisuuksien erojen on oletettu usein johtuvan geeneistä, mutta ne voivat olla myös tulosta fysiologisesta mukautumisesta intensiiviseen harjoitteluun. Tutkijat ovat menestyksekkäästi kehittäneet kausaalimallin siitä, kuinka psykologiset ja anatomiset ominaisuudet voivat muuttua intensiivisen harjoittelun myötä (Ericsson ym., 2007). Useimmat anatomiset piirteet, kuten esimerkiksi lihakset, ovat muokattavissa pitkälle aikaperiodille sijoittuvilla fyysisillä aktiviteeteillä (Ericsson ym., 1993). Vaikka jotkin ominaisuudet, kuten paino, saavat vaikutteensa perimästä, voidaan niihinkin vaikuttaa; painoon esimerkiksi ravinnolla (Ericsson ym., 2007). Sen sijaan on ominaisuuksia, joihin ei voida vaikuttaa, kuten pituus tai silmien väri, mutta niitä ei nähdä suoritusta rajoittaviksi tekijöiksi (Ericsson ym., 2007).

Ihmiskehon on todettu mukautuvan kovan harjoittelun myötä (mm. Ericsson & Lehmann, 1996). Kun keho ei jatkuvan vaativan fyysisen aktiviteetin seurauksena enää pysty normaalien vastareaktioiden, kuten hengästyminen, avulla palauttamaan kehon normaalia homeostaasia. Silloin tapahtuu muutoksia aineenvaihdunnassa, mikä taas johtaa solumuutoksien kautta kehon uudelleen järjestymiseen (Ericsson ym., 2007).

Myös tiedollisen systeemin mukautumista harjoitteluun on havaittu. Tästä esimerkkeinä ovat muistin kehittyminen ja reaktioajan lyhentyminen. Kyvykkäillä henkilöillä on usein kehittyneempi alakohtainen muistikapasiteetti. Kyky ennakoida tulevaisuuden tapahtumia etukäteen saatavilla olevien vihjeiden perusteella auttaa oman toiminnan suunnittelussa ja parantaa reaktiokykyä pelitilanteessa. (Ericsson, 1996; Williams ym., 2008) Johnsonin ym. (2006) mukaan juuri alituinen sitoutuminen Deliberate Practice -harjoitteluun takaa motoristen ja kognitiivisten taitojen edelleen kehittymisen.

Huippusuoriutujien saavuttamat muistitaidot perustuvat pitkäkestoisen työmuistin (LTWM, Long Term Working Memory) mekanismeihin (Ericsson ym., 2007), eli kykyyn varastoida sinne tiedon kimpaleita (Ferrari ym., 2008). Ferrarin ym. (2008) shakinpelaajilla teetety-

sä tutkimuksessa selvisi, että taidokkaammat pelaajat pystyvät nopeasti havaitsemaan tutut laudalla olevien nappuloiden muodostamat kaavat, ja sen jälkeen keskittämään huomionsa niihin kaavoihin, joilla on korkein strateginen merkitys. Tämä kyky on seurausta pitkäkestoiseen työmuistiin varastoitujen tiedon kimpaleiden määrästä.

2.2.1 HARJOITTELUN OMINAISPIIRTEET

Synnynnäisen lahjakkuuden sijaan on paljon helpommin osoitettavissa ja mitattavissa, että harjoitus korreloi suoritukseen. Ericsson ym. (1993) päätyvät tutkimuksissaan siihen, että monet piirteet, joiden on oletettu aikaisemmin olevan synnynnäistä lahjakkuutta, ovat oikeastaan intensiivisen ja vähintään 10 vuotta kestäneen harjoittelun tulosta. Simon ja Chase (1973) loivat käsitteen ”10-year-rule”, jonka mukaan kymmenen vuoden kokemus vaaditaan ekspertiksi tulemiseen. Myös Ericsson (1996) nostaa esille 10 vuoden säännön; hänen mukaansa edes lahjakkaimmat yksilöt eivät voi saavuttaa kansainvälisen menestymisen tasoa alle 10 vuoden valmisteluilla.

Colvin (2008) toteaa kirjassaan lahjakkuuden olevan yliarvostettua. Hänen mukaansa lahjakkuus on harjoittelun tulosta. Kuitenkaan mikä tahansa harjoittelu ei johda tuloksiin – muutoinhan kaikki voisivat menestyä erittäin hyvin – vaan harjoituksen tulee nimenomaan olla tietynlaista. Harjoittelu on sellaista, mihin kaikkien rahkeet tai motivaatio ei riitä. Colvin (2008) käyttää tälle tietyt vaatimukset täyttävälle harjoittelulle Ericssonin, Krampen ja Tesch-Römerin 1990 -luvun alkupuolella lanseeraamaa Deliberate Practicen käsitettä.

Ericsson ym. (1993) sekä Ericsson (1996: 20–21) määrittelevät käsitettä seuraavalla tavalla: Tehokkain oppiminen vaatii hyvin määritellyn tavoitteen, sopivan vaikeustason, informatiivisen palautteen sekä mahdollisuuden toistoihin ja virheiden korjaamiseen. Kun nämä elementit ovat läsnä, voidaan käyttää termiä Deliberate Practice kuvaamaan harjoittelua. Colvin (2008: 66) määrittelee käsitettä samankaltaisin piirtein. Hänen mukaansa Deliberate Practice on harjoitusta, joka on suunniteltu nimenomaan suorituksen parantamiseksi. Usein harjoittelu tapahtuu opettajan avulla, ja jatkuvaa palautetta suorituksesta on saatavilla. Se on harjoitusta, jota toistetaan paljon. Se on vaativaa joko psyykkisesti, jos kyseessä on shakki tai yritysmaailman aktiviteetit, tai fyysisesti, jos kyseessä on urheilu. Se ei ole hauskaa (Colvin, 2008: 66). McKinney ja Davis (2003) tiivistävät määritelmäksi: toistettu tietyn tehtävän suoritus, josta on saatavilla palautetta, ja jonka tarkoituksena on parantaa suoritusta.

Miksi kaikki säännöllinen ja ohjattu harjoittelu ei ole kuitenkaan Deliberate Practicea? Kaksi harjoittelun ominaisuutta erottaa Deliberate Practicen harjoittelusta, jota suurin osa uralaan noudattaa (Colvin, 2008: 69). Ensinnäkin on oleellista valita toimintoja oppimisen alueelta (ei mukavuus- tai paniikkialueelta) – täytyy pystyä haastamaan itsensä. Deliberate practice ei ole nautittavaa sen tähden, että toistuvasti yritetään ylittää oma taso, mikä tarkoittaa samalla toistuvia epäonnistumisia (Ericsson ym., 2007).

Toisena oleellisena ominaisuutena on toistojen määrä; huippusuorittajat toistavat suoritustaan huomattavasti enemmän. Wardin ym. (2007) mukaan henkilöillä on sitä suurempi todennäköisyys saavuttaa eksperttitaso mitä suurempi yhteenlaskettu tuntimäärä heillä on takanaan sitoutunutta harjoittelua. Ericsson ym. (2007) painottavat kuitenkin, ettei Deliberate practice ole pelkästään ohjatun toiminnan toistamista, vaan siihen sisältyy ongelman ratkaisua, jatkuvaa hiomista sekä suunnittelun, arvioinnin ja valvonnan mentaalisten mallien kehittymistä. Taktisten ja strategisten taitojen merkitys on suuri, ja niihin käytetyllä ajalla on vaikutuksensa suoritukseen (Ward ym., 2007).

Ericsson ym. (1993) toteavat, että Deliberate Practice vaatii ponnisteluita, ja siten sitä ei voida tehdä kuin rajattu määrä päivässä. Harjoittelu on vaativaa, koska se vaatii täyttä keskittymistä suoritukseen, jotta siihen voidaan tehdä muutoksia ja korjauksia tavoitteet silmällä pitäen (Ericsson, 1996). Myös Ward ym. (2007) tuovat esiin tutkimuksessaan, että tällainen harjoittelu vaatii fyysisten ponnisteluiden lisäksi myös suurta keskittymisen tasoa. Omistautuneet suorittajat viettävät Ericssonin ym. (1993) tutkimuksen mukaan 50–60 tuntia viikossa omaan alaansa liittyvien asioiden parissa, ja siitä ajasta noin 25 tuntia voidaan laskea Deliberate Practice -harjoitteluksi. Ericssonin (1996: 42) mukaan päivittäinen määrä ei voi nousta yli viiden tunnin.

2.2.2 HUIPPUSUORITUKSEN SAAVUTTAMINEN HARJOITTELUILLA

Useampi tutkija on päätenyt tutkimuksessaan siihen, että Deliberate Practicen määrä korreloi johdonmukaisesti suoritukseen (Ericsson ym., 1993; Ward ym., 2007), vaikka ei aina johtaisikaan huipputasolle asti (Johnson ym., 2006). Siitä ollaan kuitenkin vielä eri mieltä, mitkä muut mahdolliset aktiviteetit korreloivat suorituksen kanssa. Ericssonin (1996: 22) mukaan ei pelkästään itse harjoituksen määrän, mutta myös kaiken muun alaan käytetyn ajan on huomattu korreloivan positiivisesti suorituksen kanssa. Muusikoilla tämä muu alaan käytetty aika voi esimerkiksi olla toisten muusikoiden soiton kuuntelu ja katselu.

Sitä vastoin Ward ym. (2007) päätyivät omassa tutkimuksessaan amerikkalaisjalkapalloilijoiden menestymisen saavuttamisesta siihen, että sellaiset aktiviteetit, jotka on suunniteltu parantamaan suoritusta välittömästi, ovat todennäköisempiä johtamaan eliittitatukseseen, kuin pelkkä kokemus itsessään. He painottavat sitä, että ilman Deliberate Practice -harjoittelua, harjoitteluun liittyvillä leikkimielisillä aktiviteeteillä ei ole vaikutusta huippusuorituksen saavuttamiseen. Yksilöillä, jotka olivat käyttäneet vähemmän aikaa 14–18 ikävuoden välillä leikkimielisiin aktiviteetteihin, oli suurempi todennäköisyys päästä huipulle. Alla olevassa taulukossa nähdään esimerkkinä, kuinka aktiviteetteihin käytetty kokonaisaika eroaa eliittitason pelaajien ja vertailuryhmän pelaajien välillä (Ward ym., 2007: 136–137).

Ryhmä	Leikkimieliset aktiviteetit (h)	Ryhmäharjoittelu (h)	Yksilöharjoittelu (h)
Eliittipelaajat	1 971	2 484	2 058
Vertailuryhmä	2 890	998	1 102

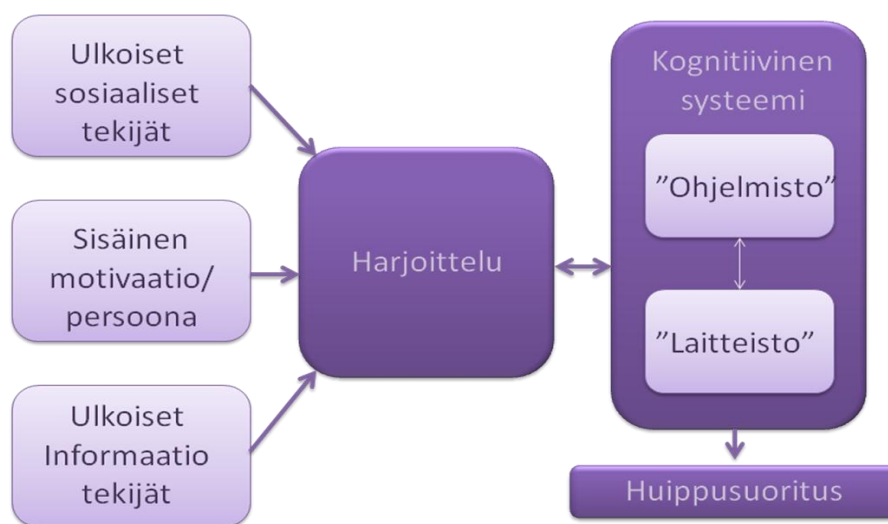
Taulukko 1 Harjoitteluun käytetty aika

Myös Johnson ym. (2006) suorittivat samankaltaisen tutkimuksen eliittitason uimareiden harjoittelun eroamisesta vertailuryhmän uimareiden harjoittelusta. He päätyivät tutkimuksessaan siihen, että vaikka harjoittelumäärät eroavat keskimääräisesti vähän eliittitason uimareiden ja vertailuryhmän välillä, kuitenkin 13 vuoden iässä alkoi harjoittelumäärät erottua eliittitason urheilijoilla vertailuryhmän urheilijoista. Artikkelissa luettiin harjoitteluksi esimerkiksi fysioterapia, painojen nostaminen, juokseminen ja spinning. Muiksi aktiviteeteiksi laskettiin esimerkiksi pallopelit.

Ward (2007) kollegoineen tekivät sellaisen mielenkiintoisen havainnon, että tässä amerikkalaisen jalkapallon tapauksessa nimenomaan harjoittelu ryhmässä selitti suurimman osan taiteroista eksperttien ja vertailuryhmän välillä. Heidän tutkimuksestaan käy ilmi, että ennen kaikkea pidempi aika osallistumisessa systemaattiseen joukkueharjoitteluun vaikutti progressiivisesti taitotasoon. Eliittiluokan pelaajat olivat aloittaneet ryhmäharjoittelun aiemmalla iällä kuin vertailuryhmän pelaajat. Sen sijaan molemmat ryhmät ilmoittivat aloittaneensa yksilöharjoittelun, leikkimieliset aktiviteetit sekä otteluiden pelaamisen suurin piirtein samassa iässä.

Kuviossa 1 kuvataan tekijöitä, jotka vaikuttavat huippusuoritukseen vaadittavan taidon oppimiseen. Harjoittelun ulottuvuuksia ovat intensiivisyys, kesto ja sisältö. Näihin harjoittelun ulottuvuuksiin vaikuttavia tekijöitä ovat ulkoiset sosiaaliset tekijät, sisäinen motivaatio sekä ulkoiset informaatiotekijät. Ulkoisiksi sosiaalisiksi tekijöiksi tunnistetaan: vanhempien/puolison tuki, valmentajat, roolimallit, kulttuurillinen tuki, taloudellinen tuki ja kilpailevat vaatimukset. Sisäisen motivaation ja persoonan tekijöitä on sen sijaan introversio/ekstroversio, huomioväli, pakonomaisuus sekä kilpailullisuus. Ulkoisilla informaatiotekijöillä tarkoitetaan sellaisia asioita kuten harjoitteluorganisaatio sekä välityskanavat, joita on esimerkiksi lehdet, kirjat ja tietopankit.

Harjoittelulla vaikutetaan kognitiiviseen systeemiin (Ericsson, 1996; Vandervert, 2007). Vandervert (2007) tukee kommentaarissaan Ericssonin väitettä siitä, että Deliberate Practice harjoittelulla voidaan vaikuttaa kognitiiviseen systeemiin. Hänen tutkimustensa mukaan pikkuaivot muokkautuvat säännöllisen harjoittelun aiheuttamiin toistuviin työmuistin prosesseihin nopeuttaen ajatusprosessia. Kuviossa ohjelmistolla viitataan tietopohjaan ja ongelmanratkaisuprosessiin, kun taas laitteistolla viitataan muistikapasiteettiin, käsittelynopeuteen sekä oppimisen ja unohtamisen tahtiin. Tämän mallin läpi kulkemalla saavutetaan huippusuoritus (Ericsson, 1996).



Kuva 1 Taidon oppimista tukevat tekijät. Muokattu Ericsson 1996.

Mallin kuvaama harjoittelun vaikutus kognitiiviseen systeemiin tulee näkyviin Kelloggin ja Whitefordin (2009) tutkimuksessa edistyneistä kirjoittajista. Heidän mukaansa monien vuosien Deliberate Practice aktiviteetit kirjoittamisessa auttavat kirjoittajaa saavuttamaan kognitiivisen

kontrollin tekstin tuottamiseen. Tämä tapahtuu sitä kautta, ettei ideoiden suunnittelu, tekstin generointi ja tekstin tarkastaminen enää vaadi yhtä suurta määrää henkilön työmuistista.

Ericssonin ym. (1993) mukaan oleellinen osa oppimisen prosessia huipputason saavuttamiseksi on itsesääätely, joka sisältää suorituksen kuulustelua, valvomista ja muokkaamista. Ajan kuluessa oppija alkaa enenevässä määrin luottaa omaan havaintoihinsa ja arvoihinsa. Tähän voin antaa omakohtaisen esimerkin voimistelusta omilta kilpaurheiluaajoilta. Voimistelussa tällainen itsesääätely tarkoitti mm. sen oppimista, miltä jokin suoritusvirhe omassa kehossa tuntuu. Esimerkiksi, miltä se tuntuu, jos polvi on koukussa jossakin hypyssä. Itse sellaista virhettä ei näe, joten virheen korjaamiseksi se täytyy tuntea. Periaatteessa hyvä valmentaja tekee itsensä lopulta tarpeettomaksi siinä suhteessa, että urheilija tietää tekemänsä virheet ja pystyy niitä korjaamaan ilman ohjeita.

Yleinen näkemys on, että alansa huippuosaajat omaavat alakohtaisia taitoja yleisten taitojen sijaan. Sen seurauksena, että osaajat panostavat tarkoin valittuun alueeseensa, he saavuttavat tiettyjä mekanismeja, jotka tukevat huippusuoritusta kyseisellä alueella, muttei sen rajojen yli. Williamsin ym. (2008) tutkimus jalkapallon kontekstissa puhui sen puolesta, että yleisharjoittelu auttaa luomaan ajatusmalleja, mutta tiettyä paikkaa pelaaminen ja harjoittelussa siihen keskittyminen on edellytyksenä ajatusmallien jalostamiselle ja laajentamiselle. Jotta suoritusta tällä rajatulla alueella voitaisiin parantaa huippuunsa, täytyy yksilöiden sitoutua *Deliberate Practice* harjoitteluun, joka on haastavaa, mutta jonka seurauksena taidot kasvavat (Williams ym., 2008).

Yhtenä keskustelun aiheena erityisesti urheilun puolella on ollut se, kuinka monipuolista harjoittelun tulisi olla optimaalisen kehittymisen takaamiseksi. Johnsonin ym. (2006) mukaan liian aikaisin tiettyyn lajiin keskittyminen voi vaikuttaa negatiivisesti urheilullisen eliittitason saavuttamiseen; Ford ym. (2009) mukaan aiemmat tutkimukset ovatkin tukeneet näkemystä, jonka mukaan harjoittelun tulisi iän myötä edetä monipuolisuudesta keskittymiseen.

Kuitenkaan Fordin ym. (2009) tekemä tutkimus Wardin ym. (2007) tutkimusaineiston pohjalta ei tukenut tätä näkemystä; nuoruusiän monipuolisuudella ei ollut merkitystä tulevaisuuden menestymiseen. Hekään eivät kuitenkaan aineistonsa perusteella kannata täyttää keskittymistä nuorella iällä omaan lajiin. Sen sijaan he tarjoavat sellaista variaatiota, jossa nuorena pidetään omaan lajiin liittyvä harjoittelu ja pelailu monipuolisena. Menestyneet urheilijat vaikuttivat käyttäneen enemmän aikaa sekä *Deliberate Practice*en että leikkimielisiin aktiviteetteihin oman lajin sisällä, kun taas molempien määrää muihin lajeihin minimoitiin. Vaikka siis täyttää keskittymistä ei kannateta, niin huomattavaa on kuitenkin, että joka tapauksessa tulee aloittaa nuorena.

Itse valmentajana koen, että oman lajin pariin täytyy löytää jo lapsena, jos aikoo huipulle. Voimistelussa esimerkiksi liikkuvuus kehittyy parhaiten lapsilla, ja jos aloittaa myöhään, on jo hirveästi muita jäljessä. Ja jos muistetaan tässä kohtaa myös Simonin ja Chasen (1973) ”10-year-rule”, ja ajatellaan, että useissa urheilulajeissa ollaan huipulla parikymppisenä, niin silloin aikaisin aloittamisen merkitys korostuu. Itse näen monipuolisuuden siltä kannalta, että vaikka keskitytään tiettyyn lajiin, niin monipuolinen harjoittelu kehittää taitoja tehokkaammin. Muista lajeista voi saada jotakin hyötyä omaankin lajiin. Tekemisellä täytyy vain olla selkeä taka-ajatus, mihin sillä pyritään. Esimerkiksi rytmiselle voimistelijalle on hyötyä palloilulajeista, joissa kehittyy välinesilmää.

2.2.3 TAHTOTILA JA FLOW

Kuten edellisessä kappaleessa tuli esille, on motivaatiolla suuri merkitys huippusuorituksiin pääsemiseksi. Kellogg ja Whiteford (2009) määrittelevät Deliberate Practice -harjoittelun seuraavin ominaispiirtein: 1) ponnistelu suorituksen parantamiseksi, 2) motivaatio sitoutua tehtävään, 3) huolellisesti suunnitellut harjoitukset, 4) palaute, 5) suuri toistojen määrä vuosien varrelta. Tämä määritelmä eroaa aikaisemmin tekstissä kuvattuihin määritelmiin siinä, että se korostaa myös motivaation merkitystä. Ei sitä kuitenkaan ole aiemminkaan vähätelty; Ericsson & Lehmann (1996) uskovat niiden motivaatiotekijöiden, jotka altistavat Deliberate Practice harjoittelulle, olevan lahjakkuutta todennäköisempiä huippusuoritusta ennakoivia tekijöitä.

Ryanin ja Decin (2000) mukaan potentiaali heijastuu sisäisessä motivaatiossa; taipumuksessa etsiä haasteita omien kykyjen harjoittamiseksi ja oppimiseksi. Kun henkilön tulevaisuuden potentiaalia, avaintekijänä voidaan pitää kunnianhimon, motivaation ja driven määrää (Silzer & Church, 2010: 248). Puhunkin tässä tutkielmassa tahtotilasta sellaisena käsitteenä, joka yhdistää kunnianhimon, motivaation ja driven. Tahtotila on motivaatio, johon sisältyy tietty tavoite.

Tahtotilassa oli havaittavissa Johnsonin ym. (2006) tutkimuksessa eroja eliittitason uimareilla vertailuryhmään nähden; vaikka siinä iässä ei ollut eroa, jolloin molempien ryhmän edustajat päättivät ryhtyä huippu-uimareiksi, niin eliittitason urheilijat toivat selvästi useammin julkisesti esiin aikomuksensa päästä huipulle. Kaikkien eliittitason urheilijoiden valmentajat ja vanhemmat haastatteluissaan vahvistivat urheilijan ilmaisseen vakaan aikomuksen päästä huipulle, jo ennen kuin siellä vielä oli. Toisaalta vertailuryhmän urheilijat toivat vähemmän tällaista aikomusta esiin. Vaikuttaisi siis siltä, että tietynlainen usko ja tahto – drive – päästä huipulle puuttuisivat.

Yksi mielenkiintoinen huippusuoritukseen ja tahtotilaan yhteydessä oleva teoria on Mihaly Csikszentmihalyin (1990) Flow -teoria, joka antaa mielenkiintoisen näkökulman tietyn mentaalisen tilan merkitykseen huippusuoritukseen pyrittäessä. Millainen tämä mentaalinen Flow -tila sitten on? Alla olevassa lainauksessa Csikszentmihalyi (1990) kuvailee, millaista tilaa Flow tarkoittaa.

"Concentration is so intense that there is no attention left over to think about anything irrelevant, or to worry about problems. Self-consciousness disappears, and the sense of time becomes distorted." (Csikszentmihalyi, 1990: 71)

Flow on iloinen mielentila, jossa saavutetaan täydellisen omistautuneisuuden tunne. Csikszentmihalyi (1990) korostaa tällaisen mielentilan tärkeyttä ja ilmenemistä juuri optimaalisen suorituksen saavuttamisessa. Yleisesti ottaen kokemuksia pidetään positiivisempina silloin, kun niihin liittyy Flow -tila, oli kyse sitten huvista tai työstä (Csikszentmihalyi, 1990: 159).

Optimaaliseen suoritukseen tähtäävistä aktiviteeteista käytetään esimerkkinä muun muassa musiikin tekoa, tanssimista ja shakin pelaamista. Niissä vaaditaan taitojen oppimista, niissä asetetaan tavoitteita ja saadaan palautetta. Kaikki esimerkkejä, joita Deliberate Practice kirjallisuuskin on paljolti käyttänyt. Sellaiset aktiviteetit ovat Flow -aktiviteetteja, joissa keskittyminen ja antautuminen saavutetaan erottamalla aktiviteetti niin sanotusti todellisuudesta. Esimerkiksi kilpatanssissa pukeudutaan katseen kiinnittäviin asuihin, jotka erottavat tanssijat tavallisista ihmisistä. Tanssin ajan he keskittyvät taianomaiseen hetkeensä, ja sulkevat ympäristön ulkopuolelle. Flow -aktiviteettien ensisijainen tehtävä on tarjota nautinnollisia kokemuksia. (Csikszentmihalyi, 1990: 72)

Kun ajatellaan työympäristöä, Csikszentmihalyin (1990: 152) mukaan mitä enemmän työ muistuttaa peliä sitä nautinnollisempaa se on. Mitä enemmän työhön liittyy haasteita, tavoitteita ja palautetta, sitä enemmän siihen saadaan pelin tuntua. Csikszentmihalyin (1990: 152) käyttää esimerkkinä kaikki Flown ominaispiirteet itsessään sisältävästä työstä metsästystä ja kalastusta. Niitä harrastetaan jopa omaksi ilokseen, niin mielekästä puuhaa se voi olla. Flow:ta on toistaiseksi melko vähän todella tutkittu työympäristössä (Eisenberger ym., 2005).

Eisenberger ym. (2005) päätyi 365 työntekijän vastaamiin kyselyihin perustuvassa tutkimuksessaan siihen, että suoritusmotivoituneilla työntekijöillä korkea taitovaatimus ja haastavuus johtivat positiivisempaan mielialaan, kiinnostuksen tason nousuun sekä parempaan suoritukseen. Kiinnostuksen taso oli korkeimmillaan nimenomaan korkean taitovaatimuksen ja haastavuudesta yhdistyessä. Olennaista Eisenbergerin ym. (2005) tutkimuksessa on, että korkean taitovaatimuksen ja haastavuuden nähtiin olevan positiivisesti suoritukseen vaikuttavia tekijöi-

tä. . Csikszentmihalyin (1990: 158) määritteleekin henkilön olevan Flow -tilassa, silloin kuin sekä haastavuuden taso että taitotaso on viikon keskiarvoa korkeampi.

2.2.4 TEORIAN RAJOITTEITA

Deliberate Practice ei yksin riitä selittämään menestystä – maailma on liian monimutkainen siihen (Colvin, 2008: 79).

“If we put the stories of hockey players and the Beatles and Bill Joy and Bill Gates together, I think we get a more complete picture of the path to success. Joy and Gates and the Beatles are all undeniably talented. – – But what truly distinguishes their histories is not their extraordinary talent but their extraordinary opportunities.” (Gladwell, 2008: 55)

Wardin ym. (2008) tutkimuksessa 84,2 % menestyneistä pelaajista ilmoitti vanhempiansa vaikuttaneen eniten menestykseen, valmentajien jäädessä selvälle kakkossijalle 10,8 prosentilla. Toisin kuin vertailuryhmä, menestyneet pelaajat mainitsivat ensisijaisen tärkeäksi tekijäksi menestymisessä suuren motivaatiotason ja omistautumisen. Yhtenä esimerkkinä maailman monimutkaisuudesta on olosuhteiden merkitys, erityisesti lapsuusiässä (Colvin, 2008). Colvin (2008) nostaa erityisesti esiin mahdollisuuden hyvään valmentajaan tai opettajaan sekä oman panostuksen määrään.

Ericsson ym. (1993) tunnistaa samoin kolme rajoitetta, jotka vaikuttavat menestymiseen: resurssirajoite, panostusrajoite ja motivaatorajoite. Siinä missä Colvin (2008) puhuu panostuksesta, Ericsson ym. (1993) vielä erottaa toisistaan panostuksen ja motivaation. Panostusta tarvitaan, sillä suoritusta parantavat harjoitteet ovat vaativia. Motivaatio on tärkeää sillä kova harjoittelu ei ole itsessään nautittavaa ja täytyy löytyä jokin syy, minkä vuoksi jaksaa panostaa kovaan harjoitteluun. Ericssonin ym. (2007) tutkimuksen mukaan niiden henkilöiden, jotka pystyvät panostamaan kovaankin harjoitteluun, motivaation taustalta löytyy jatkuvan harjoittelun tulokset eli suorituksen parantuminen. Esimerkiksi kivat harjoittelukaverit tai hauskanpito eivät enää kanna siinä vaiheessa kun harjoittelusta tulee oikeasti raskasta.

Ericsson ym. (1993) vastaavat artikkelissaan synnynnäisen lahjakkuuden puolesta puhujien esittämään kritiikkiin siitä, että lahjakkuus voidaan tunnistaa jo ennen harjoittelun alkamista. Heidän mukaansa kyse on ennemminkin mielenkiinnon ja nautinnon osoittamisesta asiaa

kohtaan kuin synnynnäisestä etulyöntiasemasta. Useissa tapauksissa vanhemmat siirtävät lapsensa osaamista ja motivaatiota.

Mitä myöhemmällä iällä harjoittelu aloitetaan sitä enemmän aikaa ja energiaa vaaditaan suorituksen parantamiseksi (Ericsson, 1996: 42). Syynä tähän on harjoittelun puute kehityksen kannalta kriittisenä ajanjaksona (Ericsson ym., 2007). Voimistelussa valmentajien koulutuksessa on puhuttu paljon herkkyykskausista. Esimerkiksi liikkuvuuden herkkyykskausi kestää n. 10 ikävuoteen asti, jonka jälkeen liikkuvuuden kehittäminen vaatii enemmän työtä. Lisäksi tarvittavan harjoittelun määrä ja sisältö vaihtelee yksilön mukaan (Johnson ym., 2006); samoissa olosuhteissa ja samalla harjoitteluohjelmalla ei aina saavuteta samaa suoritustasoa. Yksilöt eroavat esimerkiksi rakenteeltaan, motivaatioltaan sekä käytettävissä olevilta resursseiltaan. Lisäksi huipulle voi seurata erilaisia polkuja (McCall & Hollenbeck, 2008)

2.2.5 YHTEENVETO DELIBERATE PRACTICE -HARJOITTELUSTA

Ford ym. (2009) tiivistävät artikkelissaan hyvin Ericssonin ym. (1993) kuvailemat ominaispiirteet Deliberate Practice -harjoittelulle. Deliberate Practice on määrättyä toimintaa, jonka tavoitteena on parantaa jotakin nykyisen suorituksen osa-aluetta. Sellainen toiminta sisältää palautetta, mahdollisuuden toistoihin, virheiden havaitsemisen ja korjaamisen. Se vaatii täyden huomion, maksimaalisen vaivannäön sekä täydellisen keskittymisen.

Tutkimustani varten kokoan yhteen Deliberate Practice harjoittelulle neljä ominaista piirrettä:

- **Vaativuus**
Harjoittelu on vaativaa fyysisesti, sillä siinä tehdään harjoitteita, joissa mennään mukavuustason ulkopuolelle. Myös toistojen määrä vaikuttaa vaativuuteen. Se on vaativaa myös henkisesti, sillä se vaatii keskittymiskykyä ja mentaalisten mallien kehittämistä. Ennen kaikkea kuitenkin harjoittelun vaativuus ilmenee siinä, että harjoitteiden tulee olla vaikeita ja oppimisen nopeaa, jotta voidaan päästä ihan huipulle.
- **Suunniteltu suorituksen parantamiseksi**
Harjoittelun tulee olla sellaista, että sillä tähdätään alan huippuosaamiseen ja kärkeisuori-
tukseen. Harjoittelu on myös suunniteltu sen mahdollistamiseksi.
- **Palautetta saatavilla**

Tyypillistä on, että harjoittelu on ohjattua, sillä palautetta suorituksesta tulee olla jatkuvasti saatavilla. Suoritusvirheiden ja virheellisen tekniikan korjaaminen on olennainen osa nopeaa oppimista ja kehittymistä.

- Toistojen suuri määrä

Oleennaista on, että suorituksen taustalla on riittävän merkittävä määrä harjoittelua.

Vaikuttaa siltä, että Deliberate Practice voisi toimia yhtenä lahjakkuuden kehittämisen näkökulmana Talent Managementin teorian alla. Nyt kun olen tutustunut kirjallisuuteen ja tutkimuksiin Deliberate Practice -teoriasta, lähdän tutkimaan teorian näkymistä ja toteutumista käytännössä. Seuraavissa tutkielmani kappaleissa raportoin, miten teoria näkyy voimistelupalmenuksessa. Sen jälkeen pyrin siirtämään ajatusmaailman myös yritysmaailmaan ja käyn läpi yhden yritys esimerkin, johon sovellan Deliberate Practice ajattelua.

3 TUTKIMUKSEN TOTEUTTAMINEN

Tässä tutkielmani kolmannessa kappaleessa käyn läpi voimistelukontekstissa tekemäni empiirisen tutkimuksen toteuttamisen vaiheet. Kuvailen kappaleessa taustoja tutkimusasetelman valinnalleni sekä kerron, kuinka tutkimusaineisto on kerätty. Lisäksi käyn läpi aineiston analysointiin ja luotettavuuden arviointiin liittyviä seikkoja.

3.1 TUTKIMUSASETELMAN VALINTA

Tutkimukseni tavoitteena oli lähteä selvittämään suomalaisen huippuvoimistelun kautta, kuinka mitä Deliberate Practice käytännössä voisi olla, ja kuinka sen piirteet todella näkyvät urheilumaailmassa. Koin mielekkääksi ensin tutustua teoriaan urheilumaailmassa, jossa toisaalta kirjallisuuden ja toisaalta omien ennakkokäsitysteni mukaan sen piirteet voisi näkyä ja havainnollistua hyvin. Voimistelu joukkuelajina tuo asiaan uuden haastavan näkökulman lahjakkuuden kehittämiseen. Urheilua käytetäänkin enenevässä määrin tutkimusten kontekstina johtamisen eri osa-alueilla kuten organisaatiokäyttäytyminen ja tiimityö (Adcroft & Teckman, 2009). Se on myös hyvä konteksti tutkia lahjakkuutta, sillä lahjakkuus kenties ilmenee urheilumaailmassa helpommin. Urheilijoiden tuloksia ja menestymistä on helppo mitata (Ericsson ym., 2007).

On luontevaa ajatella, että valmennus ja johtaminen voivat oppia toisiltaan, minkä johtopäätöksen myös Adcroft & Teckman (2009) artikkelissaan tekevät tutkittuaan johtamisen kirjallisuuden avulla, sitä kuinka vakavasti urheilu voidaan ottaa tässä yhteydessä. Työtiimin ja urheilujoukkueen johtamisella on paljon yhtäläisyyksiä – ihmisjoukon johtamisesta kun on kyse molemmissa. Johtamisessa onkin käytetty urheilujoukkueita tehokkaan tiimin roolimallina, kuten Katz (2001) artikkelissaan väittää. Asiat, joita johtajat voivat oppia urheilujoukkueen toiminnasta, voidaan jakaa kahteen kategoriaan: kuinka motivoida tiimiä sekä kuinka muodostaa tiimi ja sen työtehtävät (Katz, 2001). Wookey ja Kleiner (1991) painottavat kirjoituksessaan, että olipa kyse urheilusta tai yritystoiminnasta, niin oleellisinta on keskittyä organisaation tai tiimin menestymiseen.

Katz (2001) luettelee artikkelissaan seitsemän asiaa, joissa johtajat voivat urheilutiimeistä ottaa mallia:

1. Yhteistyön lisäksi kilpailun suosiminen ryhmän sisällä – kilpailuhengen poistaminen ei ole tarkoituksenmukaista, kun yksilössä elää halu suoriutua joukkueoveria paremmin kuitenkin heikentämättä toisen suoritusta
2. Mahdollisuuden järjestäminen aikaisiin voittoihin – menestyminen alussa motivoi ja innostaa sekä tuo enemmän resursseja käyttöön
3. Tappioputkesta ulos murtautuminen
4. Ajan löytäminen harjoittelulle – harjoittelu on vähintään yhtä tärkeää kuin kilpailutilanteet; kilpailussa suoritetaan kun taas harjoituksissa opitaan
5. Puoliajan löytäminen – puolessa välin on hyvä katsoa taakse jo saavutettua ja arvioida paljonko vaaditaan vielä työtä tavoitteen saavuttamiseksi
6. Kokoonpanojen vakaana pitäminen – yhdessä toimimiseen oppiminen vie aikansa
7. Ota opiksi – suorituksen analysointi on tärkeää kehittymisen kannalta

Wookey ja Kleiner (1991) nostavat myös artikkelissaan esiin asioita, jotka seisovat huippuvalmentajien menestyksen takana, ja joista yritysmaailmassa voitaisiin ottaa oppia tehokkaan johtamisen edistämiseksi. Heidän listassaan tuodaan vähän erilaisia asioita esiin kuin yllä olevassa Katzin listassa. Ensinnäkin tulisi keskittyä olennaisimpaan tavoitteeseen, ja resursseja tulisi käyttää siihen tavoitteeseen pääsemiseksi. Urheilussa olennaisin tavoite on usein kilpailu tai ottelun voittaminen. Yritystoiminnassa se on pitkällä tähtäimellä organisaation menestymisen. Toimialatietämys ja oma kokemus ovat tärkeitä, sillä ne luovat ymmärrystä. Kokonaiskuva tulisi pitää aina mielessä, eli loppujen lopuksi merkitystä on vain organisaation menestyksellä.

Riskinottokyvyssä olisi myös kirjoittajien mukaan varaa ottaa oppia urheilun puolelta, kuten myös kilpailutasojärjestelmistä, eli aina aloitetaan perusteista. Monissa urheilulajeissa, kuten esimerkiksi rytmisessä voimistelussa, on kilpailusarjat organisoitu tason mukaan. Voimisteliija voimistelee tietyssä luokassa, johon on määritelty pakolliset liikkeet, kunnes osaa ne tarpeeksi hyvin noustakseen seuraavaan – vaativampaan – luokkaan. Kaikki aloittavat samasta alimmasta luokasta, ja nousevat kukin omaa tahtiaan ylempiin luokkiin. Olennaista olisi vielä Wookeyn ja Kleinerin (1991) mukaan sietää kovaa työtä. Motivointi positiivisin keinoin kannustaa hyvään tulokseen. Urheilussa tärkeää on myös toisten kunnioitus ja itseluottamus, ja voitaneen olla yhtä mieltä, ettei niistä varmasti ole haittaa yritysmallmassakaan.

On hyvä muistaa kuitenkin sekin, että epätarkoituksen mukainen vertailu urheilumaailmaan, voi kuitenkin johtaa yrityksen myös harhaan. Katz (2001) kertoo neljä sudenkuoppaa, johon johtajat voivat astua. Ensimmäinen näistä on vertaaminen sellaiseen urheilujoukkueeseen, jolla ei ole yhtäläisyyksiä johdettavaan tiimiin. Jäsenten keskinäisen riippuvuussuhteen luonne on tärkein tekijä yhtäläisyyden löytämisessä. Jokaisella tiimityypillä on tietyt näiden riippuvuussuhteiden määrittämät ominaispiirteet. Työelämän tiimi voi olla esimerkiksi joko pesäpallo-, jalkapallo- tai koripallotyyppejä. Esimerkiksi myyntitiimi on yleensä verrattavissa koripallojoukkueeseen, sillä molemmissa tiimin menestys riippuu lopulta yksilösuorituksista.

Toinen sudenkuoppa voi olla johtamisen ja valmentamisen pitäminen samana asiana. Jos johtaja keskittyy vain valmentamiseen, rajoittaa hän omia mahdollisuuksiaan vaikuttaa tehokkuuteen. Johtaja joutuu miettimään asioita, jotka valmentajalle ovat itsestään selviä. Onko jokin tehtävä tehokkaammin suoritettu tiiminä vai yksilönä tai onko tiimi oikean kokoinen? Johtajan tulee myös selvittää ryhmäläisten tavoitteet ja pyrkiä siihen, että kaikilla on sama tavoite. Urheilussa tiimin koko on usein vakio ja tavoite kaikilla menestyä kilpailuissa.

Kolmas sudenkuoppa piilee siinä, että urheilun käyttäminen vertailukuvana ei innoitakaan kaikkia jäseniä vaan päinvastoin. Jos käyttää urheilua vertailukuvana puheissaan asti, täytyy olla varovainen. Joillekin työtiimin henkilöille urheiluverailukuvien ja termien käyttö voi johtaa ulkopuolisuuden tunteeseen. On ymmärrettävä, että kaikilla ei ole intohimoa urheiluun, eikä kaikki välttämättä ymmärrä käytettyjä urheilutermejä. Neljäs ja viimeinen sudenkuoppa Katzin (2001) mukaan on olettaa voittamisen olevan ainoa tavoite. Työpaikka on eettisesti monimutkaisempi toimintapaikka kuin jalkapallokenttä, eikä työelämässä päde samat säännöt kuin urheilussa.

3.2 AINEISTON KERÄÄMINEN

Valitsin kaikkien urheilulajien joukosta itselleni läheisimmän kilpaurheilulajin – voimistelun, jolle olen enemmän ja vähemmän omistautunut jo 16 vuoden ajan. Itse aikanani 7 vuotta kilpailleena ja tänä päivänä 8 vuotta kilpailevia joukkueita valmentaneena, joukkuevoimistelusta on tullut tuttu laji. Siinä sivussa on tullut muitakin voimistelulajeja kokeiltua, ja erityisesti rytmistä voimistelua läheltä seurattua. Koen oman voimistelu- ja valmentajataustan voivan olla tärkeä voimavara tutkimustulosten ymmärtämiseen.

Toteutin haastattelututkimukseni Suomen Voimisteluliiton (Svoli) kautta. Svoli on Suomen toiseksi suurin lajiliitto, jonka alla toimii n. 390 jäsenseuraa. Jäseniä kertyy yhteensä 124 000. Svolin alla kilpaillaan akrobatiavoimistelussa, joukkuevoimistelussa, kilpa-aerobicissa, miesten ja naisten telinevoimistelussa, Team Gymissä, rytmisessä voimistelussa sekä trampoliinivoimistelussa. Valitsin näistä voimistelulajeista kaksi toisiaan lähimpänä olevaa ja toisaalta minulle tutuinta lajia – joukkuevoimistelun ja rytmisen voimistelun. Voimistelu sopii hyvin lahjakkuuden tutkimisen kontekstiksi sen ollessa vaativa taitolaji. Lisäksi Suomi on voimistelun huippumaa – erityisesti joukkuevoimistelussa, joten osaamista löytyy. Joukkuevoimistelussa menestys on ollut huimaa; kahdestatoista maailmanmestaruudesta peräti kahdeksan on tullut Suomeen, ja vain kahtena vuonna Suomi on jäänyt kokonaan ilman mitalia. Rytmisessä voimistelussa ei taistella aivan niin kärkisijoista; sillä laji on kehittynyt pidemmälle erityisesti Venäjällä ja muissa idän valtioissa.

Joukkuevoimistelu on harrastajamäärältään Suomen Voimisteluliiton lajeista suurin ja se on kehittynyt suomalaisesta naisvoimistelusta. Laji vaatii voimistelijalta liikkuvuutta, tasapainoa ja koordinaatiota. Siinä korostuvat vartalon liikkeiden virtaavuus, ilmaisullisuus, joukkueen yhdenaikaisuus sekä esteettisyys. Joukkuevoimistelun kilpailuohjelma on liikkeiden ja musiikin muodostama taiteellinen ja urheilullinen kokonaisuus. Joukkuevoimistelussa kilpaillaan syksyllä välineen kanssa, ja keväällä ilman välinettä vapaaohjelmalla.

Samalla tavoin suomalaisesta naisvoimistelusta alkunsa saanut rytmisen voimistelu on ollut yksilöiden osalta olympialaji vuodesta 1984. Joukkue on tullut mukaan kilpailumuotona vasta sen jälkeen vuonna 1992. Rytmisessä voimistelussa kilpaillaan siis sekä yksilöinä että joukkueina. Kilpailuohjelma muodostuu musiikin mukaan tehdystä liikesarjasta, jossa käytetään aina välineenä joko narua, vannetta, palloa, keiloja tai nauhaa. Rytmisen voimistelu on monipuolinen taitolaji; se on urheilumuoto, jossa musiikki, voimistelijan liike ja väline muodostava harmonisen kokonaisuuden.

3.2.1 METODOLOGIA

Tutkimukseni on laadullinen tutkimus. Laadulliselle tutkimukselle ominaista on, että se erittelee yksittäistapauksia niihin osallistuvien ihmisten niille antamien merkitysten kautta (Koskinen ym., 2005: 31). Koskisen, Alasuutarin ja Peltosen (2005) mukaan laadullinen tutkimus on viimekädessä hypoteesien testaamista, mutta nämä hypoteesit syntyvät tutkimuksen edetessä. Aineistonkeruumetodiksi valitsin haastattelut sen tuntuessa olevan kaikista sopivin tapa tutkia aihettani, joka perustuu pitkälti ihmisten käsityksiin ja tapoihin toimia.

Haastattelu on Suomessa yleisin tapa kerätä laadullista aineistoa (Eskola & Suoranta, 1998: 86). Haastattelun etuina muihin metodeihin nähden on mm. Hirsjärven ja Hurmeen (2001: 35) mukaan monitahoiset ja moniin suuntiin viittaavat vastaukset sekä vastausten selventämismahdollisuudet. Kyselylomakkeeseen verrattuna haastattelulla on paljon etuja; sillä saadaan aikaan kuvaavia esimerkkejä, sillä voidaan saada muun tiedon ohella uusia hypoteeseja ja se sallii vastausten täsmennykset (Hirsjärvi & Hurme, 2001: 36). Haastattelulla on toki myös huonot puolensa; niiden nähdään sisältävän paljon virhelähteitä esimerkiksi luetettavuuden osalta (Hirsjärvi & Hurme, 2001: 35). Toisaalta haastattelut tarjoavat epäsuoraa tietoa vastausten perustuessa haastateltavan käsityksiin asiasta (Koskinen ym., 2005: 107).

Valitsin aineiston keruutavaksi teemahaastattelun, joka on Koskisen ym. (2005:105) mukaan selkeästi käytetyin kvalitatiivisen aineiston keruumenetelmä sekä yhteiskunta- että liiketaloustieteissä. Teemahaastattelu lukeutuu puolistrukturoiduksi haastattelumenetelmäksi sen vuoksi, että jokin haastattelun näkökulma on lyöty lukkoon, muttei kaikkia (Hirsjärvi & Hurme, 2001: 47). Teemahaastattelussa haastattelun aihepiirit on etukäteen määrätty, mutta kysymyksiä ei ole tarkkaan määritelty (Eskola & Suoranta, 1998: 87) tai vastausvaihtoehtoja lyöty lukkoon (Hirsjärvi & Hurme, 2001: 47). Yksityiskohtaisen kysymysluettelon sijaan laaditaan teemaluettelo niistä aihealueista, joihin haastattelun varsinaiset kysymyksen kohdistuvat; teema-alueita tarkennetaan haastattelussa kysymyksillä (Hirsjärvi & Hurme, 2001: 66).

Minulla oli valmiiksi mietittynä kolme osa-alueita – lahjakkuuden löytäminen, kehittäminen ja hyödyntäminen – ja niiden alle alakohtia, jotka halusin käytävän läpi. Muutoin keskustelu sai olla vapaamuotoista ja noudattaa omia polkujaan. Kuten Ekola ja Suoranta (1998: 88) toteavat, teemahaastattelu on muodoltaan niin avoin, että siinä vastaaja pääsee halutessaan puhumaan varsin vapaamuotoisesti. Toisaalta teemat kuitenkin takaavat, että jokaisen haastattelun kanssa on puhuttu samoista asioista (Eskola & Suoranta, 1998: 88). Haastatteluni teemat nousivat esille *Deliberate Practice* kirjallisuudesta. Tavoitteeni oli selvittää, miten lahjakkuuksia pyritään voimistelussa kehittämään, ja näkyvätkö *Deliberate Practice* ja sen pääpiirteet näiden huippuval-

mentajien valmennuksessa. Tutkielmani lopusta löytyy käyttämäni teemahaastattelupohja (LIITE 1).

3.2.2 HAASTATTELUT

Lähestyin Suomen Voimisteluliittoa saadakseni haastateltaviksi lajinsa huippuvalmentajat. Otin yhteyttä joukkuevoimistelun Etelä-Suomen aluepäällikköön sekä rytmisen voimistelun lajipäällikköön, ja kysyin heiltä, ketkä olisivat ne valmentajat, joita kannattaisi tästä aiheesta haastatella. Pyysin sähköpostissani heiltä joko kokoneiden valmentajien yhteystietoja tai ainakin sellaista valmentajien, joilla olisi tähän tutkimaani lahjakkuusaiheeseen paljon sanottavaa. Tammikuun alkupuolella sain joukkuevoimistelun Etelä-Suomen aluepäälliköltä viiden sekä rytmisen voimistelun lajipäälliköltä kuuden kärkivalmentajan yhteystiedot. Lähestyin heitä hetimiten tammikuun aikana sähköpostitse selvittääkseni halukkuutta osallistua tutkielmaani. Sovin helmikuulle kahdeksan henkilön kanssa haastattelun.

Haastateltava	Laji	Valmennusvuodet	Korkein taso, jolla valmentanut
Haastateltava 1	Joukkuevoimistelu	21 vuotta	SM
Haastateltava 2	Joukkuevoimistelu	22 vuotta	SM
Haastateltava 3	Rytminen voimistelu	31 vuotta	MM
Haastateltava 4	Joukkuevoimistelu ja rytminen voimistelu	15 vuotta	MM
Haastateltava 5	Joukkuevoimistelu	15 vuotta	Junioreiden MM
Haastateltava 6	Rytminen voimistelu	16 vuotta	Pohjoismaiden mestaruus
Haastateltava 7	Rytminen Voimistelu	25 vuotta	MM

Taulukko 2 Haastateltavat

Helmikuun aikana kävin haastattelemassa seitsemää kärkivalmentajaa. Yksi sopimistani haastatteluista peruuntui. Haastattelin 3 rytmisen voimistelun valmentajaa, 3 joukkuevoimistelun valmentajaa sekä yhtä valmentajaa, joka on toiminut molemmissa lajeissa valmentajana. Haastateltavani todella ovat Suomen tämän hetken kärkinimiä lajiensa valmennuksessa. Kaikilla heillä on kokemusta kansainvälisellä tasolla valmentamisesta; suurin osa heistä on nykyisiä tai entisiä maajoukkuevalmentajia. Heitä yhdistävät myös kunnianhimo ja halu valmentaa nimenomaan huippujoukkueita. Erityisesti tämä seikka puolsi heidän valitsemistaan haastateltaviksi. Kaikilla näillä valmentajilla on takanaan valmennettaviensa kanssa menestystä vähintään Suomen Mestaruus tasolla. Kävin haastattelemassa heitä heidän toivomassa paikassa – kodissa, kahvilassa sekä jumppasalilla. Nauhoitin kaikki haastattelut, ja keskimäärin yhden haastattelun kesto oli 42 minuuttia 24 sekuntia.

Alla olevaan taulukkoon olen koonnut tekemäni haastattelujen faktat.

Haastattelun nro	Päivämäärä	Paikka	Kesto
Haastattelu 1	9.2.2011	Vantaa	37:19
Haastattelu 2	11.2.2011	Vantaa	43:21
Haastattelu 3	17.2.2011	Helsinki	48:28
Haastattelu 4	18.2.2011	Espoo	46:40
Haastattelu 5	21.2.2011	Espoo	37:17
Haastattelu 6	22.2.2011	Lohja	20:37
Haastattelu 7	23.2.2011	Espoo	1:03:06

Taulukko 3 Haastattelut

3.3 HAASTATTELUJEN ANALYSOINTI

Haastateltuani helmikuussa valmentajia, litteroin haastattelut helmi- ja maaliskuun aikana. Litteroiduista haastatteluista lähdin järjestelmällisesti nostamaan esiin teemojani. Pyrkimys aineiston analyysillä on hajanaisen aineiston tiivistäminen ja informaatioarvon kasvattaminen (Eskola & Suoranta, 2005: 137)

Laadullisen tutkimuksen yhteydessä tehtävien haastattelujen tulkintaan sovelletaan usein faktanäkökulmaa (Koskinen ym., 2005: 63). Näin myös tässä tutkimuksessa; aineisto on analysoitu faktanäkökulman avulla. Analyysin kohteena oli yhteisöjä, joista sain tutkijana tietoa yhteisöön kuuluvien informanttien eli haastattelemani henkilöiden kautta (Koskinen ym., 2005: 63). Haastateltavien vastaukset kertovat heidän näkemänsä totuuden (Eskola & Suoranta, 2005: 138).

Eskolan ja Suorannan (2005) mukaan tulkintojen tekeminen on ongelmallinen vaihe laadullisessa tutkimuksessa, eikä niiden tekemiseen ole olemassa mitään ohjeita. Tulkintoja voidaan kuitenkin lähestyä kahdella tavalla; joko voidaan rakentaa tulkintoja tiukasti aineistosta käsin tai sitten voidaan pitää aineistoa teoreettisen ajattelun lähtökohtana. Tässä voimistelun ympäristössä tehdyssä empiirisessä tutkimuksessa lähestymistapani on paljolti tulkintoja aineistosta tekevää. Pidän aineistoa kuvauksena totuudesta ja tulkinnat syntyvät haastateltavien tosielämän kertomuksista. Toisaalta tutkielmani lopussa oleva yritys esimerkki sen sijaan noudattaa enemmänkin lähestymistapaa, jossa aineisto on teoreettisen ajattelun lähtökohtana. Kokonaisuudessaan tutkielmassani käytän siis molempia aineiston lähestymistapoja, vaikka empiirisen osion lähestymistapa on tulkintojen tekeminen aineistosta.

Tutkimukseni analysointitapa on sukua Grounded Theory -analysointimenetelmälle. Erikssonin ja Kovalaisen (2008: 154) mukaan Grounded Theory koostuu menetelmästä, jolla aineistosta aineiston avulla pyritään nostamaan esille teoria. Siinä pyritään siis induktiivisesti uuden teorian kehittämiseen. Vaikka Grounded Theory noudattaa lähestymistapana analyttisen induktion periaatteita, kuitenkin tällaisia periaatteita käytetään harvoin tiukassa muodossaan (Koskinen ym., 2005: 237, 239). Minun tutkimukseni tarkoitus on rikastuttaa jo olemassa olevaa teoriaa käytännön sovellutuksin, ei suinkaan luoda kokonaan uutta.

Aineistoa analysoidessani ryhmittelin aineiston teemoittain. Käyttämäni teemat nousivat aineistosta esiin, eivätkä siis enää olleet samat kuin haastattelulomakkeen teemat. Käyttämäni teemoja (4) olivat lahjakkuus voimistelussa, harjoittelun ominaispiirteet huipulle pyrittäessä,

taustatekijät ja ympäristön vaikutukset sekä lahjakkaan huomioiminen ja hyödyntäminen. Tulokset kappaleessa käsittelen löydöksiäni juuri näillä teemoilla otsikoituina.

3.3.1 LUOTETTAVUUDEN ARVIOINTI

Kvalitatiivisessa tutkimuksessa aineiston analyysivaihetta ja luotettavuuden arviointia ei voida erottaa toisistaan yhtä jyrkästi kuin kvantitatiivisessa tutkimuksessa (Eskola & Suoranta, 1998: 209). Kvantitatiiviselle tutkimukselle tyypilliset käsitteet reliabiliteetti ja validiteetti jäävät laadullisessa tutkimuksessa lähinnä vain periaatteiksi, ja käsitteiden mielekkyyttä on kyseenalaistettu laadullisessa kirjallisuudessa (Koskinen ym., 2005: 256).

Laadullisessa tutkimuksessa arviointi pelkistyy kysymykseen tutkimusprosessin luotettavuudesta. Lähtökohtana on sen myöntäminen, että tutkija on tutkimuksensa keskeinen tutkimusväline. Näin ollen pääasiallisin luotettavuuden kriteeri onkin tutkija itse ja arviointi koskee koko tutkimusprosessia. (Eskola & Suoranta, 1998: 211) Kvalitatiivisessa analyysissä reliaabeliudella viitataan Hirsjärven ja Hurmeen (2001: 189) mukaan tutkijan toiminnan arviointiin enemmän kuin haastateltavien vastausten tai analyysin luotettavuuden arviointiin. Silloin reliaabelius koskee sitä, onko kaikki tutkittava aineisto otettu huomioon, onko tiedot litteroitu oikein jne.

Luotettavuutta voidaan arvioida aineiston kattavuuden kautta. Eskolan ja Suorannan (1998: 64–63) mukaan aineisto on riittävä kun se on kylläntynyt, eli lisäaineiston kerääminen ei näytä tuottavan enää uutta informaatiota tutkimuskohteesta ja tietty logiikka alkaa toistua niissä. Myös Hirsjärvi ja Hurme (2001: 60) toteavat, että haastatteluja tulee jatkaa niin kauan kunnes uudet haastateltavat eivät anna enää lisää olennaisesti uutta tietoa. Seitsemän haastattelun jälkeen koin olevani siinä tilanteessa, ettei lisähaastatteluissa ilmene enää olennaisesti uutta tietoa. Haastatteluissa alkoivat toistua samat asiat. Aineistoni oli kylläntynyt, enkä nähnyt tarpeelliseksi tehdä enempää haastatteluja.

On selvää, että tutkijan omaa ääntä on vaikea kokonaan poistaa. Olen tutkijana vaikuttanut omiin tuloksiini jollain tapaa, jos ajatellaan vaikka kysymysten valintaa ja muotoilua. Oma vahva tietämykseni tutkimastani urheilulajista, vaikuttaa ilman muuta siihen, miten aineistoni ymmärrän. Voi olla, että osaan tulkita aineistoa syvällisemmin kuin joku muu osaisi. Haastateltavien käyttämät termit on helppo ymmärtää ja esimerkkitaupaukset helppo sisäistää oman kokemuksen kautta. Toisaalta kiintymyksessä aiheeseen on omat riskinsä subjektiivisiin tulkintoihin.

Oman tutkimukseni olennaisimpana rajoitteena näen aineiston määrän. Haastatteluja olisi voinut jälkikäteen ajatellen olla muutamia enemmän, ja kysymyksillä olisi voitu pureutua vielä syvemmälle lahjakkuuden teemoihin. Lisäarvoa olisi voinut tuoda muutamien vertailukohtien mukaan ottaminen valmentajista, joiden tavoitteet eivät ole huipulla. Joukkuenäkökulmaa lahjakkuuden kehittämisessä olisi ollut mielenkiintoista painottaa vielä enemmän, mutta toisaalta tutkimuksen rajauksen ja teoriapohjan kannalta oli helpompaa keskittyä yksilöön.

4 DELIBERATE PRACTICE VOIMISTELUSSA

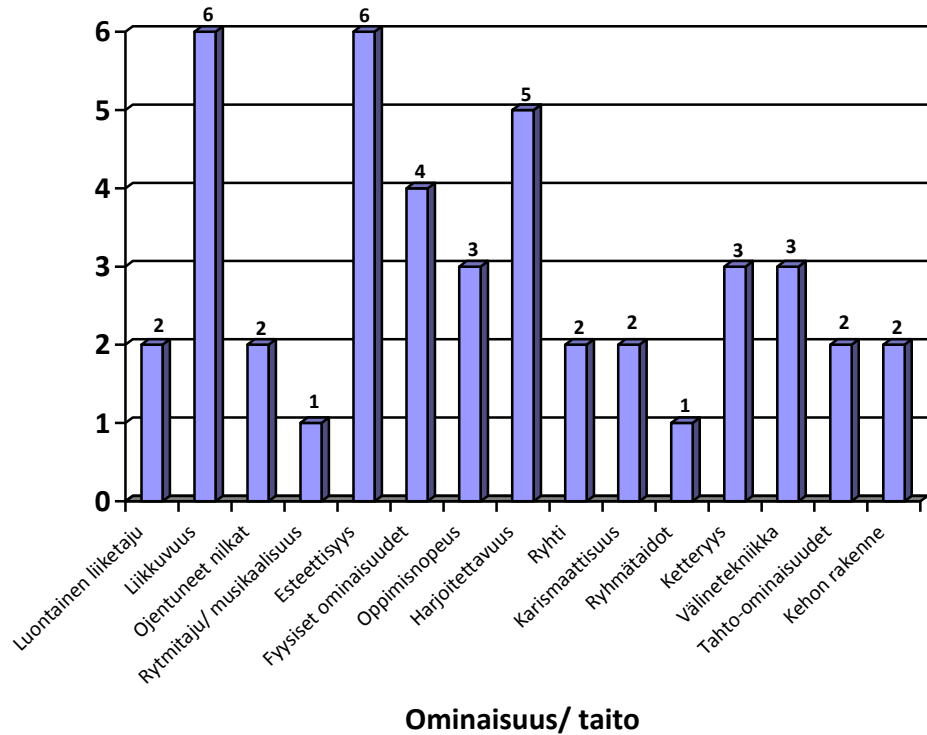
Tässä kappaleessa käyn läpi tekemäni tutkimuksen tuloksia. Käytän runsaasti suoria lainauksia haastateltaviltani tuloksia raportoidessani, sillä koen niiden antavan lukijalle rikkaamman kuvan todellisuudesta ja parantavan asian ymmärrettävyyttä.

4.1 LAHJAKKUUS VOIMISTELUSSA

Ensimmäisenä teemana haastatteluissani pyrin selvittämään, mitä lahjakkuus voimistelussa on. Alla olevasta kuviosta näkyy voimistelijavalmentajien mainitsevat lahjakkuuden tekijät. Vaikuttaisi siltä, että lahjakkuus voimistelussa tarkoittaa ennen kaikkea liikkuvuutta, esteettisyyttä sekä harjoitettavuutta. Vaikka harjoitettavuus jää mainintojen määrässä liikkuvuuden ja esteettisyyden alle, valmentajat painottivat kuitenkin haastatteluissaan sitä ylitse muiden. Se nousi aineistosta huomattavimpana lahjakkuuden tekijänä. Liitteen 3 taulukkoon olen kerännyt tarkemmat selitykset taulukossa näkyvistä ominaisuuksista.

Liikkuvuus on fyysinen ominaisuus, jota nähtiin mahdolliseksi kehittää. Vain rakenteellinen ”poikkeus” voi estää liikkuvuuden harjoittamisen vaadittavalle tasolle. Siltä osin ei siis tarvita synnynäistä lahjakkuutta, jos oletamme, että kyse on terveestä yksilöstä. Toisaalta on kuitenkin valmennuksessa selkeästi havaittu, että toisilla liikkuvuus on luonnostaan helpompaa saavuttaa kuin toisilla. Eli eri määrä töitä voidaan joutua tekemään saman liikkuvuuden eteen. Esteettisyys fyysisenä ulkomuotona on usein synnynäistä, siihen on vaikeampi vaikuttaa. Kun taas harjoitettavuus on pitkälti luonnetekijä, jota voitaneen kehittää.

Mainitsee lahjakkuudeksi (N=7)



Kuva 2 Lahjakkuustekijät voimistelussa

Näiden tulosten perusteella minulle havainnollistui, että lahjakkuus on tilanne sidonnaista, ja sille on vaikea löytää yksiselitteistä määritelmää. Haastattelemani valmentajat olivat yksimielisiä siitä, että lapsena lahjakkaalta vaikuttanut voimistelija ei ole aina se, joka päätyy huipulle. Sen sijaan huipulle päätyy innostunut voimistelija, joka jaksaa harjoitella. On siis järkevää erottaa toisistaan lahjakkuus ja huipulle pääseminen.

Haastateltava 1: ” – – oikeesti lahjakkuus ei siis todellakaan niinku ratkaise sitä, tuleeks huippuvoimistelijaks, et sehän on vaan se kuka tekee eniten töitä.”

Haastateltava 2: ” Et olik hän lahjakas, tarkottaaks se sitä, että hän oli kaunis ja karismaattinen ja osas kaiken mitä pyydettiin, ensimmäisellä kerralla kun pyydettiin. Mun mielestä hän oli hirveen hyvä, mut nyt kun palaa sinne miettimään, et mitä se lahjakkuus on, niin ei hänel kyl kykyy harjoitella ollu. Hän vaan osas ne kaikki ekalla yrittämällä. Niin joo, tietenkin, onhan se lahjakkuutta, mutta onko se sitä lahjakkuutta mitä tarvitaan et pääsee huipulle. Koska hän ei päässy huipulle.”

Haastateltava 3: ” – – ne jotka päätyy sinne huipulle, ni ne on niinku aika lahjakkaita tai tosi lahjakkaita ja harkkaa hyvin. Että mieluummin huipulle päätyy kohtuu lahjakas, joka harkkaa hyvin, kun lahjakas, joka harkkaa huonosti.”

Valmentajien puheista tulee ilmi selkeästi se, että useimmiten lahjakkaan voimistelijan tie huipulle tyssää siihen, ettei jakseta harjoitella. Miksi ei jakseta harjoitella? Koska aikaisemmin on totuttu saamaan huomiota ja menestystä niin helposti, että kun sen eteen joutuukin tekemään töitä, ei se olekaan enää niin mukavaa kuin ennen. Harjoittelu uusien asioiden oppimiseksi on jäänyt vähemmälle, kun on osannut ilmankin; kyky harjoitella on jäänyt kehittymättä.

Haastateltava 1: ” – – muutama neljä vuotias, joist pystyy sanoo et on ihan älyttömän lahjakas, et kyl sen näkee, mutta valitettavastihan sillä ei oo mitään tekemistä sit sen kanssa tuleeks siit sitten hyvä voimistelija – on totta kai, joistain on tullutkin tosi hyviä. Ja osa niistä mitä mä tiedän on niinku niin pieniä viel niistä, et niist ei voi sanoo, mut sithän on niit klassisia niinku esimerkkejä, joista ei sitten teini-iän jälkeen tuu enää mitään, koska ne on tottunu et ne saa kaiken niin helpolla, ja ne ei oo ikinä oppinu, niinku, treenaamaan.”

Haastateltava 5: ” – – ihan omassakin joukkueessa on ollu semmonen tyttö, joka oli niinku superlahjakas mun mielestä aina pienenä, ja tosi hyvä. Pääs aina sinänsä, mä en ikinä kokenu sillon alkuun valmentajana, et se pääs helpolla, koska hän oli hyvä, ja totta kai se teki treeneissä ja kävi siellä. Ja sit meidän laji vaatii paljon liikkuvuutta ja tyttö oli liikkuva, ni olettaa, et kyl se varmaan venytteleekin kotona. Sit me oltiin 12–14 sarjassa, ni huomaa selkeesti ku tulee murrosikä ja muuta, ja sit harjotukset rupee tulee niinku rankemmiks fyysisesti. Ni ei, hän ei saanu mun mielestä itestään niin paljoo tehoja irti, kun kaverit vieressä. Ja sen rupes sit niinku huomaa, et ponnistusvoima ja kaikki muut niinku voimatasapaino, nopeus, ketteryys, ei sit pysy perässä, koska ei viitsi tai ei jaksa tehä niitä fyysisiä.”

Haastateltava 6: ” Ei se pelkästään nää fyysiset ominaisuudet oo lahjakkuutta. Tietysti ne on tosi tärkeät, mutta aika usein ne tosi lahjakkaat tytöt ei jaksa harjoitella, koska niille on kaikki tosi helppoa.”

Haastateltava 7: *” Et niit löytyy ihan joka seurasta ja joka valmentajalta, tarinoita et ei oo päästy sinne loppuun asti. Mun mielestä ne on ulkoisista tekijöistä johtuvia ja nimenomaan sit siitä et taustatuki jää, toki sit on niit sellasia, jotka kyllästyy vaan lajiin tai ei kestä sitä työntekoa. Hyvin yleinen tarina.”*

Vastausten perusteella vaikuttaisi siltä, että juuri se tekijä, joka erottaa huipulle pääsijät niistä, jotka ei sinne pääse, on pääasiallisesti vaativa harjoittelu, toisin sanoen Deliberate Practice, ja sen sietäminen. Kukaan haastateltavista ei kiistä, ettei lahjakkuutta tarvittaisi menestymiseen, mutta he painottavat kuitenkin enemmän harjoittelun merkitystä. Haastateltava 1 toteaa-kin lahjakkuuden helpottavan huipulle pääsemistä.

4.2 HARJOITTELUN OMINAISPIIRTEET

Seuraavaksi käyn läpi niitä harjoittelun neljää ominaispiirrettä, jotka teoriaosuudessa Deliberate Practicelle löysin; vaativuutta, suorituksen parantamisen tavoitetta, toistojen määrää ja palautteen saatavuutta. Aineiston avulla voidaan todeta kaikkien neljän aiemmin todetun Deliberate Practicen ominaispiirteen ilmenevän hyvin voimistelumaailmassa.

4.2.1 VAATIVUUS

Tutkimukseni perusteella voi sanoa, että voimistelussa se, että harjoittelu on vaativaa, on huomattavin ja selkeimmin haastatteluista esiin nouseva Deliberate Practicen piirre. Jokainen haastateltavista toi sen jollakin tapaa keskusteluun mukaan. Huippu-urheilussa ei löysätä (Haastateltava 4). Kun tähdätään huipulle, harjoittelu on kurinalaisempaa (Haastateltava 1) ja vaativampaa (Haastateltava 2). Haastateltavien mukaan haastavuutta huippu-urheilussa tuo kovempi tahti. Harjoittelu-aika käytetään tehokkaammin, eli tempo on kovempi (Haastateltava 5). Myös haastateltavan 2 mukaan harjoituksissa edetään silloin nopeammin. Alla olevassa lainauksessa hän kuvaa näkökulmaansa tarkemmin.

Haastateltava 2: *” – – siis sen näkee hirveen helposti just tuol kilpailuissa, sen just sen vaikeustason eron. Et just jos kattoo vaikka 12–14 -vuotiaiden kärkeä, niin ne liikkeet, mitä ne tekee, on niinku tosi paljon vaikeempia, kun mitä ne toiset tekee. Ja se johtuu siitä, että kun niil on se kyky – –. Ne*

tytöt on fyysisiltä ominaisuuksiltaan pidemmällä, ne harjottelee todennäkösemmin enemmän ja menee nopeemmalla tempolla eteenpäin, niin sit se on niinku luonnollista, et sit ne tekeekin näitä vaikeempia liikkeitä jo nuorena.”

Vaativuuden tuntemuksiin vaikuttava kehitymiselle olennainen piirre haastateltavan 5 mukaan on myös se, että ollaan poissa mukavuusalueelta, mikä taas ei voimistelijasta yleensä tunnu kivalta harjoittelun hetkellä. Voimistelijalta käytännössä silloin vaaditaan enemmän, kuin mitä hänestä olisi mukava tehdä. Myös haastateltava 7 huomauttaa, että rankka harjoittelu vetää ihmisen pois omalta mukavuusalueeltaan. Kova harjoittelu saattaa vaatia myös muunlaisia vapaa-ajan uhrauksia, kuten haastateltava 2 alla toteaa.

Haastateltava 2: *” Et sä voi niinku samaan aikaan olla maailmanmestari, ja sitte mennä Rukalle laskettelemaan silloin kun siltä tuntuu.”*

Haastateltava 3 tuo esiin sen asian, että lajissa vaaditaan kokoajan enemmän ja enemmän; eli sääntöjen liikevaatimukset kasvavat. Silloin vaaditaan urheilijaa yhä kovempiin suorituksiin, ja ne pärjäävät, jotka pysyvät tahdissa mukana. Harrastepuolella on mahdollisuus tehdä vapaammin ja kivoja juttuja, mutta kilpapuolella säännöt määrittävät tarkkaan mitä tehdään. Joukkuevoimistelussa esimerkiksi harrastekilpailuissa säännöt ovat hyvin vapaat ja pakollisia liikkeitä on vähän. Kun taas mestaruuspuolella ei juuri ole varaa millekään ylimääräiselle, vaan pakollisia liikkeitä on niin paljon, että kilpailuohjelma täyttyy niistä.

Haastateltavan 4 mukaan voimistelu on lajina niin raaka, että jos voimistelijalla ei ole tarvittavia fyysisiä ominaisuuksia, ei se pysty voimistelemaan huipulla. Haastateltava 5 tuo esiin myös sen, että valmentaja on silloin vaativampi, kun tavoitteet ovat kovat, ja silloin palaute ja virheiden korjaaminen saattaa olla voimistelijan näkökulmasta painostavampaa. Toisaalta haastateltava 6 painottaa sitä, etteivät perusharjoitteet aina ole kauhean kivoja kaikkien mielestä. Esimerkkinä hän antaa venyttelyn, joka ei välttämättä ole kivaa, koska se tekee kipeää. Perusharjoitteet on silti pakko tehdä, kuten hän alla toteaa.

Haastateltava 6: *” – – et vaikka ei olis niin mielenkiintosta, mutta tää on pakko oppia. Tää opetetaan nyt, koska ne tarttee sitä tulevaisuutta varten. Et sielä ei oo aina mukavaa– –.”*

4.2.2 SUUNNITELTU SUORITUKSEN PARANTAMISEKSI

Myös se, että harjoittelu on suunniteltu suorituksen parantamiseksi, nousee aineistostani hyvin esiin harjoittelulle ominaisena piirteenä. Kysyessäni, kuinka harjoittelu eroaa pyrittäessä huipulle verrattuna harrasteluun, vastasi haastateltava 2 harjoittelun olevan suunnitellumpaa. Haastateltava 1 ilmoittaa silloin olevansa tarkempi sen suhteen, mitä harjoituksissa tehdään ja kuinka kauan; lasten ryhmissä leikkienkin täytyy olla kehittäviä ja tarkoituksenmukaisia. Kun voimistellaan tosissaan, niin harjoituksen aikana ei tehdä yhtään sellaista asiaa, millä ei ole jotakin mietittyä tarkoitusta, ei edes loppuverryttelyssä (Haastateltava 5). Alla olevasta lainauksesta käy ilmi, miten tarkkoja suunnitelmia voimistelussa tehdään. Yksittäisiä voimisteluohjelman liikkeitä pilkotaan harjoittelussa osiksi ja ominaisuuksiksi, joiden kautta pyritään liike oppimaan.

Haastateltava 2: *” – jotta sä pystyt etenemään nopeasti, ni sun tarvii vielä tarkemmin pilkkoo liikkeet palasiksi, ja miettii, että jokaista sen liikkeen vaatimaa ominaisuutta on harjoteltu niissä fyysisissä – –.”*

Urheilijan tulee itse pystyä myös kantamaan vastuuta omasta oppimisestaan, kuten haastateltava 3 tuo esiin alla. Mitä vanhemmaksi urheilija tulee, sitä enemmän painottuu oma tavoitteiden asettaminen. Sen sijaan haastateltavan 4 lainauksesta ilmenee, kuinka valmentaja laatii suunnitelmat tavoitteiden kautta, usein voimisteluhuipulla kilpailujen perusteella.

Haastateltava 3: *”Vaun mä yritän aina kannustaa siihen, et kun sä tuut tosta ovesta sisään, niin mieti. Sulla pitäs olla kirkkaana mielessä, et mihin mä tänään erityisesti panosta. Niinku urheilijalla itsellä. Ja sit kun lähet tost ovest ulos, sun pitäs miettii, että mitä mä tänään opin tai mikä asia tänään kehitty.”*

Haastateltava 4: *”Ja mietin missä on niinku pääkisa, ja mihin tähdätään – –. Et kyl mä niinku sinänsä suunnittelen kaikki tosi tarkkaan, et mun harkoissa ei ikinä tehä mitä mieleen tulee, vaan että ne on niinku suunniteltuja.”*

4.2.3 SAATAVILLA OLEVA PALAUTE JA TOISTOJEN MÄÄRÄ

Toistojen määrä ilmenee voimistelussa valtavina harjoittelumäärinä. Kun tähdätään huipulle, niin harjoittelumäärät nousee (Haastateltava 5). Haastateltavan 6 mukaan pienillä lapsilla se tarkoittaa kerran tai kaksi enemmän harjoituksia viikossa kuin alemmilla tasoilla kilpailevilla

saman ikäisillä, jonka lisäksi harjoitusten pitäisi olla kestoaltaan pidempiä. Alla haastateltavat kuvailevat harjoitusmääriä, mitä huipulla käytetään, ja toisaalta mitä huipulle pääsemiseen voimistelussa tarvitaan.

- Haastateltava 3: *" Siit tulee yhteensä semmonen 25–27 tuntii viikossa. Se on ihan ei riittävä määrä, mut ihan okei määrä."*
- Haastateltava 4: *" – – nää tytöt harjottelee 8 kertaa viikossa ja noin 2,5 tai 3 tuntii kerrallaan – –."*
- Haastateltava 6: *" – – on kolme kertaa viikossa aamuharjoitus, ja sit ne harjoitella 6 kertaa viikossa vielä sen lisäksi – –."*
- Haastateltava 7: *" – – heidän harjoitusmäärä tällä hetkellä kun tytöt on siis, paljos ne nyt on, 2000, täyttää 11 tänä vuonna. Ja harjottelee kuus kertaa viikossa ja välillä sit on ylimääräisiä harjoituksia. Esimerkkinä, et se on se mitä se on sit kun tehdään tosissaan. Et siin on vielä baletit päällä ja fysiikkaharjoittelu vielä päällä, erikseen, ja hierojalla käy, vaik on pieni sintti."*

Voimistelussa palautetta on aina saatavilla, valmentajia on joukkueella vähintään yksi, yleensä enemmänkin. Haastateltava 1 korostaa palautteen ja korjaamisen merkitystä valmennuksessa. Oman voimisteluvalmentajataustan kautta tiedän, että jokaiselle kilpailuohjelmassa pakolliselle liikkeelle on säännöissä määrätty oikea tekniikka, jolla liikkeet tulee suorittaa. Palaute on ensisijaisen tärkeää liikkeen suorittamiseksi oikein. Palautteen saamisen tärkeys piileekin voimistelussa laadukkaassa tekemisessä. Palautteen avulla voidaan estää se, että liikkeitä ei ehditä toistaa väärin liian montaa kertaa, sillä virheestä poisoppiminen vie paljon turhaa aikaa. Haastateltavan 7 mukaan liikkeet tulee opettaa alusta asti puhtaasti, jotta niitä ei tarvitse myöhemmin korjata.

- Haastateltava 4: *" Minusta tuntuu, et siinä niinku ehkä moni epäonnistuu, et ei niinku nää sen laadun tärkeyttä, eikä vaadi sitä. Et minä oon aina tosi, et varsinki ku kisat lähenee, ni minä oon tosi, et sit ku aletaan käymään läpi, ni minä en anna mun tyttöjen ikinä käydä läpi, niinku ite, vaan sit ku minä tuun – –tavallaan se rima, mihin sä nostat se siinä kun aletaan harjotus, niin se rima on siinä. Et jos sä pidät sen et 'lasketaan nyt noi nilkat tost läpi, et ei se niin haittaa, mut toi tasapaino pysy', n isit se on kisoissa sama. Et eihän ne tytöt voi siel kisois tehdä mitään, mitä ne ei tee siel harjotuksissa."*

4.3 HARJOITTELUMOTIVAATIO

Haastateltavien puheissa menestymisestä ja lahjakkuudesta painottuu yksi tekijä yli muiden – motivaatio. Harjoittelumotivaation tärkeyttä ei voida huippuvoimistelussa, kuten ei varmaan muussakaan huippu-urheilussa, sivuuttaa. Kuten jo teoriaosuudessaanikin tuli jo ilmi, tarvitaan huipulle pääsemiseksi tietynlainen tahtotila eli kunnianhimoa, motivaatiota ja drive -tilan. Haastateltavan 1 mukaan lahjakkaiden urheilijoiden yhdistävänä tekijänä on aina ollut hyvä harjoittelumotivaatio. Jos voimistelijalla on kyky harjoitella ja halu mennä vaikka läpi harmaan kiven, niin siitä tulee hyvä voimistelija (Haastateltava 2). Kyky harjoitella nousikin haastateltavien puheissa lahjakkuuden ehkä tärkeimmäksi tekijäksi. Ilman harjoitteluintoa ja jaksamista ei lahjakkuudella tee yhtään mitään, sillä pelkkä lahjakkuus ei kanna huipulle asti. Innostus oppimiseen ja uusien liikkeiden kokeilemiseen on tärkeä tekijä (Haastateltava 6). Täytyy muistaa, että kaikki eivät halua harjoitella, ja kaikki eivät halua huipulle, kuten haastateltava 2 puheestakin käy ilmi.

Haastateltava 2: *”Et mul on yksi tyttö tällä hetkellä, joka ois niinkun, niinku kuka tahansa ois ottanu sen mihin tahansa huippujoukkueeseen. – – viistoista vuotias. Ei vaan halunnu. Halus harrastaa ratsastusta, halus lukee läksyt paremmin, halus hoitaa koiria. Niin, hän siirty pois mestaruuspuolelta. Ja vaikka siit tytöst ois tullu ihan mitä vaan.”*

Jotta fyysisesti ja joskus myös henkisesti raskaatkin harjoitukset jaksetaan tehdä, tarvitaan motivaatiota. Alla olevista lainauksista ilmenee hyvin, miksi motivaation merkitys korostuu huipulle pyrittäessä.

Haastateltava 1: *”Sitä ne tekee sitoikeesti niinku huipulla, nehän tekee 20 tuntii viikossa tai jotain. Siihen ei mun mielestä riitä enää se, et tykkää jumpasta tai tykkää kavereista.”*

Haastateltava 4: *”Mut siitä pitää tykätä, et sit jos sä silleen et pidä siitä, harjottelemisesta, et se pitäs olla ykkönen se, et sä haluat tulla harjotuksiin, sä haluat tulla paremmaks ja paremmaks ja paremmaks. Jos se ei oo osun ykkösmotivaatio, niin et sä jaksa sitä.”*

4.4 TAUSTATEKIJÄT JA YMPÄRISTÖN VAIKUTUS

Tässä kappaleessa käyn läpi muita teemoja ja havaintoja, joita aineiston kautta nousi. Yhtenä teemana minulla oli haastatteluissa sen selvittäminen, mitä yhteistä lahjakkaiden voimistelijoiden taustoissa voisi olla. Löytyisikö lahjakkuuden taustalta jotakin muuta kuin synnynnäisyys? Haastateltavan 1 mukaan lahjakkaiden voimistelijoiden yhteinen taustatekijä on se, että he ovat harrastaneet useampaa urheilulajia lapsena. He ovat hyviä myös musiikissa; taustalta löytyy usein harrastuksena laulaminen tai soittaminen. Ylipäätään haastateltavan 1 mukaan perhe on ollut aina urheilullinen. Myös haastateltava 2 painottaa aktiivisia vanhempia, ja haastateltava 3 urheilun suhteen positiivisia vanhempia, jotka seuraavat myös aktiivisesti kilpailuja. Urheilijan itsetunto ja itseluottamus ovat sellaisia tekijöitä, joihin perheellä on paljon vaikutusvaltaa.

Haastateltava 3: *”Ensimmäinen oleellinen asia on se, et sil lapsella on hyvä itseluottamus ja positiivinen käsitys itsestään, et sellanen jees mä osaan, ja sellanen, et se koti ois ollu sellanen, et siel ois niinku kannustettu.”*

Perhe on myös yksi niistä ympäristön tekijöistä – haastateltavan 1 mielestä tärkein tekijä, jotka ovat merkityksellisiä huipulle pääsemiseksi. Pelkällä lahjakkuudella ei päästä huipulle, vaan sinne pääsemiseksi tarvitaan myös monenlaista tukea. Perheen taustatuki on isossa roolissa huippu-urheilijalle (Haastateltava 7). Toisaalta huippu-urheilu on myös kallista; perheeltä vaaditaan rahaa (Haastateltava 1; Haastateltava 2; Haastateltava 3; Haastateltava 6; Haastateltava 7), jotta voidaan kustantaa kaikki valmennuksen ja kilpailujen aiheuttamat kustannukset.

Haastateltava 5: *”Eli sitte ku ruvetaan niinku harjottelee paljon ja kunnolla, ni ne lapset tai nuoret, kenellä on se perheen tuki, pysyy mukana, ja ne kenel ei oo, ni valitettavasti pääsääntöisesti putoo pois.”*

Toisaalta voidaan myös ajatella, että fyysisellä sijainnilla on myös oma merkityksensä urheilijan mahdollisuuksiin menestyä. Haastateltava 1 tuo esiin paikkakunnan merkityksen; pääkaupunkiseudulla on kovempitasoiset joukkueet. Siellä on paremmat olosuhteet ja resurssit. Tilanne voi olla myös yhden seuran sisällä se, että toisille tarjotaan parempaa. Haastateltavan 6 seurassa, lahjakkaista kootulla joukkueella on paremmat valmentajat ja olosuhteet sekä enemmän harjoituksia. Paljon menestyksestä urheilussa on kiinni valmentajien taidoista myös (Haastateltava 6).

Haastateltavat painottavat puheissa pitkälti muita tekijöitä kuin synnynnäisyyttä menestyksen ja lahjakkuuden taustalla. Synnynnäisyyttä ei voi tutkimukseni perusteella kokonaan kuitenkaan sulkea pois lahjakkuuden taustatekijöistä. Haastateltavan 2 mukaan perintötekijöilläkin

on merkitystä. Lähinnä hän kuvaa sen ulkonäöllistä vaikuttamista; lyhyiden vanhempien lapsista harvoin tulee pitkiä. Mielestäni hauska huomio oli myös, että älykkäillä urheilijoilla jää enemmän aikaa urheiluun, koska opiskeluun ei mene niin paljoa aikaa (Haastateltava 2).

4.5 LAHJAKKAAN HUOMIOIMINEN JA HYÖDYNTÄMINEN

Tämän syvemmälle en mene huipulle pääsemiseen tarvittaviin tekijöihin. Vaan seuraavaksi kiinnitän huomiota siihen, miten voimistelussa, joka on joukkuelaji, voidaan huomioida lahjakas yksilö ja sen eteenpäin kehittäminen. Miten joukkuelajin valmentajat ylipäättään pystyvät huomioimaan lahjakasta urheilijaa? Valmennuksen pitäisi olla yksilöllistä ja kaiken lähteä yksilön taitotasosta (Haastateltava 2). Usein yksilöllisyys jää kuitenkin fyysisten ominaisuuksien harjoitteluun, ei niinkään taitoharjoitteluun (Haastateltava5). Haastateltavan 1 mukaan kokeneempi valmentaja pystyy huomioimaan yksilön harjoituksissa paremmin.

Haastateltava 2: *” Et se pitäs tehä niin, et sil harjotuksissa kehitetään yksilöitä ja yksilöiden taitoja, ja sitte jos se sujuu, niin sithän se ohjelmaki sujuu.”*

” – – massan kaitseminen ei tuota tuloksia vaan yksilöiden valmentaminen tuottaa tuloksia.”

Haastateltava 3 toteaa, että yksilöllisyyttä voidaan painottaa perustreenien aikana ja balettitunnilla virheiden korjaamisessa. Kotiharjoitukset toteutetaan usein yksilöityjen harjoitteiden avulla (Haastateltava 1; Haastateltava 4).

Haastateltava 1: *” – – kylhän sille pystyy antaa jotain vaikeempii juttui niinku tehtäväks; toiset tekee kahella kädellä kärrynpyörää ja toiset yhdellä kädellä.”*

Haastateltava 2: *” – – meil saattaa olla vaikka liikkuvuusharjoite, ja sitten ne jotka pääsee esimerkiks, pääsee ne ylispagaatit, istuu ne spagaatit nopeesti, koska ne pääsee sinne asentoon – – ne saattaa tehä sen parin minuuti liikkuvuusharjotteen, ja sen jälkeen siirtyä harjottelemaan vaikeempia tasapainoja toisen valmentajan johdolla. Ja sit taas mä oon siinä näiden kanssa, jotka, joille tämä liike ei vielä onnistunut.”*

Miten valmentajien mielestä lahjakasta voidaan hyödyntää koko joukkueen eduksi? Suurin osa haastateltavista mainitsee lahjakkaan toimivan esimerkkinä muille. Haastateltavat 3 ja 5 toteavat esimerkin voiman isoksi uuden liikkeen oppimisessa. Esimerkin näkeminen antaa muil-

le käsityksen siitä, miten liike kuuluisi suorittaa; mikä on tavoite (Haastateltava 1; Haastateltava 4; Haastateltava 6). Toisaalta se motivoi joukkueetovereita oppimaan sen saman liikkeen (Haastateltava 2).

Haastateltava 1: *” – – tämmönen lahjakas tyttö, kun se oppii nopeesti jotain, ni se motivoi samalla niitä muita harjottelemaan uusiin liikkeitä.”*

Lahjakkaalle voimistelijalle voi antaa soolon kilpailuohjelmassa (Haastateltava 1; Haastateltava 5; Haastateltava 7). Hyvistä voimisteliijoista on toki etua koko joukkueelle, kun se tekee vähemmän virheitä kuin muut. Lahjakas saa usein kilpailuohjelmasta tehtäväkseen ne vaativat osuudet (Haastateltava 7). Haastateltavat 4 ja 5 mainitsee käyttävänsä hyviä voimisteliijoita edessä kilpailuohjelman aikana. Lahjakas voimistelija on usein hyvä ilmentämään ja esiintymään, jolloin hän saa katseen kiinnittymään itseensä (Haastateltava 1). Moni valmentajista kuitenkin huomauttaa, että voimistelussa joukkueen tulee pääsääntöisesti olla tasainen, eikä yksilö voi erottua joukosta (esim. Haastateltava 7).

Monissa seuroissa, eritoten pääkaupunkiseudun isoissa seuroissa, tasaisuuteen on pyritty taitotasojen mukaisilla joukkueilla. Lahjakkuus otetaan siis huomioon joukkueen muodostamisessa. Haastateltavat 1 ja 2 kuvaavat heidän seuransa toimintatapoja sen suhteen, kuinka joukkueet jaetaan joko 2 kertaa vuodessa tai kerran vuodessa taitotason mukaisesti uudelleen. Jo voimistelija on kehittynyt vuoden aikana, voi se nousta haastavampaan joukkueeseen tai päinvastoin. Enää ei ole niin kuin ennen, että siinä samassa joukkueessa, johon lapsena mentiin, ollaan loppuun asti (Haastateltava 5). Silloin tasoerot joukkueen sisällä olivat paljon huomattavampia, kuin nykyään, kun joukkueisiin karsitaan samantasoisia tyttöjä.

Yhtenä tutkimukseni huomiona voisin todeta, että lahjakkuuskeskustelu oli selkeästi pidemmällä rytmisen voimistelun puolella kuin joukkuevoimistelun puolella, jossa sitä on alettu nyt lähiaikoina huomioimaan enemmän. Hyvin menestyneissä ja kilpailupainotteisissa seuroissa keskustelua ylläpiti nimenomaan seura. Seurojen lahjakkuuskeskustelujen aiheita olivat yleisemmin ensinnäkin lahjakkuuksien löytäminen, ja toisaalta resurssien tarjoaminen heidän kehittämiseksi. Taitotason mukaisesti jaetut ryhmät olivat yleisin seuran tapa huomioida lahjakaiden kehittymismahdollisuuksia. Tämä tapa on kohtuullisen uusi buumi voimistelussa, sillä ennen tyypillisempää oli, että joukkueiden muodostuksessa ei otettu taitotasoa huomioon, ja joukkueet pysyivät samana läpi kilpailu-uransa. Lahjakkuuksien kannalta taitotason mukaiset joukkueet ovat hyvä juttu; lahjakkaat ei pääse niin helposti turhautumaan ja taantumaan liian helppoja liikkeitä tekevässä joukkueessa.

5 YRITYSCASE – TEORIAN KÄYTÄNNÖN SOVELTAMINEN

Tässä vaiheessa tutkimustani, olen päässyt jo melko syvälle siihen, mitä Deliberate Practice tarkoittaa. Kova harjoittelu, jota tutkimukseni jälkeen voisin kutsua Deliberate Practice -harjoitteluksi, vaikuttaisi ennen kaikkea olevan yksi merkittävä selittävä tekijä sille, miksi osa pääsee huipulle ja osa taas ei. Sen avulla voidaan saavuttaa oman alan huippuosaaminen – eksperttiys. Kysymykseni kuuluu, miten sitä voitaisiin hyödyntää työympäristössä osaamisen kehittämisen näkökulmasta? Miten työelämässä näkyy Deliberate Practicen periaatteet?

Johtaja voi olla ekspertti ihan yhtäläillä kuin shakin pelaaja tai kirurgikin, kuten McCall ja Hollenbeck (2008) artikkelissaan kirjoittavat. Lombardo ja Eichinger (2000) tunnistavat menestyneen johtajan takana palautteen etsimisen sekä haasteellisten tehtävien monimuotoisuuden, joka takaa uusien toimintatapojen ja vaihtoehtoisten ajatustapojen etsimisen. Molemmat piirteitä, jotka ovat Deliberate Practicelle ominaisia. McCall ja Hollenbeck (2008) heittävät ilmoille kysymyksen; jos johtajat oppivat eksperttien tavoin kokemuksen kautta, niin mikä lasketaan harjoitteluksi työelämässä?

5.1 DELIBERATE PRACTICE TEORIA TYÖYMPÄRISTÖSSÄ

Sonnetag ja Kleine (2000) määrittelevät Deliberate Practice käsitteen työympäristössä säännöllisiksi ja yksilöidyksi oppimisaktiviteeteiksi. He päätyivätkin tutkimalla 100 vakuutusmyyjän työtä siihen tulokseen, että Deliberate Practice aktiviteettejä voidaan havaita myös työympäristössä. Tutkimuksessa kävi myös ilmi, että se aika, joka käytetään nykyisessä tehtävässä tekstissäni myöhemmin mainitunlaisiin Deliberate Practice aktiviteetteihin, korreloi myös työssä suoriutumisen kanssa. Sen sijaan menneisyyden aktiviteeteillä ei ollut merkitystä suoriutumiseen.

Vaikka Ericsson ym. (1993) ja muut tutkijat ovat päätyneet urheilu- ja musiikkimaailman lahjakkuuksia tutkiessaan siihen, että kumulatiivinen harjoittelun määrä vaikuttaa huippusuoritukseen, voi olla, että yrityskontekstissa asia ei ole niin yksiselitteinen. Sonnetag ja Kleine (2000) ainakin väittävät tutkimuksensa perusteella, että menneisyyden aktiviteettien määrällä ei ole merkitystä vaikka nykyisillä aktiviteeteilla olisikin. Tätä he selittivät sillä, että jatkuvasti ilmenee uusia menetelmiä ja projekteja, jolloin aikaisemmin hankittu tieto ja kokemus voikin olla käyttökelvotonta. Tämä ei kuitenkaan riitä pois sulkemaan Deliberate Practicen hyötyjä

työelämässä, sillä kyse on vain menneisyyden aktiviteeteista. Tutkimus ei sitä paitsi ota kantaa siihen, kuinka menneisyyden aktiviteetit ovat kuitenkin auttaneet henkilön etenemään nykyiseen asemaansa.

Työympäristössä Deliberate Practice aktiviteetit voivat olla esimerkiksi jonkin haastavan tehtävän vaatimat valmistelut, tiedon kerääminen kokeneemmilta kollegoilta tai palautteen etsiminen. Kun mietitään Deliberate Practice aktiviteetteja työelämässä, voidaan ne mieltää tavallaan tukitoiminnoiksi. On silti huomattava, että tukitoiminnot eivät kuitenkaan itsessään ole Deliberate Practice aktiviteettejä; niitä tulee suorittaa säännönmukaisesti ja niillä tulee pyrkiä suorituksen parantamiseen, jotta ne täyttävät määritelmän. Selkeä erottava tekijä on siinä, onko aktiviteeteilla tarkoitus laajentaa tietämystä kyseistä käsillä olevaa tehtävää varten vai pidemmän aikavälin kehittymistä silmällä pitäen. (Sonntag & Kleine, 2000)

Omassa tutkimuksessaan Sonntag ja Kleine (2000) käyttivät kahta kriteeriä siihen, mikä lasketaan työelämässä Deliberate Practice aktiviteetiksi: sitä tuli ensinnäkin suorittaa vähintään kerran viikossa ja sillä piti olla selkeä tavoite suorituksen parantamiseksi. Deliberate Practice aktiviteetteja vakuutusmyyjien työssä olivat esimerkiksi valmistelu, mentaalisimulaatio, palautteen kysyminen, johtopäätösten tekeminen ja konsultoinnin pyytäminen joko asiantuntijoilta tai kollegoilta. Huomattavaa on, että kuitenkin useimmiten yllämainitutkaan aktiviteetit eivät täytä molempia tai kumpaakaan Deliberate Practicelle määritetyistä kriteereistä, vaan sitä vastoin jäävät pelkiksi tukitoiminnoiksi.

Deliberate Practice käsitettä on sovellettu toistaiseksi hyvin vähän työelämään, ja Sonntag ja Kleine (2000) ovat tutkimuksessaan kaivaneet syvemmälle, kuin mitä olen aiheen kirjallisuudessa nähnyt. He ovat ensimmäisten joukossa tutkimassa Deliberate Practiceta yrityskontekstissa. Mitä Deliberate Practice voisi työelämässä tarkoittaa ja miten sitä siellä voitaisiin hyödyntää, on varsin mielenkiintoinen näkökulma. Tämän yritysesimerkin avulla lähden hahmottamaan esimerkkiä käytännön sovelluksesta työmaailmassa. Casetutkimuksella voidaan esittää ymmärrettävästi ja elävästi muuten mahdollisesti vaikeastikin ymmärrettäviä ja monimutkaisia asioita yritysmaailman asioita (Eriksson & Kovalainen, 2008: 116).

5.2 TUTKIMUKSEN TOTEUTTAMINEN JA AINEISTO

Toukokuun aikana lähdin etsimään tutkimukseni käytännön soveltamisen hahmottamiseksi mahdollisuutta pienimuotoiseen casetutkimukseen yritysmaailmasta. Tutkimukseni tältä osalta noudattaa intensiivistä (intensive) casetutkimusta laajan (extensive) casetutkimuksen

sijaan. Intensiivisessä casetutkimuksessa kohteita on usein vain yksi, ja tarkoitus on pyrkiä ymmärtämään ja ratkaisemaan jokin tietty tapaus (Eriksson & Kovalainen, 2008). Erikssonin ja Kovalaisen (2008) mukaan intensiivisen casetutkimuksen tarkoituksena ei ole yleistää muihin tilanteisiin. Se mikä heidän mukaansa erottaa tämän laadullisen tutkimuksen tavan muista tavoista, on tulkinnan korostuminen. Eli päätarkoituksena on tuottaa tulkinta käsillä olevasta casesta (Eriksson & kovalainen, 2008: 120).

Melko nopeasti potentiaalisista yrityksistä valikoitui eräs matkailu- ja ravitsemisalalan ketju, jossa osaamisen kehittäminen oli valittu strategiseksi kehityskohdaksi, ja jossa oli todellista panostusta ja kiinnostusta aiheeseen. Kyseinen yritys tuntui olevan vaihtoehtoyrityksiä edistysellisempi tällaisten asioiden huomioon ottamisessa. Heillä oli parhaillaan menossa sellaisen mallin kehittäminen, johon osaltaan kuului pyrkimys kartoittamaan yrityksen esimiestason ja sitä ylemmän tason henkilöiden osaaminen suhteessa tulevaisuuden tarpeeseen. Tässä kehitystyössä näin mahdollisuuteni tuoda teoriallani lisää näkökulmia keskusteluun ja potentiaalisesti myös auttamaan mallin kehittämisessä.

Haastattelu on yleinen keino casetutkimuksen aineiston hankintaan (Eriksson & Kovalainen, 2008). Halusin jatkaa tässäkin osassa tutkimustani teemahaastattelun keinoin. Minulla oli työhistoriani kautta valmiina jo yhteystietoja yritykseen, joten otin suoraan yhteyttä ketjun HR ihmisiin etsiäkseni sopivan henkilön ja sopiakseni haastattelun. Sopiva henkilö löytyikin helposti. Tämä HR -asiantuntija on mukana yrityksensä työryhmässä, joka vie osaamisen kehittämistä strategisena alueena eteenpäin ja kehittää uusia toimintatapoja, kuten yllä mainittua mallia osaamisen arvioinnista. Lisäksi hänellä on pitkä kokemus oppilaitosyhteistyöstä. Sovimme hänen kanssaan tapaamisen kolmen viikon päähän.

Kesäkuussa kävimme henkilön kanssa kaksiosaisen haastatteluprosessin läpi. Ensimmäisessä vaiheessa laitoin, muutamaa päivää ennen varsinaista haastattelua, haastateltavalleni etukäteen teoriaosuuteni luettavaksi. Tällä tavoin hän pystyi orientoitumaan ennalta tuntemattoman teorian käsittelemiseen ja soveltamiseen. Lisäksi laitoin hänelle alustavan kysymyslomakkeen (LIITE 2), johon hän vastasi sähköisesti. Hänen vastaustensa perusteella toista vaihetta – varsinaista haastattelutilaisuutta – varten pystyin valmistautumaan tarkentamalla kysymyksiäni ja lisäämään muutaman ohjaavamman kysymyksen. Kuten Eriksson ja Kovalainen (2008: 117) toteavat, case tutkimuksessa kysymykset muotoutuvat prosessin edetessä; alustavia kysymyksiä tarkennetaan matkan varrella. Haastattelutilanne oli keskusteleva ja avoin, kestoiltaan 1,5 tuntia. Tarkoitus oli yhdessä vähän pohtia mahdollisia Deliberate Practice -teorian käytännön soveltamismahdollisuuksia heidän yrityksessään. Keskustelu on tallennettu nauhalle.

Tämän tutkimuksen luotettavuuden lisäämiseksi haastattelemani henkilö sai vielä käydä läpi kirjoitetun tekstin ja tekemäni analyysin. Koskisen ym. (2005: 259) mukaan tutkittujen ihmisten pitäisi tunnistaa itsensä raportista. Samalla tavalla näen, että henkilön on hyvä saada tarkastaa, että hänen sanomisensa on tulkittu analyysissä oikein. Tämän casetutkimuksen aineisto rajoittuu vain yhteen haastatteluun, ja sen vuoksi tutkimus ei ole kovin syvälinen. Tulokset eivät myöskään näin ollen ole yleistettäviä, vaan tiukasti tapaukseen liittyviä. Tarkoitukseni ennen kaikkea todellisuuden esimerkin avulla avata mahdollisuuksia ymmärtää Deliberate Practicen soveltamismahdollisuuksia työympäristössä. Jatkotutkimukselle olisi tässä tilaisuus; olisi mielenkiintoista selvittää isommalla aineistolla esimerkiksi sitä, kuinka Deliberate Practice tällä hetkellä jo näkyy yrityksissä – tiedostamattakin.

5.3 TULOKSET

Yrityksessä oli parhaillaan työn alla vastikään käyttöön otetun osaamisen johtamisen mallin kehittäminen. Malli hakee vielä yrityksessä lopullista nimeään, joten puhun tässä työssäni mallista huippuosajamallina. Huippuosajamalli koostuu toisaalta potentiaaliarvioinnista ja seuraajasuunnittelusta; ideana on toisaalta kartoittaa yrityksen esimiestason henkilöstön nykyistä osaamista ja peilata sitä strategiasta nouseviin ennalta määritettyihin tulevaisuuden ydinosaamistarpeisiin. Mallin avulla selvitetyn resurssitarpeen perusteella pyritään potentiaalisia henkilöitä kasvattamaan ylöspäin organisaatiossa. Esimerkiksi yrityksessä oli havaittu, ettei tulevaisuudessa ole erään tietyn osaston päälliköitä tarpeeksi, ja näin oli tehtävään alettu kouluttamaan lisää henkilöitä. Kuitenkaan oletuksena ei ole se, että henkilöt jäisivät siivouspäälliköiksi, vaan kehittymisen intoa pyritään kannustamaan jatkossakin. Malli toimii aina ylimpään johtoon asti. Toisaalta mallin tarkoitus on niputtaa eri toimintamalleja yhteisen osaamisen johtamisen kokonaisuuden alle.

Esimiestason osaamisen kartoittamisen lisäksi malliin kuuluu koko henkilöstön osaamiskeskustelut, jotka käydään kehityskeskustelujen yhteydessä. Yrityksessä käytettiin pitkälti sanaa potentiaali kuvaamaan yrityksen tulevaisuuden avainosaajia. Heidän yrityksessä ei ole aiemmin ollut vakiintuneita muttei formaaleja käytäntöjä siitä, kuinka potentiaalisia henkilöitä ”korva-merkittiin” tulevaisuuden roolien varalta. Haastateltavan itsensäkin mielestä yhtenä puutteena oli se, ettei ole ollut mitään järjestelmää mihin näitä kirjattaisiin ylös, vaan kaikki toimii esimiehen muistin varassa. Tähän oltiin nyt mallin myötä etsimässä ratkaisua. Kaikki potentiaalisten henkilöiden kehittämisen suunnittelu ja tavoitteet määräytyivät kehityskeskusteluissa. Kehityskeskusteluissa pyrittiin arvioimaan henkilöiden siirtymispotentiaali ja kehittämistarpeet. Kehi-

työkeskusteluissa arviointi perustuu puhtaasti henkilön itsearviointiin ja esimiehen subjektiiviseen näkemykseen. Vaikka työssä suoriutumiseen on omat mittarinsa, ja vaikka osaamista on mitattu muissa yhteyksissä kuten tulospalkkiolaskennassa, silti potentiaalinen ja osaamisen arviointi on tässä mallissa ollut esimiehen näkemyksen varassa. Täällä on yksi huippuosajamallinen selkeä puute.

Keskustelussamme selvitimme nykyisiä käytäntöjä potentiaalisten henkilöiden kehittämiseksi. Mitään yhtä väylää potentiaalisten kasvattamisessa ei nähty mahdolliseksi, sillä riippuu henkilöstä millaisia taitoja häneltä on matkan varrella jäänyt puuttumaan. Henkilöltä voi puuttua koulutusta ja/ tai kokemusta. Haastateltava kuitenkin korosti motivaatiota kehittymiseen ja oppimiseen yhtenä tekijöistä koulutuksen ja kokemuksen rinnalle. Henkilö tuo painokkaasti esille haasteellisten tehtävien merkityksen lahjakkaan henkilön edelleen kehittämisessä. Hänen mukaansa epä mukavuusalueelle joutumista seuraa oppiminen. Oppimista tapahtuu silloin myös virheen kautta. Toisaalta vastapainona saadaan onnistumisen elämyksiä. Työssä oppimisessa saadaan välitöntä palautetta, joka tehostaa oppimista. Mentorointi koettiin yhtenä erittäin hyvänä keinona potentiaalisen henkilön kehittämiseen. Kuitenkaan sitä ei järjestelmällisesti ole otettu mukaan yrityksen toimintatapoihin, joten yksi kehittämisen kohde olisi mentoroinnin järjestelmällinen hyödyntäminen.

Positiivinen yllätys oli, että mallia on tarkoitus tulevaisuudessa laajentaa myös käsittämään ryhmänäkökulma; itse asiassa ensimmäinen osaamiskeskustelu toteutettiin jo keväällä. Ryhmän osaamiskeskustelujen avulla on yhdessä keskustellen tarkoitus määrittää yhteiset tavoitteet osaamiselle. Tavoitteita mietitään yrityksen liiketoiminnan pohjalta. Haastateltava näkee asian niin, että visio ja strategia voidaan niputtaa tavoitteiksi, ja joiden avulla yhdessä mietitään tarvittavaa osaamista tavoitteisiin pääsemiseksi.

Yleisesti tämän yritysesimerkki havainnollisti siitä, miten Deliberate Practice teoria antaa näkökulmaa oppimiseen, myös työelämässä. Haastateltavan mukaan myös työelämässä tehokkaan oppimisen taustalla on epä mukavuusalueella toimiminen. Omien ajatusten haastaminen ja uusien tehtävien kohtaaminen on epä mukavuusalueella toimimista. Vaikka silloin saatetaan ajautua myös virheisiin tai kriittiseen palautteeseen, on haasteellisuus nimenomaan oppimisen edellytys. Eikä näin ollen aina mukavaa. Näin ollen yhtäläillä myös työuralla etenemisessä kuten urheilussakin pitää olla valmis uhraamaan jotakin menestymisen saavuttamiseksi. Kuten haastateltavanikin totesi, jos kuitenkin löytää sisäisen motivaation oppimiseen ja etenemiseen, on uhrausten tekeminen helpompaa.

5.3.1 EHDOTUKSET

Avedon ja Scholes (2010: 102) toteavat artikkelissaan, että kehittämissuunnitelma sekä nykyisiin työrooleihin että tuleviin, on esimiesten yksi tärkeimmistä tekemisistä yrityksen kyvykkyyksien kasvattamiseksi. Heidän mukaansa menestyksekkäs kehittäminen syntyy organisaation, yksilön ja esimiehen yhteistoiminnassa. Organisaation tulee tarjota tarvittavat välineet ja kulttuuri kehittymisen takaamiseksi. Esimiehen tulee olla osaava arvioidakseen kehittymisalueet sekä toimiakseen tukena ja valvojana. Yksilön täytyy kuitenkin ottaa oma vastuunsa kehittymisestään. Yksilö on se joka harjoittelee. Esimies voi toisaalta luoda harjoittelumahdollisuuksia ja toisaalta hän on arvioinnin ja palautteen kannalta merkittävässä asemassa. Kirjoittajat korostavat myös kehittämistoimien yhteyttä yrityksen strategiaan.

Näihin periaatteisiin peilaten esimerkkiyritykseni huippuosajamalli on hyvällä pohjalla. Siinä otetaan huomioon yksilön oma vastuu kehittämisessä, mutta kuitenkin esimiestoiminnalla pyritään tukemaan kasvupolkuja tulevaisuuden menestymisen takaamiseksi. On varsin perusteltua, että mallin toteutus nojaa paljolti esimieheen. Ongelmaksi voidaan kuitenkin nähdä arvioinnin perustuminen subjektiiviseen näkemykseen. Esimiehen näkemys ei aina vastaa organisaation kannalta parasta vaihtoehtoa. Pahimmassa tapauksessa henkilökemiat voivat muodostua esteeksi potentiaalisen ja innokkaan henkilön etenemiselle.

Tarjoan tässä kolme kehitysideaa huippuosajamallin parantamiseksi. Ensimmäisenä kehityssuuntana pitäisin kehityskeskustelupohjan kehittämistä siten, että siihen otettaisiin tulevaisuuden kehittämispotentiaalin arvioinnin avuksi mittareita, pelkkien näkemysten lisäksi. Silzer ja Church (2010: 244–245) selvittivät 20 organisaatiota tutkimalla, millaisia tekijöitä yritykset käyttivät potentiaalien tunnistamiseen. Kaikissa yrityksissä käytettiin johtamiskykyjen ja suoriutumisen arviointia mittareina potentiaalien löytämiseen. 65 % yrityksistä käytti oppimiskykyä yhtenä mittarina. Lisäksi kirjoittajat mainitsivat yhdeksi vähemmän käytetyksi mittariksi kehittymisen orientaation. Oppimiskykyyn liitettiin itse kyvyn oppia lisäksi motivaatio oppia, avoimuus uusille ideoille, kognitiivista kykyä prosessoida uutta tietoa sekä tahtoa uuden tiedon integroimiseen jo olemassa olevaan tietoon.

Mittareiden valintaan voidaan soveltaa Deliberate Practice teoriaa. Itse selvittäisin mahdollisuutta mitata henkilön tahtotilaa; aikaa, jonka hän käyttää itsensä kehittämiseen sekä itsensä haastamisen tasoa. Jos näiden asioiden mittaamiseen ei löydetä mittareita, voisivat ne vähintäänkin olla tukikysymyksiä arvioinnin avuksi. Joka tapauksessa ehdotan oman osion lisäämistä kehityskeskusteluihin, jonka tarkoituksena on osaamisen ja potentiaalinen selvittäminen. Tähän osioon liittäisin myös Deliberate Practice ajattelun perusteella selkeän tavoitteen henkilön ete-

nemisestä. Sen perusteella henkilö voi luoda itselleen välitavoitteita oppimisestaan. Nykyisessä kehityskeskustelussakin on osana uratavoitteen pohtiminen, mutta nyt näkökulma olisi selkeästi uratavoitetta syvemmälle menevä osaamisen tavoite.

Haastattelussa tulikin jo ilmi, että vaikka mentoroinnin tehokkuus oppimisen kehittämisessä on nähty kyseisessä yrityksessä, ei sitä kuitenkaan ole käytetty järjestelmällisesti yrityksessä. Tässä piilee mielestäni toinen kehityskohde. Osaamisen johtamisen ollessa yrityksen strateginen painopiste, lähtisin hakemaan uusia järjestelmällisiä keinoja osaamisen kehittämiseen. Mentoroinnista on tullut suosittua myös yritysten keskuudessa. Allenin ym. (2004) mukaan formaalin mentorointiohjelman olemassaoloa käytetään nykyään yhtenä kriteerinä parhaiden työpaikkojen rankingissa. Allenin ym. (2004) mukaan mentoroinnilla on henkilön uran kannalta merkittäviä vaikutuksia. He jakavat vaikutukset objektiivisiin ja subjektiivisiin uravaikutuksiin. Ensimmäisiin lukeutuvat ylennykset ja kompensatiot, ja toiseen työtyytyväisyys ja urasitoutuneisuus.

Mentorointi vaikuttaisi olevan tässäkin yritystapauksessa suositeltava keino huipputaajien kehityksen edistämiseksi. Mentorointi on tunnistettu laajalti yhdeksi tehokkaimmista pedagogisista välineistä (Grassinger ym., 2010). Grassinger ym. (2010) toteavat, että mentorointi ainoana pedagogisena välineenä taipuu tehokkaan oppimisen neljään suurimpaan (Big Four) oppimisprosessiin:

1. Kehittymisorientoitunut oppiminen – mentorin tulee pitää silmällä, ettei mentoroitava jämähdä kehityksessään paikalleen, silloin kun heillä on vielä kapasiteettia osaamistason nostamiseen.
2. Yksilöllisyys – mentori keskittyy yhteen oppijaan; suunnittelee oppimisen ja edistymisen yksilön mukaan ja antaa yksilöllistä palautetta. Jokainen mentorointivaihe voidaan yksilöidä (tailor) lahjakkuuden ja yksilöllisten oppimistarpeiden mukaan.
3. Palaute – yksi tärkeimmistä mentorin tehtävistä on tarjota toistuvaa ja laadukasta palautetta. Lahjakkailta henkilöiltä voi olla taipumusta sokaistua nopeasta noususta, ja unohtaa kehityskohteensa.
4. Harjoittelu – kokemuksensa avulla mentori pystyy valitsemaan kehityksen kannalta soveltuvia tehtäviä.

Grassinger ym. (2010) toteavat artikkelissaan nimenomaan, että mentoroinnilla voidaan edistää erityisen hyvin myös lahjakkaan (gifted) yksilön kehittymistä. Heidän ajatuksenaan on, että mentoriksi tarvitaan edistynyt ja erittäin kokenut henkilö, joilla on tahtona ja tavoitteena

mentoritavan kehittyminen. Yllä kuvatulla tavalla, mentorointi sopii varsin hyvin Deliberate Practice ajatteluun; yhdeksi tehokkaaksi kehittymisen välineeksi työelämässä.

Mielestäni yrityksen tulisi pyrkiä lieventämään subjektiivisuutta arvioinnissa, jotta huippuosaajamalli olisi uskottavampi. Siksi vielä yhtenä pienimuotoisena kehitysehdotuksena ehdotan 360-astetta arvioinnin soveltamista kehityskeskusteluiden potentiaalinen arvioinnin osa-alueena. Henkilön arvion itsestään ja esimiehen arvion rinnalle voitaisiin tuoda kollegan antama arvio. Tällainen arviointi on mitä ilmeisimmin koettu hyödylliseksi, sillä Silzerin ja Churcin (2010: 266) tutkimuksen mukaan 65 % yrityksistä käytti 360-astetta arviointia potentiaalisten todentamisessa. Vielä parempiin tuloksiin arvioinnissa ja osaamisen painottamiseen voitaisiin päästä, jos kolmanneksi arvioijaksi valittaisiin henkilön mentori. Hän on kuitenkin se henkilö, joka on seurannut henkilön kehittymistä läheltä ja tuntee henkilön oppimismotivaation ja tavoitteet.

Palatakseni kappaleen alussa esittämäni kysymykseen siitä, miten Deliberate Practice näkyy työympäristössä, voisin tämän yritysesimerkin perustella sanoa, että se näkyy tehokkaan taidon oppimisen ja kehittymisen keinoissa. Mitä sitten voidaan lukea harjoitteluksi työelämässä? Harjoitteluksi voidaan lukea kaikki sellaiset aktiviteetit, joilla pyritään pitkällä tähtäimellä parantamaan omaa suoritusta. Sellaiset aktiviteetit, joilla pyritään itsensä kehittämiseen oman alan huippuosaajaksi. Mentorointi voidaan mielestäni lukea yhdeksi tällaiseksi työelämän Deliberate Practice aktiviteetiksi; siinä pyritään pitkäjänteiseen kehittämiseen ja parhaimmillaan se on aktiivista viikoittaista toimintaa.

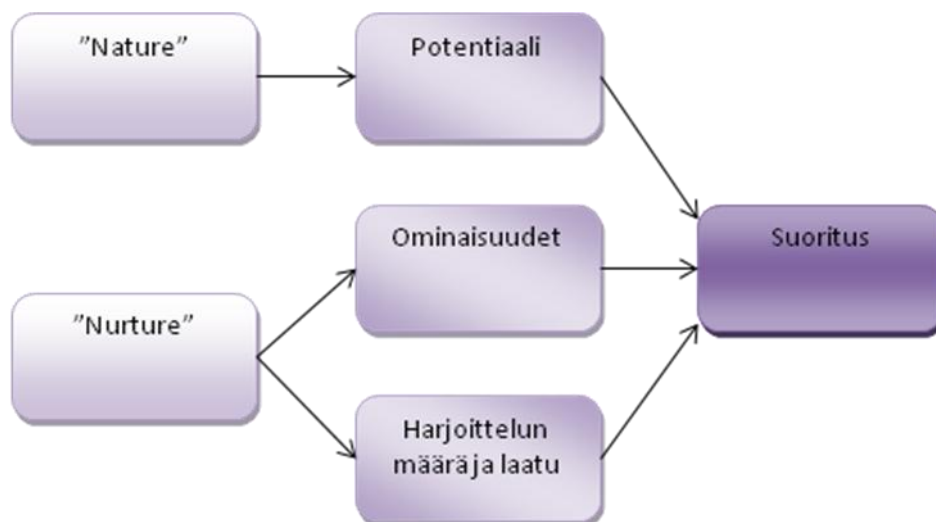
6 JOHTOPÄÄTÖKSET

Tutkimukseni avulla olen pystynyt hahmottamaan lahjakkuuden käsitettä. Tutkielmani alussa oletin, että lahjakkuutta voidaan kehittää ja kaikilla on mahdollisuus päästä huipulle oikealla asenteella ja kovalla harjoittelulla. En kuitenkaan tässä vaiheessa ole valmis sivuuttamaan synnynnäisyyttä täysin. Tutkimukseni voimistelun kontekstissa osoitti sen, että vaikka kaikkia fyysisiä ominaisuuksia voidaan kehittää, on tämän työn tekeminen silti toisille helpompaa kuin toisille. Jos voimistelussa huipulle valitaan pitkäjalkaisia hoikkia tyttöjä, ei silloin kaikilla ole mahdollisuutta kehittää itseään huipulle, vaikka intoa olisi kuinka. Toisaalta voidaan kyseenalaistaa sitä, että lyhytjalkainen ei taidoiltaan voisi saavuttaa huippua. Voisiko hän kuitenkin

kehittää taitonsa huipun tasolle tai jopa paremmaksi, vaikka ei tulisikaan MM joukkueeseen kehon rakenteensa vuoksi valituksi.

Lopulta päädyn siihen johtopäätökseen, että menestyminen on geenien, olosuhteiden ja harjoittelun summa. Koko paketin täytyy olla kunnossa. Kuitenkin vaikuttaisi siltä, että harjoittelun merkitys on kaikista suurin. Johnson ja hänen kollegansa (2006) esittelivät artikkelissaan johtopäätöksensä nelifaktorimallin (4-factor model), jossa he kuvaavat huippusuorituksen pääsemiseksi vaadittavia tekijöitä. Luonnollinen lahjakkuus tunnustetaan mallissa ensimmäiseksi tekijäksi, joka vaikuttaa taustalla kaikkien muiden tekijöiden yhteistoimintaan. Muut kolme tekijää ovat ympäristön tuki, vaivannäkö sekä sietokyky.

Johnson ym. (2006) päätyvät siihen, että Deliberate Practice todellakin on tärkeässä roolissa kun mietitään huippusuorituksen tekijöitä. He kuitenkin pitävät todennäköisenä myös muiden tekijöiden, kuten geneettisen taipumuksen merkitystä. Heidän artikkelissa on hyvin kuvattu sitä, miten luonto vaikuttaa geenien kautta ihmisen potentiaaliin, jolla on vaikutuksensa aloittamiseen. Kuviosta näkyy, kuinka kasvatuksella voidaan vaikuttaa ominaisuuksiin, joita ovat mm. psyykkiset taidot, käsitykset, itsetunto ja selviytymisstrategiat. Harjoittelu on kuitenkin se mikä vaikuttaa suoritukseen siitä eteenpäin. Alla oleva kuvio kokoaa yhteen tämän ajatusmaailman.



Kuva 3 Suorituksen vaikuttavat tekijät. Muokattu Johnson ym. (2006)

Tutkimukseni aikana minulla heräsi kritiikki suomenkielistä sanaa lahjakkuus kohtaan, sillä mitä se oikeastaan on? On täysin tilannesidonnaista, mikä on lahjakkuutta. Tutkimuksessani voimistelun ympäristössä selvisi, että huippuvalmentajat ajattelevat lahjakkuuden olevan kyky

harjoitella. Onko kaikilla kyky harjoitella syntyessään vai kehitetäänkö se? Tutkimukseni mukaan synnynnäisellä etulyöntiasemalla ei ole suurtakaan tekemistä menestymisen kanssa. Usein lapsena lahjakkailta voimistelijoilta vaikuttaneet eivät jaksaneet puuskuuttaa huipulle asti. Tämän vuoksi jään miettimään, onko lahjakkuus oikeastaan vain potentiaalia?

Kovaa työtä tarvitaan huipulle pääsemiseksi, ja tähän työvälineen tarjoaa Deliberate Practice. Käytän mielelläni Fordin määritelmää, sillä hän tiivistää hyvin Deliberate Practice harjoittelun olennaisimmat faktat. Deliberate Practice on määrättyä toimintaa, jonka tavoitteena on parantaa jotakin nykyisen suorituksen osa-alueita. Tällainen toiminta sisältää palautetta, mahdollisuuden toistoihin, virheiden havaitsemisen ja korjaamisen. Se vaatii täyden huomion, maksimaalisen vaivannäön sekä täydellisen keskittymisen. Teoriaosassani päädyin neljään Deliberate Practice harjoittelulle ominaiseen piirteeseen: vaativuuteen, suorituksen parantamisen tavoitteeseen, toistojen määrään ja palautteen saatavuuteen. Näitä käytin teemoina hyväkseni myös myöhemmin empiirisessä tutkimuksessani.

6.1 TUTKIMUSTULOSTEN YHTEENVETO

Tutkimukseni perimmäinen tarkoitus oli antaa uusi näkökulma lahjakkuuden kehittämiseen. Aikaisemmin lähinnä urheilun ja musiikin yhteydessä tutkittu Deliberate Practice antaa oman uudenlaisen näkökulmansa Talent Managementin lahjakkuuden kehittämisen osaluueeseen. Tutkimuskohteekseni valitsin huippuvoimistelun, ja lähdin selvittämään haastatteluiden avulla sitä, miten Deliberate Practice näkyy urheiluympäristössä. Haastattelin 7 valmentajaa, jotka olivat joko joukkuevoimistelun tai rytmisen voimistelun kokeneita maamme kärki- ja valmentajia. Teemoina tutkimuksessani oli ensinnäkin selvittää mitä lahjakkuus on voimistelussa. Sen jälkeen kiinnitin enemmän huomiota lahjakkuuden kehittämiseen harjoittelulla. Tulosteni mukaan juuri se tekijä, joka erottaa huipulle pääsijät niistä, jotka eivät sinne pääse, on Deliberate Practice -harjoittelu. Ainakin sillä on suurempi merkitys kuin lahjakkuudella, joka on toki avuksi huipulle pääsemiseksi.

Kuten lahjakkuuden käsitteelle itsessään, niin myös lahjakkuudelle voimistelussa oli vaikea löytää yksiselitteistä määritelmää. Tässä tutkimuksessa päädyin siihen, että lahjakkuus voimistelussa on ennen kaikkea liikkuvuutta, esteettisyyttä sekä harjoitettavuutta. Haastateltavat nostivat tahto-ominaisuudet ja harjoittelun sietämisen korkealle jalustalle. Kun katsotaan huipulle selvinneitä, nähdäänkin kova harjoittelumotivaatio yhdistävänä tekijänä. Myös urheilullisen ja tukea antavan perheen merkitystä korostettiin.

Kaikki Deliberate Practice -harjoittelulle ominaiset piirteet olivat näkyvissä huippuvoimistelussa. Erityisen painokkaasti haastateltavat toivat esiin harjoittelun vaativuutta. Vaativaksi harjoittelu nähtiin eritoten sen vuoksi, että tempo ja vaatimukset kasvoivat huipulle mentäessä. Voimistelija joutuu pois mukavuusalueelta harjoitellessaan uusia haastavia liikkeitä ja ohjelmia. Toisaalta vaativuuteen vaikuttaa myös valtavat toistomäärät, mikä myös toisena harjoittelun piirteenä tuli esiin. Oli myös erittäin selvää, että kun pyritään huipulle, ovat kaikki harjoitukset suunniteltu tarkkaan ja tavoitteiden mukaan. Harjoituksissa tehdään vain asioita, joilla on tarkoitus ja tavoite. Valmentajan antaman palautteen merkitys on suuri voimistelussa laadun takaamiseksi. Huipulla tarvitaan laatua harjoitteluun, jolloin päästään mahdollisimman virheettömiin suorituksiin.

Viimeisenä tutkimuksen teemana minulla oli: Miten voimistelussa lahjakkaita yksilöitä huomioidaan, jotta he voisivat edelleen kehittyä taantumisen sijaan, tai miten heitä voidaan hyödyntää koko joukkueen eduksi? Lahjakkaan huomioimismahdollisuuksista oli eriäviä käsityksiä. Toisaalta nähtiin, että harjoittelun tulisi olla yksilölähtöistä, mutta toisaalta koettiin, ettei siihen aina ole joukkueen kanssa aikaa. Yleinen tapa huomioida yksilöä on kuitenkin omien kehityskohtien mukaan määräytyvät kotiharjoitteet. Toisaalta nykyään joukkueet jaetaan usein osaamisen mukaan, jolloin pyritään välttämään isoja taitoeroja. Lähes kaikki haastateltavat mainitsivat, että lahjakasta henkilöä voidaan erityisesti hyödyntää mallina muille. Kun hän oppii jonkin liikkeen, voi hänestä ottaa mallia, miten liikkeen kuuluisi mennä. Hänen taitojaan voidaan myös osittain käyttää ohjelmassa hyödyksi. Kilpailuohjelmassa tällainen hyödyntäminen on kuitenkin haastavampaa, koska joukkueen tulee olla tasainen.

Tein varsinaisen empiirisen tutkimukseni lisäksi myös pienimuotoisen casetutkimuksen eräässä matkailu- ja ravitsemisalalan yrityksessä. Tarkoitus oli löytää työelämän käytännön sovellutuksia Deliberate Practice -harjoittelulle. Pyrin selvittämään sitä, miten harjoittelu näkyy työelämässä – mitä se on? Ja esitin myös käytännön soveltamishdotuksia yrityksen huippuosajamallin kehittämiseksi Deliberate Practice näkökulman avulla.

Yksi tapa hyödyntää Deliberate Practice ajattelua työelämässä on sen pääpiirteiden soveltaminen yrityksen potentiaalien löytämiseen. Jos huipulle pääsevät ne, jotka ovat valmiita tällaisiin aktiviteetteihin ja kehittävät itseään harjoittelemalla, silloin tällaisia taipumuksia omaavien ihmisten selvittäminen on hyödyllistä. Yritysesimerkissäni ehdotin teorian soveltamista potentiaalisten henkilöiden tunnistamisen mittareihin. Kriittisesti ajatellen Deliberate Practice teoria voisi näkyä selvemmin ja olla paremmin sovellettavissa jossakin sellaisessa yrityksessä, jossa huippuosajat ovat elintärkeitä menestymisen takaamiseksi, kuten esimerkiksi Google.

Yhtenä jatkotutkimusmahdollisuutena pitäisinkin itseasiassa sen tutkimista, millaisissa työyhteisöissä tai minkä alan ammateissa todella olisi sellainen ympäristö, jossa lahjakkaita henkilöitä aktiivisesti tulisi kehittää ihan huippuunsa. On selvää, ettei kaikissa työyhteisöissä keskitytä kehittämään ihmisiä huipulle, vaan se riittää, että osaa oman asiansa. Ei välttämättä ole yrityksen intresseissä kehittää henkilöstöään tietyn pisteen ylitse. Sellaisille yrityksille tämä näkökulma voisi olla merkityksellisempi, joissa todella kehitetään henkilöstöä ihan huippuosajiksi.

Toinen olennainen yritysesimerkkini ehdotus oli järjestelmällinen mentoroinnin käyttö yhtenä osaamisen kehittämisen välineenä. Päädyin yrityscasessani siihen, että mentorointi todellakin on yksi mahdollinen Deliberate Practice aktiviteetti, sillä siinä tähdätään pitkäjänteiseen osaamisen kehittämiseen ja se on aktiivinen prosessi. Lisäksi mentoria voitaisiin käyttää hyödyksi henkilön osaamisen arvioinnissa, joka nyt on perustunut yrityksessä pelkästään esimiehen näkemykseen.

Selvää vaikuttaisi tämän tutkimukseni perusteella ainakin olevan, ettei pelkällä synnynäisellä lahjakkuudella päästä huipulle. Huipulle pääsemiseen vaaditaan kovasti töitä ja paljon ympäristön tukea. Kuten Johnsonin ym. (2006) teettämässä tutkimuksessa eräs uimari totesi:

“Hard work beats talent, until the talent decides to work hard.”

7 LÄHTEET

- Abrudan, Maria-Madela & Matei, Mirabela-Constanța. (2009). Talent Management – A Strategic Priority. *Annals of the University of Oradea, Economic Science Series* 18(4): 25–30.
- Adcroft, Andy & Teckman, Jon. (2009). Taking sport seriously. *Management Decision* 47(1): 5–13.
- Allen, Tammy D. & Eby, Lillian T. & Poteet, Mark L. & Lentz, Elisabeth & Lima, Lizzette. (2004). Career Benefits Associated With Mentoring for Protégés: A Meta-Analysis. *Journal of Applied Psychology* 89(1) : 127–136.
- Avedon, Marcia J. & Scholes, Gillian. (2010). Building competitive advantage through integrated talent management. Teoksessa R. Silzer & B. Dowell (toim.) *Strategy-Driven Talent Management: A Leadership Imperative*. San Francisco: John Wiley & Sons, Inc.
- Bartlett, Christopher A. & Ghoshal, Sumantra. (2002). Building Competitive Advantage Through People. *MIT Sloan Management Review* 43(2): 34–41.
- Boudreau, John W. & Ramstad, Peter M. (2005). Talentship and the New Paradigm for Human Resource Management: From Professional Practices to Strategic Talent Decision Science. *Human Resource Planning* 28(2): 17–26.
- Chambers, Elisabeth G. & Foulon, Mark & Handfield-Jones, Helen & Hankin, Steven M. & Michaels III, Edward G. (1998). The war for talent. *McKinsey Quarterly* 3: 44–57.
- Collings, David G. & McDonnell, Anthony & Scullion, Hugh. (2009). Global talent management: the law of the few. *Poznan University of Economics Review* 9 (2): 5–18.
- Colvin, Geoff. (2008). *Talent is Overrated – what really separates world-class performers from everybody else*. London: Nicholas Brealey Publishing.
- Chikszentmihalyi, Mihaly. (1990). *Flow: the psychology of optimal experience*. New York: Harper & Row.
- Eisenberger, Robert & Jones, Jason R. & Stinglhamber, Florence & Shanock, Linda & Randall, Amanda T. (2005). Flow Experiences at Work: For High Need Achievers Alone? *Journal of Organizational Behaviour* 26(7): 755–775.
- Ericsson, K. Anders. (1996). *The Road to Excellence: The Acquisition of Expert Performance in the Arts and Sciences, Sports and Games*. Mahwah, N. J.: Lawrence Erlbaum Associates.

- Ericsson, K. A. & Lehmann, A. C. (1996). Expert and Exceptional Performance: Evidence of Maximal Adaptation to Task Constraints. *Annual Review of Psychology* 47: 273–305.
- Ericsson, K. A. & Krampe, R. T. & Tesch-Römer, C. (1993). The Role of Deliberate Practice in the Acquisition of Expert Performance. *Psychological Review* 100 (3): 363–406.
- Ericsson, K. Anders & Roring, Roy W. & Nandagopal, Kiruthiga. (2007). Giftedness and evidence for reproducibly superior performance: an account based on the expert performance framework. *High Ability Studies* 18(1): 3–56.
- Eriksson, Päivi & Kovalainen, Anne. (2008). *Qualitative Methods in Business Research*. London: Sage.
- Eskola, Jari & Suoranta, Juha. (1998). *Johdatus laadulliseen tutkimukseen*. Tampere: Vastapaino.
- Ferrari, Vincent & Didierjean, André & Marmèche, Evelyne. (2008). Effect of expertise acquisition on strategic perception: The example of chess. *The Quarterly journal of experimental psychology* 61(8): 1265–1280.
- Ford, Paul R. & Ward, Paul. & Hodges, Nicola J. & Williams, A. Mark. (2009). The role of deliberate practice and play in career progression in sport: the early engagement hypothesis. *High Ability Studies* 20(1): 65–75.
- Gladwell, Malcolm. (2008). *Outliers: The Story of success*. New York: Hachette Book Group, Inc.
- Grassinger, Robert & Porath, Marion & Ziegler, Albert. (2010). Mentoring the gifted: a conceptual analysis. *High Ability Studies* 21(1): 27–46.
- Guthridge, Matthew & Komm, Asmus B. & Lawson, Emily. (2008). Making **talent** a strategic priority. *The McKinsey Quarterly* 1: 48–59.
- Hirsjärvi, Sirkka & Hurme, Helena. (2001). *Tutkimushaastattelu: Teemahaastattelun teoria ja käytäntö*. Helsinki: Yliopistopaino.
- Johnson, Michael B. & Tenenbaum, Gershon & Edmonds, William A. (2006). Adaptation to physically and emotionally demanding conditions: the role of deliberate practice. *High Ability Studies* 17(1): 117–136.
- Katz, Nancy. (2001). Sports teams as a model for workplace teams: Lessons and liabilities. *Academy of Management Executive* 15(3): 56–67.

- Kellogg, Ronald T. & Whiteford, Alison P. (2009). Training Advanced Writing Skills: The Case for Deliberate Practice. *Educational Psychologist* 44(4): 250–266.
- Koskinen, Ilpo & Alasuutari, Pertti & Peltonen, Tuomo. (2005). *Laadulliset menetelmät kauppatieteissä*. Tampere: Vastapaino.
- Lombardo, Michael M. & Eichinger, Robert W. (2000). High potentials as high learners. *Human Resource Management* 39(4): 321–329.
- McCall, Morgan W. Jr. & Hollenbeck, George P. (2008). Developing the Expert Leader. *People & Strategy* 31(1): 20–28.
- McKinney, Earl H. & Davis, Kevin J. (2003). Effects of Deliberate Practice on Crisis Decision Performance. *Human Factors* 45(3): 436–444.
- Ready, Douglas A. & Conger, Jay A. (2007). Make Your Company a Talent Factory. *Harvard Business Review* 85(6): 68–77.
- Ryan, Richard M. & Deci, Edward L. (2000). Self Determination Theory and the Facilitation of Intrinsic Motivation, Social Development, and Well-Being. *American Psychologist* 55(1): 68–78.
- Silzer, Rob & Church, Allan H. (2009). The Pearls and Perils of Identifying Potential. *Industrial and Organizational Psychology* 2: 377–412.
- Silzer, Rob & Church, Allan H. (2010). Identifying and assessing high-potential talent. Teoksessa R. Silzer & B. Dowell (toim.) *Strategy-Driven Talent Management: A Leadership Imperative*. San Francisco: John Wiley & Sons, Inc.
- Silzer, Rob & Dowell, Ben E. (2010). Strategic talent management matters. Teoksessa R. Silzer & B. Dowell (toim.) *Strategy-Driven Talent Management: A Leadership Imperative*. San Francisco: John Wiley & Sons, Inc.
- Simon, Herbert A. & Chase, William G. (1973). Skill in chess. *American Scientist* 61(4): 394–403.
- Sonnetag, Sabine & Kleine, Barbara M. (2000). Deliberate Practice at work: A study with insurance agents. *Journal of Occupational and Organizational Psychology* 73: 87–102.
- Vandervert, Larry R. (2007) Commentary on Ericsson et al.: Cognitive functions of the cerebellum explain how Ericsson's deliberate practice produces giftedness. *High Ability Studies* 18(1): 89–92.

Ward, Paul & Hodges, Nicola J. & Starkes, Janet L. & Williams, A. Mark. (2007). The road to excellence: deliberate practice and the development of expertise. *High Ability Studies* 18(2): 119–153.

Williams, A. Mark & Ward, Paul & Ward, Julian D. & Smeeton, Nicolas J. (2008). Domain Specificity, Task Specificity, and Expert Performance. *Research Quarterly for Exercise and Sport* 79(3): 428–433.

Wookey, Greg & Kleiner, Brian H. (1991). Effective Management Techniques in Business: Lessons from Famous Athletic Coaches. *Industrial Management* 33(4): 17–19.

Internet lähteet:

<http://www.voimistelu.fi/liitto/>. Viitattu 12.4.2011.

<http://www.voimistelu.fi/lajit/joukkuevoimistelu/lajiesittely/> . Viitattu 12.4.2011.

http://www.voimistelu.fi/lajit/rytminen_voimistelu/lajiesittely/ . Viitattu 12.4.2011.

LIITE 1 Teemahaastattelun kysymyspohja

Teema 1 – perustiedot

Teema 2 – lahjakkuuden löytäminen [*esimerkkejä tilanteista!*]

- Jos joukkueessasi on ollut erityisen lahjakas voimistelija, minkälaiset taustat hänellä on ollut?
- Tarvitaanko voimistelussa tietynlainen luonne? Jos kyllä, niin muokkaako voimistelu luonnetta vai valikoituuko voimisteluun oikeanlaisen luonteen omaavat henkilöt?
- Onko hän edennyt huipulle asti? Jos ei, miksi?
- Mitä kokemuksesi mukaan tapahtuu voimistelijoille, jotka osoittavat suurta potentiaalia lapsena?
 - mitä lahjakkuus on (voimistelussa)?
 - mistä lahjakkuus tulee?
 - miten se ilmenee?
 - milloin se ilmenee?
 - mitä on sen taustalla?
 - lähtökohdat
 - motivaatio

Teema 3 – lahjakkuuden kehittäminen

A. **valmennuksessa (Deliberate practice)** [*esimerkkejä tilanteista!*]

Millaista harjoittelu on silloin kun pyritään huippusuorituksiin ja lahjakkuuteen?

- Vaativuus (vaikeustaso)
 - Suunniteltu suorituksen parantamiseksi (tavoite)
 - Palautetta saatavilla
 - Toistetaan paljon
 - voiko erityistä lahjakkuutta kehittää voimistelujoukkueessa?
 - miten sitä kehitetään?
 - mitkä asiat vaikuttavat sen kehittämiseen?
 - miten ryhmässä otetaan erityiseen lahjakas yksilö huomioon?
 - mahdolliset yksilökohtaiset harjoitteet
 - kenessä on kehittämisen painopiste?
 - heikommassa vai lahjakkaimmissa
 - yksilö vs. joukkue
 - miten motivoidaan lahjakkaampia urheilijoita ryhmässä, etteivät menetä intoaan?
- B. lahjakkuuden kehittäminen organisaatiossasi
- onko lahjakkuusnäkökulma huomioitu seurassasi?
 - onko siitä keskusteltu?
 - miten organisaatiossasi otetaan lahjakkuudet huomioon, vai otetaanko?
 - esimerkiksi tason mukaiset joukkuejaot

Teema 3 – lahjakkuuden hyödyntäminen

- miten yhden lahjakkuutta voidaan hyödyntää joukkueen eduksi?

LIITE 2 Kysymyksiä yritysesimerkki keskustelun pohjaksi

Case -tutkimus: Deliberate Practicen soveltaminen yrityksessä

Kysymyspohja

- Omat taustat
 - Mitä kautta mielenkiinto aiheeseen

- Millaista lahjakkuuskeskustelua yrityksessä on käyty?
- Miten lahjakkuutta on pyritty kehittämään?
- Kerro avainosaajamallista enemmän
 - Onko jotakin puutteita?

- Luettuasi Deliberate Practice aineistoa:
 - Mitä ajatuksia teoria sinussa herättää?
 - Kuinka se liittyy lahjakkuuden kehittämiseen?
 - Mitkä ovat työelämän kannalta olennaisimmat havainnot?
 - Miten koet että mallia yleisesti ottaen voisi työelämässä hyödyntää?

- Miten tätä mallia voisi hyödyntää yrityksessänne?
 - Voisiko se täydentää avainosaajamallia

LIITE 3 Taulukko ominaisuuksista

Ominaisuus	Tarkempi kuvaus
Luontainen liiketaju	Viittaa kykyyn ymmärtää liikkeet ja niiden muoto. Liikera- dat vaikuttavat liikkeen kauneuteen.
Liikkuvuus	Notkeudesta myös puhutaan. Liikkuvuus on fyysisen har- joittelun osa-alue, ja ominaisuus, jota voidaan kehittää.
Ojentuneet nilkat	Kuten baletissa, niin voimistelussakin jalanliikkeisiin kuu- luu ojennettu nilkka. Ojentuneeseen nilkat saavutetaan harjoittelun kautta.
Rytmitaju/ Musikaalisuus	Kyky kuunnella musiikin rytmiä ja vaihteluita. Rytmitajuun liittyy kyky tehdä liikkeet täsmälleen musiikin tahdissa.
Esteettisyys	Voimistelun esteettisyys voi liittyä joko urheilijan ulkomuo- toon; pitkät ja hoikat jalat ovat kauniimmat, tai sitten liik- keen ja esiintymisasun siveellisyyteen ja kauneuteen.
Fyysiset ominaisuudet	Fyysisiä ominaisuuksia ovat nopeus, liikkuvuus, voima ja kestävyys. Kaikki ovat harjoitettavia ominaisuuksia.
Oppimiskohtuus	Viittaa liikkeiden, liikesarjojen ja kilpailuohjelmien omak- sumiskykyyn. Kuinka paljon kertausta ja toistoja tarvitaan ennen kuin uusi asia on opittu.
Harjoitettavuus	Helposti harjoitettavalla urheilijalla on sinnikkyyttä ja mo- tivaatiota kovaankin harjoitteluun.
Ryhti	Voimistelussa on tärkeää ylävartalon ryhti, millä tarkoite- taan, että liikkeessä kuin liikkeessä hartiat pysyvät koko- ajan takana ja katse ylhäällä.
Karismaattisuus	Voimistelu on esiintymislaji, jossa täytyy osata eläytyä mu- siikkiin ja esiintyä yleisölle.
Ryhmätaidot	Joukkueen kanssa urheillessa esille tulee myös taito toimia ryhmässä. Kaikilla on oma paikkansa ohjelman kuvioissa ja oma roolinsa esimerkiksi ohjelman kohokohdissa, kuten nostoissa tai välineiden heitoissa.
Ketteryys	Ketteryys on nopeuden yksi muoto ja on kehitettävä fyysi- nen ominaisuus. Voimistelussa tarvitaan liikeketteryyttä, kun ohjelmassa tulee eri liikesuvun liikkeitä peräkkäin.
Välinetekniikka	Välinetekniikalla tarkoitetaan kykyä hallita palloa, narua,

	vannetta, nauhaa tai keiloja. Niitä tulee käsitellä liikkeen kanssa samanaikaisesti, molemmilla käsillä, eri tyyleillä ym.
Tahto-ominaisuudet	Tahto-ominaisuuksilla viitataan tässä yhteydessä sisäiseen paloon ja motivaatioon.
Kehon rakenne	Kehon rakenteella viitataan suuremmalta osin perimän suomiin rakenteellisiin seikkoihin.