



<input type="checkbox"/>	Kandidaatintutkielma
<input type="checkbox"/>	Pro gradu -tutkielma
<input type="checkbox"/>	Lisensiaatintutkielma
<input type="checkbox"/>	Väitöskirja

Oppiaine	Liiketaloustiede, Johtaminen ja organisaatio	Päivämäärä	8.12.2023
Tekijä(t)	Saija Salminen	Matrikkelinumero	501745
		Sivumäärä	65 s. + liitteet
Otsikko	TOIMIVA VUOROVAIKUTUSSUHDE ESIMIEHEN JA ALAISEN VÄLILLÄ Miten valmentaja rakentaa vuorovaikutussuhdetta urheilijaan voimistelulajeissa?		
Ohjaaja(t)	Juha Laurila, KTT		

Tiivistelmä

Tutkimukseni lähtökohta on Suomessa voimistelulajien valmennuskulttuuria kohtaan julkisuudessa esitetty arvostelu. Kritiikin seurauksena valmentajilta edellytetään parempia vuorovaikutustaitoja.

Tutkimuksessani käytin tutkimusmenetelmänä teemahaastattelua erikseen valmentajille ja urheilijoille laatimieni kysymysten avulla. Haastattelin erikseen kolmen valmennusparin valmentajaa ja urheilijaa, jotka edustavat kolmea voimistelun yksilölajia: aerobic, naisten telinevoimistelu ja miesten telinevoimistelu. Tutkimukseni pohjaa vuorovaikutusteorioissa yrity maailman tutkimustietoon esimies-alaisuudesta. Esittelin kolme johtamisteoriaa: Coaching, LMX-teoria ja Jowettin 3C+1C.

Tutkimukseni mukaan toimivan vuorovaikutussuhteen tavoitteena tulee olla sekä valmentajan että urheilijan osaamisen kehittäminen sekä aikaisempia paremmat suoritukset yhteistyön tuloksena. Molempien osapuolten elekielen ja kehon kielen tulee olla sopu suhteissa sanomisten kanssa. Toimivassa vuorovaikutussuhteessa molemmat osapuolet osaavat kysyä toisiltaan ja kuunnella toisiaan niin, että vastauksilla ja kuullulla viestillä on vaikutusta tulevaan toimintaan. Kaiken keskiössä on keskusteleminen, jolla varmistetaan, että viestit ovat menneet perille ja ne on ymmärretty oikein sekä oikaistaan mahdolliset väärinkäsitykset.

En havainnut omien tutkimustulosteni ja aiemman tutkimuksen välillä ristiriitaa. Molempien perusteella valmentamisen ammattimaisuutta tulee edelleen lisätä. Koulutus tulisi kohdentaa ei vain uusiin valmentajiin, vaan myös kokeneisiin valmentajiin. Valmentajakoulutuksessa tulee lisääntyvästi korostaa valmentajien ihmissuhde- ja vuorovaikutustaitoja varsinaisen lajikoulutuksen rinnalla. Valmennuksen tulee olla urheilijalähtöistä niin, että valmennuksessa otetaan huomioon urheilijan yksilöllisyys.

Asiasanat	esimies-alaisuus, kielellinen vuorovaikutus, urheiluvalmennus
Muita tietoja	







**TURUN  
YLIOPISTO**  
Kauppakorkeakoulu

## **TOIMIVA VUOROVAIKUTUSSUHDE ESIMIEHEN JA ALAISEN VÄLILLÄ**

**Miten valmentaja rakentaa vuorovaikutussuhdetta urheilijaan  
voimistelulajeissa?**

Liiketaloustiede, Johtamisen ja  
organisaation pro gradu -tutkielma

Laatija:  
Saija Salminen

Ohjaajat:  
KTT Juha Laurila

14.12.2023  
Turku

Turun yliopiston laatujärjestelmän mukaisesti tämän julkaisun alkuperäisyys on tarkastettu Turnitin OriginalityCheck -järjestelmällä.



## Sisällysluettelo

1	JOHDANTO.....	9
1.1	Voimistelijoiden valmennus valokeilassa.....	9
1.2	Tutkimuksen tavoite.....	10
1.3	Tutkimuksen toteutus.....	11
2	TOIMIVAN VUOROVAIKUTUKSEN EDELLYTYKSET.....	13
2.1	Vuorovaikutussuhde.....	13
2.1.1	Viestintä.....	15
2.2	Palautteen antaminen.....	16
2.2.1	Positiivinen ja negatiivinen palaute.....	17
3	LUOTTAMUKSEN JA MOTIVAATION MERKITYS VUOROVAIKUTUSSUHTEESSA.....	19
3.1	Luottamussuhde.....	19
3.1.1	Luottamus.....	20
3.2	Motivaatio.....	21
3.2.1	Sisäinen ja ulkoinen motivaatio.....	23
4	VUOROVAIKUTTEISET TEORIAM.....	25
4.1	Coaching.....	25
4.1.1	Valmentava johtajuus.....	26
4.1.2	Valmennussuhde.....	27
4.1.3	Valmennussuhteen edut ja esteet.....	27
4.2	Esimies-alainen-vaihdantasuhde (LMX-teoria).....	29
4.2.1	Vaihdantasuhteen progressiivinen kehitys.....	30
4.2.2	Vaihdantasuhteen edut ja esteet.....	32
4.3	Jowett 3C + 1C –valmentajan ja urheilijan suhdemalli.....	33
4.3.1	Valmennussuhteen 3C:tä.....	34
4.3.2	Yhteissuuntautuvuus.....	35
5	TUTKIMUKSEN TOTEUTUS.....	37
5.1	Laadullinen tutkimus.....	37
5.2	Tutkimuksen toteutus – teemahaastattelu.....	37
5.3	Aineiston analyysi.....	39
5.4	Tutkimuksen luotettavuus.....	40

6	TUTKIMUSTULOKSET .....	42
6.1	Valmentajan ja urheilijan välinen vuorovaikutussuhde .....	42
6.1.1	Vuorovaikutustilanteet .....	42
6.1.2	Palautteenanto .....	44
6.2	Valmentajan ja urheilijan välinen valmennussuhde .....	46
6.2.1	Luottamussuhde .....	46
6.2.2	Sitoutuminen .....	49
7	JOHTOPÄÄTÖKSET .....	53
8	YHTEENVETO .....	59
	LÄHTEET .....	61
	LIITTEET .....	69
	LIITE 1 Teemahaastattelun runko valmentajalle .....	69
	LIITE 2 Teemahaastattelun runko urheilijalle .....	71

## **TAULUKOT**

Taulukko 1	Haastatteluista tunnistetut teemat .....	40
------------	--	----





# 1 JOHDANTO

## 1.1 Voimistelijoiden valmennus valokeilassa

Valmennuskulttuuri on Suomessa viime vuosina elänyt voimakkaassa murrosvaiheessa, kun urheilijat eri lajeista ovat alkaneet puhua entistä suuremmin kaltoin kohtelusta ja voimien loppumisesta. Valmentamisesta ja erityisesti voimistelun valmentamisesta on Suomessa käyty runsasta julkista keskustelua. Esimerkeiksi keskustelusta käyvät seuraavat lehdissä julkaistut aihetta käsittelevät artikkelit.

Urheilulehti julkaisi 15.11.2018 artikkelin joukkuevoimisteluvälmentäjästä ja hänen pelkoa herättäneestä valmennustavastaan. Vuoden 2018 lopulla alkoi laaja keskustelu voimistelukulttuurista. Ilta-Sanomat kertoo artikkelissaan, miten valmentajan urheilijat pelkäävät harjoituksissa häntä ja, miten hän haukkuu ja syyllistää urheilijoitaan. Artikkelista käy ilmi, että urheilijat ovat jo pienestä asti kasvaneet tähän valmennuskulttuuriin ja pelkäävät joutuvansa ulos kisakokoonpanosta tai harjoituksissa silmätikuksi, jos he puuttuvat asiaan jotenkin. (IS 22.11.2018.)

Voimisteluliitto teetti heti vuoden 2019 alussa tutkimuksen, johon vastasi 1 651 voimistelijaa. Ilta-Sanomat uutisoi Voimisteluliiton tammikuussa 2019 järjestämäänsä tiedotustilaisuutta ja tutkimustuloksia otsikolla: ”Voimisteluliitto ravistelee valmentajiaan - Epäasiallinen käytös – siihen meillä on nollatoleranssi. Voimisteluliitto vaatii valmentajiltaan parempia vuorovaikutustaitoja.” Tutkimuksesta kävi ilmi, että voimistelussa ei nouse esiin erityistä lajikulttuuriongelmaa, mutta valmennus on joskus painostavaa ja 16 % vastanneista ei joskus ole uskaltanut sanoa valmentajalle mielipidettään, koska on pelännyt valmentajan reaktiota. Tutkimukseen pyydettiin myös huoltajien kommentteja. Sekä huoltajien että voimistelijoiden kommentteissa korostui, että valmentajilta toivotaan parempia vuorovaikutustaitoja ja avoimuutta. Tutkimuksen mukaan valmentajilla löytyy kehitettävää henkilökohtaisten suhteiden luomisessa voimistelijoihin, voimistelijoiden yksilöllisessä kohtelemisessa sekä voimistelijoiden mielipiteiden ja ehdotusten kuuntelemisessa. (IS 13.2.2019.)

Marraskuussa 2022 Helsingin Sanomat julkaisi artikkelin, jossa kerrottiin uudesta voimisteluliittoa järjestyttävästä uutisesta. Artikkelissa kerrotaan entisestä rytmisen voimistelun maajoukkuevalmentajasta, joka on toiminut pitkään epäasiallisesti nuoria urheilijoita kohtaan. Valmentajan työskentely on sisältänyt nöyryyttämistä, haukkumista sekä laihduttamiseen painostamista. (HS 16.11.2022.) Käyty keskustelu osoittaa, että erityisesti valmentajan vuorovaikutustaidoissa on edelleen parannettavaa ja uudenlaisen lajikulttuurin luominen on edelleen kesken.

Kansainväliset urheilujohtamistutkimukset ovat keskittyneet viime vuosina erityisesti valmentajan ja urheilijan väliseen suhteeseen, jossa lähtökohta on urheilijalähtöisyys.

(Foulds ym. 2019, 1). Valmennussuhde kehittyy vuorovaikutuksen kautta. Yhtenä tärkeänä osana vahvan suhteen luomisessa tutkimuksessa nähtiin se, että keskitytään mieluummin urheilijan yksilöllisiin tarpeisiin, kuin ryhmän yhteisiin tarpeisiin. Tutkimuksissa on havaittu valmentajan ja urheilijan vahvan keskinäisen valmennussuhteen vaikuttaneen urheilijan menestymiseen. Syynä tähän on pidetty sitä, että valmentajan käyttäytyminen yksilöä kohtaan, verrattuna ryhmään, on selkeämpää ja kohdennetumpaa eli esimerkiksi palautteenanto on tehokkaampaa. Tavoitteena tulisi olla, että valmentaja olisi suhdeorientoitunut ja rakentaisi suhdetta erityisesti urheilijan yksilöllisiin tarpeisiin keskittyen. (Blom ym. 2011, 188 – 189.)

Yrityksmaailmassa johtamisen kehittämisen tutkimus on jo usean kymmenen vuoden ajan keskittynyt tutkimaan johtajuutta, jossa johtaja on monimutkaisessa vuorovaikutuksessa ihmisten ja ympäristön kanssa. (Day ym. 2014, 78). Johtajalla tulisi olla kyky koskettaa ja sitouttaa ihmisiä toimintaan luoden suhteita ihmisten kanssa ja johtaa heitä henkilökohtaisella tasolla inspiroimalla heitä, eikä pakottamalla saavuttamaan päämääriä ja tavoitteita. (Malik & Azmat 2019, 24, 21).

Urheilujohtamisen tutkimus soveltaa usein liiketoiminnan teorioita ja urheilujohtamisessa ajatellaan olevan monia samoja ominaisuuksia. Vaikka erojakin on havaittu, on samankaltaisuuksia runsaasti. (Rieke ym. 2008, 227.) Siksi voidaankin olettaa, että valmentaja-urheilija-vuorovaikutussuhteen luomisella on samankaltaisuuksia esimies-alainen-suhteen kanssa. Molempien keskiössä on vuorovaikutus sekä jokaisen henkilön yksilöllinen huomioon ottaminen.

## 1.2 Tutkimuksen tavoite

Vuorovaikutussuhdeajattelu on ajankohtaista. Toimintaympäristö muuttuu jatkuvasti ja nopeassa tahdissa. Niinpä menneen ajan johtamistapa ”johda ja ohjaa”, ei enää yksinään riitä. Esimiehen on annettava tukea ja ohjeita johtamisen sijaan, jotta alaiset oppivat mukautumaan jatkuvaan toimintaympäristön muutokseen. (Ibarra & Scoular 2019, 4.) Nykyajan tehokkuutta tavoitteleva johtajuus perustuu aikaisempaa enemmän alaisten innostamiseen ja tukemiseen. Innostuneet alaiset voivat vaikuttaa ryhmän suorituskykyyn ja parantaa sitä. (Andersen 2005, 1080.)

On tärkeää pitää mielessä, että suhteen luomisessa on aina kaksi osapuolta. Esimies ei pysty luomaan suhdetta yksin, vaan esimies ja alainen pystyvät siihen vain yhdessä. Vain molempien osapuolten toisiaan kohtaan tuntema arvostus, kunnioitus ja luottamus muodostavat pohjan toimivalle vuorovaikutussuhteelle. Tällöin molemmat osapuolet kokevat luontevaksi antaa palautetta toisilleen ja yhteistyön avulla pyrkiä saavuttamaan yhdessä tavoiteltuja tuloksia.

Urheilujohtamisessa on enimmäkseen tutkittu johtamista valmentajan näkökulmasta. Harvoin on tutkittu, mitä urheilijat ajattelevat valmentajistaan. (Blom ym. 2011, 190). Urheilu toimialana jatkaa kasvuaan ja muuttuu koko ajan monimutkaisemmaksi, joten myös johtajuuden merkitys kasvaa samaa vauhtia. (Gillentine & Crow 2005, 52).

Urheilujohtaminen tarvitsee muutoksessa tuekseen muiden alojen tutkimusta ja siksi tämä tutkimus pohjaa muun muassa vuorovaikutusteorioissa yritysmaailman tutkimustietoon. Tutkimuksen tavoite on tuoda esiin vallitsevaa urheilujohtamista tarkastelemalla voimistelulajien valmentajan ja urheilijan välistä toimivaa vuorovaikutussuhdetta sekä havainnoida onko vuorovaikutus molemminpuolista ja urheilijalähtöistä. Lisäksi tavoitteenani on pohtia, onko vuorovaikutus haastattelujen pohjalta toimivaa ja onko sillä ollut vaikutusta tavoitteiden saavuttamiseen. Etsin myös keinoja, joilla vuorovaikutussuhdetta voimistelulajien valmentajan ja urheilijan välillä voisi saada nykyistä toimivammaksi. Vertaan valmentaja-urheilija-suhdetta esimies-alainen-suhteeseen.

### 1.3 Tutkimuksen toteutus

Valmentajien vuorovaikutussuhdetta koskeva aikaisempi teoreettinen tietämys on myös sovellettavissa tähän kehittämiseen menestyksen varmistamiseksi. Minua kiinnostaa tietää, millaisia vuorovaikutuskeinoja erityisesti valmentajat nykyisin käyttävät luodessaan vuorovaikutussuhdetta urheilijoihinsa. Lisäksi olen kiinnostunut tietämään, mitä vaikutuksia toimivalla vuorovaikutussuhteella on urheilullisiin tuloksiin. Siksi valitsin tutkimuskysymyksiksi seuraavat kysymykset:

Tutkimukseni pääkysymykseksi valitsin, *Millainen on toimiva vuorovaikutussuhde valmentajan ja urheilijan välillä?*

Täydennän kysymystä apukysymyksillä:

- Millaisia osa-alueita toimiva vuorovaikutussuhde sisältää?
- Millaisia vaikutuksia toimivalla vuorovaikutussuhteella on?
- Miten vuorovaikutussuhdetta voidaan kehittää toimivammaksi?

Käytin tässä tutkimuksessa tutkimusmenetelmänä teemahaastattelua laatimani kysymysjoukon avulla. Haasteltaviksi valitsin lajissaan menestyneitä täysi-ikäisiä voimistelijoita sekä heidän valmentajiaan. Haastattelin kolmea valmennusparia, jotka edustavat eri voimistelulajeja: aerobic, naisten telinevoimistelu ja miesten telinevoimistelu. Valmentajien ja urheilijoiden numeroinnissa sekoitin parit niin, ettei tietyn lajin valmennuspari ole tunnistettavissa, mutta parit voidaan kuitenkin numeroida:

pari 1, pari 2 ja pari 3. Tarkoitukseni oli vapaan keskustelun avulla saada sekä valmentaja että voimistelija kertomaan vapautuneesti kysymysteni pohjalta omista ajatuksistaan ja samalla havainnoida valmennusparin keskinäistä vuorovaikutussuhdetta ja tunnistaa suhteen vuorovaikutuskeinot sekä mahdolliset kehittämiskohteet.

Tutkimus koostuu kahdeksasta pääluvusta. Johdannon jälkeen toisessa pääluvussa tarkastelen toimivaa vuorovaikutussuhdetta yleisesti sekä viestinnän ja palautteen antamisen näkökulmasta erikseen. Kolmannessa luvussa käsittelen luottamuksen ja motivaation merkitystä vuorovaikutussuhteessa. Neljännessä luvussa esittelen vuorovaikutteisia teorioita; valmentava johtajuus (Coaching), esimies-alainen-vaihdantasuhde (LMX-teoria) ja Jowett 3C + 1C valmentaja-urheilija-suhdemalli. Viidennessä luvussa kuvailen tutkimuksen toteutusta ja kuudennessa luvussa tutkimustuloksia. Seitsemäs pääluku sisältää johtopäätökset ja kahdeksas yhteenvedon.

## 2 TOIMIVAN VUOROVAIKUTUKSEN EDELLYTYKSET

### 2.1 Vuorovaikutussuhde

Kun vuorovaikutus kahden ihmisen välillä on toistuvaa, muodostuu heidän välilleen vuorovaikutussuhde (*interpersonal relationship*). Henkilöiden välinen vuoropuhelu on osaamisen kehittämisen ja hyödyntämisen tärkein toimintamuoto. Ajatusten ja kokemuksellisen tiedon luontevin siirtymismuoto on puhe. Keskustelun tuloksena syntyy enemmän pohdittavaa, kuin vain yhden tai kahden ihmisen tuomien tietojen ja kokemusten yhdistelmästä. Keskustelu tuottaa uutta ajattelua, tietoa ja oivallusta, joista keskustelun osapuolet voivat hyötyä. Vuorovaikutukseen kuuluu kysymyksiä, kuuntelua, eläytymistä tunteisiin sekä toisen kokemuksesta ja ajattelusta oppimista. (Laitinen ym. 2004, 90 – 91.)

Vuorovaikutus on enemmän kuin keskustelua, se on kommunikointia. Sanominen tai sanomatta jättäminen ovat siis vuorovaikutuskeinoja. Jokainen kohtaaminen sisältää vuorovaikutusta. Siten ne ovat aina merkityksellisiä. Toiminnan tavoitteet määrittelevät kohtaamisen luonteen. Toisinaan toimintaa tulee kannustaa, toisinaan on tärkeää pyrkiä ymmärtämään. Joskus keskeistä on pyrkiä ongelman ratkaisuun ja muutokseen. Varsinkin silloin on tärkeää hahmottaa, kenen ongelmasta on kysymys ja valita sen perusteella sopiva vuorovaikutustyökalu. Tällöin vuorovaikutustilanteessa kuuntelemisen lisäksi korostuu taito puuttua asioihin rakentavasti. Onnistuminen vuorovaikutuksessa ja alaisen kohtaamisessa edellyttää esimieheltä kykyä kuunnella, kykyä ottaa puheeksi ja kykyä erottaa sisäinen maailma ulkoisesta. (Matikka & Roos-Salmi 2012, 117.)

Esimiehen ja alaisen vuorovaikutussuhde on yksi työelämän vuorovaikutussuhteista, joissa keskeistä on työelämäkeskeisyys. Vuorovaikutussuhde rakentuu keskeisesti työhön liittyvien tehtävien ympärille. (Aira 2012, 52.) Vuorovaikutussuhde on kahdenkeskinen ja esimies luo jokaisen alaisensa kanssa oman vuorovaikutussuhteen. Vuorovaikutussuhteeseen ja sen toimivuuteen vaikuttaa molempien osapuolten persoonat ja tilannetekijät. (Palmunen & Frantsi 1999, 112.) Joskus yhteisen kielen löytäminen vaatii erityisesti esimieheltä kompromisseja, kuten ohjeiden ja keskustelutavan muuttamista. (Malvela 2012, 353).

Vuorovaikutussuhteen syntyminen ei ole kuitenkaan itsestään selvä asia, vaan se vaatii ponnistelua. (Hämäläinen 2008, 88). Vuorovaikutussuhde myös muuttuu ja kehittyy jatkuvasti, kun suhteen osapuolet reagoivat vuorovaikutuksen kautta tuleviin muutoksiin. Siksi suhde on hyvin herkkä muutoksille. Väärinymmärrykset ja ajattelemattomat lausahdukset voivat johtaa siihen, että toinen osapuoli ei enää luota ja arvosta toista samalla lailla, kuin aikaisemmin. (Cassidy ym. 2009, 188.) Vuorovaikutussuhteeseen

saattaa syntyä säröjä, joiden paikkaaminen vaatii yhteisiä keskusteluja. Myös koettu kiire ja ajan puute vaikuttavat heikentävästi vuorovaikutussuhteeseen. Siksi olisi tärkeää, että vuorovaikutukselle olisi riittävästi aikaa. (Kaski 2006, 35.) Toivottavaa olisikin, että esimies olisi helposti lähestyttävä ja hänellä olisi riittävästi aikaa keskusteluille. Esimiehellä tulisi olla taito huomata sanomattakin, kun alaisella on jokin vialla. Huolenpitoon kuuluu myös kiistely. Joskus asioista voidaan olla eri mieltä. Silloin asiat tulee käydä keskustelemalla läpi ja löytää yhteinen sovinnollinen ratkaisu. (Hämäläinen 2008, 105–106.) Ongelmatilanteissa tunteiden ja näkemysten jakaminen auttaa osapuolia tunnistamaan ja muuttamaan toimintaa, joka lähentää suhdetta ja parantaa suhteen toimivuutta. (Westerbeek & Smith 2005, 37).

Kahden ihmisen välinen vuorovaikutus voi sisältää moninaisia muotoja kuten esimerkiksi se voi sitouttaa yksilöiden toimintaa yhteiseksi toiminnaksi tai se voi jakaa tietoa, jolla on välillistä tai välitöntä hyötyä. Vuorovaikutussuhde on tärkeä, koska yksilöt vaikuttavat sen välityksellä toisiinsa ja lopputulemaan. Lopputulos voidaan jakaa palkkioksi ja kustannukseksi. Palkkio heijastaa positiivista osaa vuorovaikutuksesta (tyytyväisyys, menestys, motivaatio), kun taas kustannus heijastaa negatiivista osaa vuorovaikutuksesta (kiistat, turhautuminen). Pyrkimyksenä on löytää vuorovaikutussuhde, joka on enimmäkseen palkitseva. (Jowett & Poczwardowski 2007, 17.)

Vuorovaikutus voi olla toiselta osapuolelta passiivista tai vuorovaikutus voi olla kaksisuuntaista. Vuorovaikutussuhde syntyy vasta, kun molemmat osapuolet ovat sitä rakentamassa. (Palmunen & Frantsi 1999, 111.) Suhde on jatkuva prosessi, jossa kasvatetaan yhteisymmärrystä. Tärkeintä ei ole, mitkä ovat viestinnän keinot, vaan henkilöiden yhteisten vuorovaikutustaitojen löytäminen. Toimivassa vuorovaikutussuhteessa jaetaan keskustelujen lisäksi tietoa, tunteita sekä ajatuksia. Silloin toimitaan yhdessä, kuunnellaan, tuetaan, arvostetaan ja luotetaan toiseen osapuoleen. (Bainbridge ym. 2000, 217.) Voidaankin sanoa, että toimiva vuorovaikutussuhde pohjautuu suuresti luottamukseen. (Zeffane ym. 2011, 78–79).

Vuorovaikutteinen esimies kohtelee kaikkia alaisiaan tasapuolisesti, on läsnä ja kannustaa alaisiaan riittävästi. Hän on samanaikaisesti sekä tehtäväkeskeinen että ihmiskeskeinen. Hän huolehtii, että töiden organisointi ja koordinointi ovat tasapainossa kuuntelemisen, tukemisen ja kannustamisen kanssa. Esimiehen ja alaisen hyvä keskinäinen luottamussuhde rakentuu yhdessä tekemisestä ja yhteisten asioiden pohtimisesta. (Kesti 2013, 86 – 87, 91.)

### 2.1.1 Viestintä

Viestintä on tärkein johtamisen väline. Viestintää tarkoittava vierasperäinen sana kommunikaatio on peräisin latinan kielen sanasta *'communis'*, joka tarkoittaa yhteistä ja sanasta *'communicare'*, joka puolestaan tarkoittaa yhdessä tekemistä. Viestintä edellyttää, että lähettäjän ja vastaanottajan kesken vaihdetaan tietoa. Viestintä voi olla joko sanallista eli puhuttua tai kirjoitettua tai ei-sanallista, kuten eleet, ilmeet, kehonkieli, äänensävy ja se mitä ei sanota. (Karlöf & Lövingsson 2009, 351.)

Kun esimies osaa kommunikoida alaistensa kanssa oikein keinoin, on todennäköistä, että suoritustaso ja tulokset ovat korkeat. (Răducan & Răducan 2014, 813). Viestinnän perusajatuksena on, että lähettäjä välittää viestin vastaanottajalle, joka puolestaan tulkitsee viestin ja toimii sen mukaan. Viestintä ei ole kuitenkaan näin mutkatonta, vaan viestintä sisältää sanallisia ja ei-sanallisia viestejä. Viestinnällä vaikutetaan toiseen osapuoleen. Siksi esimiehen tulisi osata kommunikoida tavalla, joka vaikuttaa toivotusti henkilön käyttäytymiseen. Vaikka esimiehen viestintä keskittyy tyypillisesti luomaan tarkoituksenmukaista toimintaa, on muistettava, että viestintä on monimutkainen ja moniulotteinen ilmiö. Monissa tapauksissa sanattomat viestit ovat vielä sanallisia viestejä tärkeämpiä. Lisäksi on muistettava, että lähetetty viesti voidaan tulkita, huomioida sekä muistaa hyvin eri tavoin tai kokonaan unohtaa. (Ruben & Gigliotti 2016, 3, 5, 9.)

Verbaalinen viestintä välittää denotatiivisen merkityksen (itse sanojen sisällön) ja konnotatiivisen merkityksen (sanojen herättämät tunteet ja miellelyhtymät). Viestintäprosessi alkaa viestinnän tavoitteen määrittämisestä. Viestinnällä on muodosta riippumatta aina jokin tietoinen tai tiedostamaton tarkoitus. Kun tavoite on asetettu, lähettäjä laatii tavoitteen mukaisen sanoman ja yrittää viestiä sen ytimen. Muotoiltu sanoma lähetetään käyttämällä soveliaista viestintäkanavaa. Vastaanottaja tulkitsee saamansa muotoillun sanoman ja muodostaa käsityksen sisällöstä. Sen jälkeen on vuorossa palaute lähettäjälle. (Karlöf & Lövingsson 2009, 352 – 353.)

Iso osa vuorovaikutuksesta on täysin tiedostamatonta, joten on todennäköistä, että tarkoituksenmukainen vuorovaikuttaminen ei läheskään aina onnistu halutulla tavalla. (Malvela 2012, 353). Suorituspaine, epävarmuus, pettymys tai vaikkapa väsymys herkistää mieltä ja voi johtaa viestien väärin tulkintoihin. (Heino 2000, 116). Yleensä henkilöt tiedostavat oman sanallisen viestinsä, mutta eivät välttämättä sanatonta viestintäänsä. Sanattomaan viestintään kuuluvat eleet, ilmeet, kehon asennot ja äänenpainot. Mikäli sanattoman ja sanallisen viestin välillä on ristiriita, henkilö uskoo enemmän sanattomaan, kuin sanalliseen viestiin. (Matikka & Roos-Salmi 2012, 117.)

Viestinnän laadulla on todettu olevan jopa tärkeämpi merkitys, kuin tiedon määrällä. Toisin sanoen, kun alainen saa tietoa tarkasti, osuvasti sekä oikea-aikaisesti, hän tuntee todennäköisemmin vähemmän haavoittuvaisuutta ja pystyy luottamaan paremmin esimieheensä. Kun alainen uskoo saavansa epätarkkoja, epäolennaisia tai ennenaikaisia

tietoja, hän tulee todennäköisesti entistä varovaisemmaksi ja vähemmän luottavaiseksi. (Gail ym. 2009, 302.) Kiire ohjeiden ja käskyjen antamisessa sekä kuuntelemattomuus heikentävät sitoutumista ja luottamusta, koska tieto muuttuu epätarkaksi. Viestinnän tason heiketessä, väärinkäsitykset ja epäluottamus kasvavat. (Zeffane ym. 2011, 83.) Silloin alainen alkaa kyseenalaistamaan esimiehen päätöksiä ja turhautuu. Tällöin luottamus toimintaan selkeästi vähenee. (Westerbeek & Smith 2005, 34.)

## 2.2 Palautteen antaminen

Palautteen anto ja vastaanottaminen kuuluvat aina toimivaan vuorovaikutustilanteeseen. (Laitinen ym. 2004, 91). Palaute on tietoa, miten menestyä toiminnassa. Palaute kertoo siitä, kuinka hyvin tai huonosti suoritus on onnistunut ja sen tarkoituksena on kannustaa palautteensaajaa korkeatasoisiin suorituksiin. (Berlin 2008, 13.) Tarkoituksena on vahvistaa onnistuneita toimintamalleja ja korjata ei-toivottuja tai tehottomia käyttäytymismalleja. (Zheng ym. 2013, 213). Palautteen antamista voidaan pitää yhtenä tärkeimpänä esimiehen työkaluna, jolla pyritään edistämään vastaanottajan toimintaa. (Berlin 2008, 7).

Säännöllisellä palautteenannolla edesautetaan oppimista, kehittämistä ja tehtävästä suoriutumista. (Zheng ym. 2013, 226). Palaute on arvokasta ja hyödyllistä, kun se lisää vastaanottajan tietoa ja vähentää epävarmuutta. Sen tärkein tehtävä on säädellä käyttäytymistä ja auttaa henkilöä kohti tavoitteita. Arvokas palaute parantaa ihmisen kykyä hallita omaa toimintaansa ja lieventää epämukavuuksia epävarmoissa ja epäselvissä tilanteissa. Huolimattomasti annettu palaute taas voi vaarantaa vastaanottajan itsetuntoa ja näin vaikuttaa hänen luottavaisuuteensa ja itsevarmuuteensa. (Lam ym. 2015, 2, 4–5.) Esimiehen tärkeä tehtävä on kannustaa alaistaan uskomaan omiin kykyihinsä sekä selkeyttää alaiselleen hänen tulevaisuuden mahdollisuuksiaan. Jokainen haluaa, että häntä kuunnellaan ja hänen osaamistaan arvostetaan. Jos henkilöstä tuntuu, ettei hänen osaamistaan arvosteta tai hänestä tuntuu, ettei hän voi hyödyntää sitä, niin hän turhautuu ja ikävystyy. Jos henkilöstä tuntuu, että häneltä vaaditaan liikaa, eikä hän voi kehittää osaamistaan vaatimusten mukaan, niin hän ahdistuu ja stressaantuu. Tasapainotilan vallitessa henkilö voi kehittää omaa osaamistaan ja parantaa sen avulla tuloksiaan. (Kesti 2013, 49, 51.)

Palautteenantotilanne on vuorovaikutustilanne, jossa molempien osapuolten tulisi olla aktiivisia. Ideaalisessa tilanteessa palautteen vuorovaikutus on havaitsemista, näkemysten esittämistä, kuuntelemista ja keskustelemista. Tilanteen onnistuminen riippuu molemmista osapuolista, mutta lähtökohta toimivalle vuorovaikutukselle on kyky ja halu tehdä perusteltuja havaintoja ja johtopäätöksiä niin omasta, kuin toisenkin toiminnasta ja ajatuksista. (Berlin 2008, 126.) Ihannetilanteessa vuorovaikutus syvenee



palautteen avulla ja lisää sekä ylläpitää toimivaa vuorovaikutussuhdetta. (Blom ym. 2011, 189).

Palautteenannon tulisi olla vuorovaikutteista ja sisältää myös esimiehelle annettavaa palautetta. Siksi alaisen tulisi uskaltaa ja hänelle tulisi sallia mahdollisuus palautteen antamiselle. (Kaski 2006, 47.) Rakentava suhtautuminen palautteeseen kannustaa antamaan sitä. Esimies toimii esimerkkinä palautteen vastaanottajana. Hänen pitää pystyä suhtautumaan palautteeseen puolueettomasti ja nähdä palautteessa tosiasiat sekä poimia esille kehittämistarpeet. Esimiehen tulee toimia niin, että alaiset voivat antaa hänelle myös negatiivista palautetta turvallisesti. Kun alainen voi purkaa pahimman tunnekuohun esimiehen kanssa ja analysoida sen jälkeen mahdollista ristiriitatilannetta rauhassa, ristiriitatilanne voidaan todennäköisesti ratkaista rakentavasti. Kriisiytyneessä tilanteessa esimiehen tehtävä on palautteen perusteella kääntää asia myönteiseksi ajatteluksi ja positiiviseksi toiminnaksi. (Kesti 2013, 96, 101.)

Palautteenantotavalla on suuri merkitys, koska se vaikuttaa osapuolten halukkuuteen muuttaa toimintaansa. (Berlin 2008, 28). Palautteen tulee olla ennen kaikkea perusteltua ja hyödyllistä sekä perustua tosiasioihin. (Zheng ym. 2013, 213). Liian vaikeasti tulkittavaa tai ympäröivää palautetta on hankala soveltaa ja se tulkitaan usein huonosti annetuksi palautteeksi. Kritisoinnin ja neuvojen antamisen sijaan tulisi kysellä ja antaa palautteensaajalle mahdollisuus kertoa oma näkemyksensä saamastaan palautteesta. Avointen kysymysten avulla palautteensaaja voi itse tunnistaa onnistuneen ja epäonnistuneen suorituksen. (Berlin 2008, 7, 96.)

### ***2.2.1 Positiivinen ja negatiivinen palaute***

Palautteen sävy jaetaan tyypillisesti positiiviseen ja negatiiviseen palautteeseen. Positiivisessa palautteessa suoritus on saavutettu tai ylitetty onnistuneesti, kun taas negatiivisessa palautteessa ilmaistaan, että suoritus on jäänyt tavoitteiden alapuolelle tai suorituksessa on kehittämistarpeita. (Berlin 2008, 22.) Positiivinen palaute suorituksesta uskotaan useimmin aiheelliseksi ja siihen ollaan tyytyväisiä. Negatiivista palautetta suorituksesta epäillään helpommin ja siihen reagoidaan voimakkaammin. (Zheng ym. 2013, 215.) Joskus positiivinen palaute parantaa suorituksen tuotteliaisuutta (korkeampi itseluottamus), toisinaan taas vähentää ponnisteluja (liiallinen itsetyytyväisyys). Negatiivinen palaute voi saada aikaan enemmän ponnisteluja suoritustason parantamiseksi, mutta toisinaan negatiivista palautetta ei hyväksytä ja se vähentää ponnisteluja onnistuneen suorituksen saavuttamiseksi. Pelkän negatiivisen palautteen antaminen alentaa motivaatiota ja lannistaa palautteensaajaa. Erityisesti negatiivinen palaute tulisi antaa kannustavassa muodossa. (Blom ym. 2011, 189.) Annettaessa

negatiivista palautetta yhdessä positiivisen palautteen kanssa, voidaan saavuttaa parempi lopputulos. (Zheng ym. 2013, 226–227).

Tutkimusten mukaan positiivisesti koettu palaute parantaa merkittävästi suorituskkyä, kun taas negatiiviseksi koettu palaute laskee nopeasti työmotivaatiota, innovatiivisuutta ja työtehoa. Pääsääntöisesti myönteisesti koettu palaute ohjaa henkilöä jatkuvaan kehittymiseen ja tuloksen tekemiseen. Niinpä palautteenannossa on yleisesti käytössä niin sanottu hampurilaismalli eli ensin todetaan positiivinen asia, sitten kerrotaan havaittu kehittämistarve ja lopuksi annetaan kannustava positiivinen palaute. Tällöin palaute on keskimäärin positiivisempaa ja henkilön on helpompi kokea palaute myönteiseksi. Tutkimushavaintojen mukaan negatiiviset asiat keräävät kolminkertaisena huomiota ja epäasiallinen kommentti pitää korvata viidellä positiivisella, jotta henkilön suorituskky palautuu entiselleen. (Kesti 2013, 95.) Kun negatiivinen palaute annetaan rakentavassa ja kannustavassa muodossa, joka sisältää positiivisen (onnistuneen) osan ja negatiivisen (korjattavan) osan suorituksesta, palaute otetaan vastaan paremmin ja siihen useimmin myös vastataan. (Cassidy ym. 2009, 178).

### 3 LUOTTAMUKSEN JA MOTIVAATION MERKITYS VUOROVAIKUTUSSUHTEESSA

#### 3.1 Luottamussuhde

Luottamus rakennetaan henkilöiden ollessa vuorovaikutuksessa keskenään. Vuorovaikutuksen laadulla on vaikutus siihen, että syntyykö henkilöiden välille luottamussuhde. Erityisesti aito ja kaksisuuntainen vuorovaikutus vaikuttaa luottamussuhteen luomiseen ja ylläpitämiseen. (Zeffane ym. 2011, 82). Tilanteessa, jossa vallitsee epäluottamus, kilpaileva ja ei-kompromissinen asenne, vuorovaikutus voi olla avain suhteen lähentämiselle. (Jowett & Poczwadowski 2007, 23).

Luottamus edellyttää sitoutumista. Kuten luottamus, niin myös sitoutuminen sisältää useita käyttäytymiseen liittyviä ja emotionaalisia puolia. Niinpä sitoutumisen tasoon vaikuttaa positiivisesti yhdessä vietetty aika, viestinnän selkeys ja kuuntelukyky. (Zeffane ym. 2011, 80). Luottamus lisää tai vähentää sitoutumista ja tyytyväisyyttä toimintaa kohtaan. (Jowett & Poczwadowski 2007, 4). Kun esimies kuuntelee, tukee ja kohtelee alaistaan kunnioittavasti, tuntee alainen, että häntä arvostetaan ja hänellä on turvallinen olo toimia tässä toimintaympäristössä. (Bainbridge ym. 2000, 217). Avoimessa ilmapiirissä on turvallista ilmaista itseään ja kokea helpommin sitoutumista organisaation tavoitteisiin. (Gail ym. 2009, 303). Esimiehen sallimalla alaisen osallistua toiminnan suunnitteluun sitoutumis- ja luottamustaso kasvavat. (Cassidy ym. 2009, 188). Esimiehen antaessa alaiselle lisää vastuuta, hän samalla kasvattaa sisäistä sitoutumista toimintaan.

Mitä pidempään esimies ja alainen ovat kulkeneet yhdessä, sitä paremmin he ovat oppineet tuntemaan toisensa ja sitä enemmän esimiehellä on mahdollisuuksia tukea ja vastata alaisen tarpeisiin ja toiveisiin. (Jowett & Cockerill 2003, 325). Lisäksi empaattinen ymmärrys toista kohtaan kasvaa, kun suhteen jäsenet ymmärtävät toistensa tunteita, ajatuksia ja käytöstä. Korkeassa luottamuksessa ja kunnioituksessa osapuolet todennäköisesti synnyttävät toisilleen positiivisia kokemuksia (tyytyväisyys), koska he ovat molemminpuolisesti riippuvaisia toisistaan. (Jowett & Poczwadowski 2007, 19 – 20.) Toisen osapuolen dominointi ja tuen puute taas heikentävät luottamusta. (Zeffane ym. 2011, 78). Kun esimies ei käytä valtaansa väärin ja luo vastuullisen ja toista kunnioittavan vuorovaikutussuhteen alaisen kanssa, syntyy molemminpuolinen luottamussuhde, jolla voi olla itse konkreettista toimintaa merkityksellisempi vaikutus menestykseen. (Mero ym. 2008, 419).

### 3.1.1 Luottamus

Luottamuksella on aina ollut keskeinen rooli esimiehen ja alaisen välisessä suhteessa. Luottamus on yhteistyön perusta ja olennainen osa ihmissuhteiden toimivuutta. Luottamus edistää yhteistyötä ja molemmin puolista vaihtoa. (Zeffane 2010, 254; Van der Werff ym. 2019, 3.) Luottamus ei ole vain passiivista, vaan jatkuva prosessi, jossa luottamusta luodaan vuorovaikutuksen ja sosiaalisten prosessien kautta. (Ikonen 2015, 139).

Tutkimus esimiehen ja alaisen välisestä luottamuksen kehittymisestä juontaa juurensa 1970-luvulta, jolloin tutkijat alkoivat tutkia, miten esimiehet kehittävät hyvää työskentelysuhdetta alaisiinsa. Tämä varhaistutkimus tunnisti kaksi keskeistä perustaa esimiehen ja alaisen luottamuksessa. Ensimmäinen oli pätevyys tai kyky, joka tarkoittaa, että henkilöllä on työn tekemiseen tarvittavat tiedot ja taidot sekä hyvät ihmissuhdetaidot. Toinen perusta oli luonne, joka jaettiin myöhemmin kahteen osaan: *hyväntahtoisuus* eli missä määrin henkilön uskotaan haluavan tehdä hyvää toiselle ja *rehellisyys* eli missä määrin henkilön uskotaan noudattavan eettisiä periaatteita. (Bligh 2017, 23.) Nämä ovat luottamuksen perusta, mutta luottamus nähdään nykyään myös emotionaalisenä, dynaamisena ja kestäväänä ilmiönä. (Zeffane 2010, 251).

Koska luottamus perustuu suurilta osin tunteisiin, voi luottamus joskus syntyä satunnaisesti ja yksinkertaisesti ystävällisyydestä. (Zeffane 2010, 248). Luottamusta rakennetaan ja ylläpidetään pienillä päivittäisillä teoilla eikä suurilla lupauksilla. Esimiehellä on keskeinen rooli luottamuksen tai epäluottamuksen kehittymisellä. (Savolainen & López-Fresno 2012, 131.) Keskinäisen luottamuksen ja yhteistyön kehittäminen sisältää monimutkaisen prosessin, joka kehittyy ajan myötä ja johon vaikuttaa pohjimmiltaan alkutilanne. Ensimmäiset luottamuskokemukset esimiehen ja alaisen välillä ovat ratkaisevia luottamuksen laadun määrittelyssä. Luottamussuhde esimiehen ja alaisen välillä on syklinen. Kun yhteiset kokemukset ovat positiivisia, on todennäköistä, että luottamus kehittyy ja kasvaa. Negatiiviset kokemukset puolestaan vaikuttavat usein haluttomuuteen tehdä yhteistyötä tai jakaa tietoa.

Yhdessä toimiminen muokkaa luottamusta, kuten esimerkiksi kokemukset siitä, että esimies pitää lupauksensa ja tukee alaistaan tämän tarvitessa apua tai resursseja. (Bligh 2017, 31.) Luottamus kestää pienet luottamusta horjuttavat kolhut, kun luottamuksen pohja on vakaa. Kolhujen paikkaamisessa vuorovaikutus on tärkeässä roolissa. Vuorovaikutuksen avulla voidaan korjata ennakkoluuloja, väärinymmärryksiä ja epäilyjä. Luottamuksen kehittäminen on noussut kriittiseksi osaksi organisaation menestystä. Luottamuksellinen työympäristö lisää alaisten työmoraalia, mikä voi johtaa tehokkaampaan toimintaan. Huomattava määrä esimiestyöstä tehdään ihmisten välisen vuorovaikutuksen kautta ja henkilöiden välinen suhde voi määritellä kunkin

suorituskyvyn. (Zeffane 2010, 246.) Luottamukseen vaikuttaa sekä yksilön että ryhmän odotukset. Luottamus muodostaa perustan toimiville ihmissuhteille organisaatioissa.

Alaiset, jotka luottavat esimieheensä, työskentelevät tehokkaasti ja ovat sitoutuneita. Lisäksi he jakavat ideoita ja tietoa, myös hiljaista tietoa. (Savolainen & López-Fresno 2012, 133.) Luottamuksen ilmapiirillä on vaikutuksia alaisten työtyytyväisyyteen ja sitoutuneisuuteen. (Bligh 2017, 29). Kun organisaatiossa vallitsee epäluuloinen ilmapiiri, niin kommunikaatio ja vuorovaikutus ihmisten välillä vaikeutuvat. Esimiehen aliarvioidessa alaisten osaamista, luottamus ei kehity ja mahdollisesti syntyy konflikteja ja riitoja. (Savolainen & López-Fresno 2012, 133.) Esimiehen tarvitsee sekä saavuttaa alaistensa luottamus, että oppia luottamaan heihin. (Bligh 2017, 31). Luottamuksellisessa ilmapiirissä sisäinen viestintä on sujuvaa ja tiheää. Tällainen rakenne mahdollistaa avoimen kommunikoinnin, kannustavan työilmapiirin ja korkean työmoraalin. Näiden seurauksena syntyy myös uusia ideoita ja organisaatio menestyy. (Savolainen & López-Fresno 2012, 134.)

### 3.2 Motivaatio

Motivaatio on tiiviisti sanottuna vaikuttimien kokonaisuus, joka saa yksilön toimimaan ja käyttäytymään tietyllä tavalla. Se koostuu henkisistä, fysiologisista ja tunneperäisistä prosesseista, jotka ratkaisevat kussakin tilanteessa, miten pontevasti yksilö toimii ja mihin hänen tarmonsä suuntautuu. (Karlöf & Lövingsson 2009, 145.) Motivaatio vaikuttaa toiminnan voimakkuuteen (kova yrittäminen), pysyvyyteen (toimintaan sitoutuminen) ja tehtävien valintaan (haasteelliset tehtävät), jotka puolestaan näkyvät suorituksen laadussa. Niinpä voimakkaan motivaation omaava henkilö yrittää muita enemmän, sitoutuu toimintaan sekä keskittyy paremmin ja suoriutuu siksi toimistaan laadukkaammin. (Matikka & Roos-Salmi 2012, 48.)

Motivaatio-sana tulee latinan kielen sanasta 'movere', joka tarkoittaa liikettä. Motivaatioon liittyy aina ponnistelu johonkin suuntaan, tietty intensiteetti ja tunne. Suunta voi olla kohti jotakin tai poispäin jostain. Motivaation syntymiseen ja ylläpitämiseen vaikuttavat erilaiset motiivit. Motiivi voi olla tarve, vietti, halu, henkilökohtainen arvo, uskomus, jokin sisäinen yllyke tai palkitsemiseen tai rangaistukseen yhdistyvä ajatus tai tunne. Myös tunteet vaikuttavat motivaatioon. Myönteiseksi koettu asia vetää puoleensa. Lähtökohtaisesti henkilö pyrkii luontaisesti välttämään kielteisiä tunteita ja siksi ne voivat toimia pois työntävinä voimina. (Forsell 2014, 199.)

Organisaatioissa tapahtuu jatkuvasti muutoksia. Muutoksilla on todellisia vaikutuksia niin esimiesten kuin alaistenkin motivaatioon. Joko kielteisesti tai myönteisesti. Esimiehen on luotava työympäristö, joka herättää työntekijöiden motivaatiota. (Gilley

ym. 2009, 81). Esimiesten viestinnällä ja toimivalla vuorovaikutuksella on tärkeä rooli alaisten motivoinnissa ja suorituskyvyn ylläpitämisessä. (Rajhans 2009, 148). Organisaatioissa esimiehillä tulee olla keskustelemalla ja ohjaamalla kyky suostutella ja vakuuttaa alaiset työskentelemään yhdessä samaan suuntaan. Alaisten motivointi vaatii motivoivan ympäristön, jossa viestintä on vuorovaikutteista, rehellistä ja avointa. Esimiehelle tulee voida esittää kysymyksiä ja häneltä tulee voida edellyttää vastauksia kysymyksiin. Esimiehillä tulee olla aikaa suunnitella toimintaa yhdessä alaistensa kanssa. (Gilley ym. 2009, 81.) Kun alaiset kokevat esimiehen kommunikointitavat innostavina ja kannustavina, he motivoituvat suoriutumaan tehtävistään aiempaa paremmin. Toimivan vuorovaikutuksen avulla esimiehellä on edellytykset kasvattaa alaistensa yhteishenkeä, joka puolestaan sujuvoittaa ja tehostaa organisaation toimintaa. (Ramadanty & Martinus 2016, 78.) Alainen voi hetkellisesti olla erittäin motivoitunut ja pusertaa itsestään kaiken irti ja voida samalla hyvin. Pidemmällä aikavälillä, jos ei pidä huolta aktiivisuuden ja levon tasapainosta, hänen motivaationsa laskee. Esimiehen tehtävänä on huomioida jaksamisen kannalta tärkeät tekijät, kuten tunteet sekä energian- ja stressinhallinta. Pitämällä nämä tasapainossa, alaisen motivaatio säilyy tasaisempana. (Carlsson & Forssell 2017, 28.) Myös esimiehen sanattomalla viestinnällä on todettu olevan merkittävä ja myönteinen vaikutus alaisen motivoituneeseen toimintaan. Sanaton viestintä sisältää kehon, kasvojen ja silmien viestinnän hallinnan. Sanaton viestintä voi auttaa alaista kokemaan välittämisen tunnetta sekä vastaanottamaan ja ymmärtämään paremmin hänelle tarjottua tietoa. (Ramadanty & Martinus 2016, 79, 84.) Välittämisen tunne saa ihmiset sitoutumaan toimintaan paremmin.

Motivaatio on lähtökohtaisesti sisäsyntyistä. Kukaan ulkopuolinen ei voi pakottaa henkilöä innostumaan jostakin. Sen sijaan henkilöä voi herätellä ja kannustaa toimimaan tietyllä tavalla. Henkilön tulee ymmärtää, mitkä ovat hänen motivaatiotekijänsä ja motivaatioesteensä, jotta ympäristövoimat eivät johtaisi henkilöä etäälle inspiraatiolähteistään. Jos henkilö jättää motivoimisen pelkästään toisten henkilöiden tehtäväksi, he alkavat tiedostamattaankin ohjailla henkilöä itse tärkeinä pitäviensä motiivien mukaan. Henkilö uskoo helposti, että se, mikä on hänelle tärkeää, on myös toisille innostavaa ja tyydytystä tuovaa. Vaikka muiden motivaatiokeinot vahvistaisivatkin henkilön omaa inspiraatiota, niin henkilön tulee tuntea omat ajurinsa, jotka saavat hänet liikkeelle, pysymään liikkeessä ja herättävät myönteisiä tuntemuksia. Motivaatiotekijät saattavat lisäksi muuttua kokemusten, iän ja muuttuneiden tarpeiden myötä. (Forssell 2014, 198.)

Motivaatiolla on kaksi erilaista tehtävää henkilön käyttäytymisessä. Ensinnäkin motivaatio toimii energian lähteenä, joka saa henkilön toimimaan tietyllä tavalla ja tietyllä innokkuudella. Toiseksi motivaatio suuntaa henkilön käyttäytymistä määrittelemäänsä tavoitetta kohti. Motivaatio syntyy ja kasvaa sitä mukaa, kun tavoite selkiytyy (Forssell 2014, 200.) Henkilö on motivoitunut saavuttamaan jonkin tietyn

tavoitteen, kun hän kokee, että hän on saanut määritellä tavoitteensa itse ja, kun tavoite on hänelle tärkeä ja arvokas. Tavoitteen tulee olla jotakin, mistä on niin paljon hyötyä tai iloa, että hän on valmis ponnistelemaan saavuttaakseen sen. Lisäksi tavoitteen tulee olla optimistinen ja saavutettavissa. Henkilön tulee pystyä etenemään kohti tavoitetta, jotta motivaatio säilyy loppuun asti. Hänen tulee olla henkisesti valmistautunut kohtaamaan myös mahdollisia vastoinkäymisiä, jotta hän ei lannistu tai menetä toivoaan. (Furman & Ahola 2007, 13-14.)

Motivaatio ohjaa muun muassa yksilön sisäistä päätöstä luottaa. On todennäköistä, että motivaatio on mukana luottamuksen ja sen syntymisen kehittymisessä ajan myötä ja tarjoaa runsaasti mahdollisuuksia kehittää laajempaa ja syvällisempää ymmärrystä luottamuspäätöksille. Luottamus on motivaation ja tahdon prosessi. Yksilö puntaroi motivaatiotaan luottaa tiettyyn osapuoleen ja halukkuuttaan olla haavoittuvainen. ”Halu pitää toista ihmistä riittävän luotettavana”. Yksilö on halukas luomaan sosiaalista ympäristöä ja sitoutumaan tai muuttamaan suhdetasoa. Tätä ohjaavat myös suhdekohtaiset tavoitteet, joihin voidaan merkittävästi vaikuttaa vaihtelevissa tilanteissa toimivilla vuorovaikutustaidoilla. (Van der Werff ym. 2019, 3, 7 – 8.)

### ***3.2.1 Sisäinen ja ulkoinen motivaatio***

Paljon puhutaan sisäisestä ja ulkoisesta motivaatiosta. Sisäisestä motivaatiosta on kyse silloin, kun toimintaan osallistutaan ensisijaisesti sen itsensä vuoksi. Toiminnan motiiveina ovat tällöin ilo ja myönteiset tunnekokemukset, joita koetaan toiminnasta. Kun henkilö on sisäisesti motivoitunut hän jatkaa kohti tavoitteita, vaikka kohtaisikin vastoinkäymisiä. Alaisen saadessa vaikuttaa omiin tavoitteisiin ja työhön liittyviin päätöksiin, kasvaa hänen sisäinen motivaationsa toimintaa kohtaan. Lisäksi hänen luottamuksensa omiin kykyihinsä sekä yhteenkuuluvuuden tunne työpaikalla, lisäävät hänen sisäistä motivaatiotaan. (Matikka & Roos-Salmi 2012, 50–51.)

Alaisen käsitykset esimiehen kyvykkyydestä, käyttäytymisestä ja vuorovaikutuksesta vaikuttavat alaisen sisäiseen motivaatioon. Autonomiaa tukeva esimies huomioi alaisen tunteet ja näkökulmat ja antaa hänen olla mukana päätöksenteossa. Kontrollivoivassa johtamistyyliässä taas on ominaista ohjaava vuorovaikutussuhde. Esimiehen kontrolloivan käyttäytymisen on todettu heikentävän alaisen sisäistä motivaatiota, kun taas autonomiaa tukeva käyttäytyminen edistää sitä (Gillet ym. 2010, 156.)

Ulkoisella motivaatiolla tarkoitetaan toimintaa, johon osallistutaan palkkioiden tai pakotteiden vuoksi. Tällöin toiminta on voimakkaasti ulkoapäin kontrolloitua ja se voi olla ristiriidassa henkilökohtaisen hyvinvoinnin kanssa. Ulkoisina palkkioina voivat toimia esimerkiksi maine ja kunnia, arvostuksen lisääntyminen muiden mielissä tai vaikkapa rikastumisen odotus. Rangaistuksena voi puolestaan toimia esimerkiksi

tunnekasvojen menettäminen muiden silmissä. Lyhyellä aikajänteellä ulkoiset motiivit voivat olla tehokkaita motivointikeinoja, mutta pitkällä aikajänteellä ne eivät ole yhtä tehokkaita, kuin sisäinen motivaatio. (Matikka & Roos-Salmi 2012, 51.) Usein väitetään, että sisäinen motivaattori on tärkeämpi, kuin ulkoinen. Niitä ei kuitenkaan kannata laittaa tärkeysjärjestykseen. Ulkoinen motivaatio voi auttaa sisäisen motivaation heräämiseen esimerkiksi, jos ympäristön ilmapiiri tukee sitä. Motivaatioon vaikuttavat arvot, asenteet, ajattelu, tunteet ja persoonallisuus. (Pasanen 2021, 88.)



## 4 VUOROVAIKUTTEISET TEORIAT

### 4.1 Coaching

Coaching–oppeja sovellettiin ensimmäistä kertaa jo 1950-luvulla, mutta opit nousivat suosioon vasta 1990-luvun alussa. Valmentava johtajuus nähtiin tehokkaaksi johtamisen työkaluksi ohjata ja kehittää alaisia. Nykyään valmentava johtajuus on jo arkipäivää useimmissa organisaatioissa. (Gregory & Levy 2010, 110.) Tähän on vaikuttanut liiketoiminnan jatkuva muutoksen tarve. Se on lisännyt työtekijöiden tarvetta sekä oppia, että poisoppia aiemmista toimintamalleista aiempaa nopeammin. (Mäkelä ym. 2013, 10.)

Coaching-valmennuksen ydin onkin kannustaa valmennettavaa muutokseen. (Carlsson & Forssell 2017, 50). Käsitteenä coaching on saanut kritiikkiä sen selkeyden ja määritelmän puutteista. Se herättää sanana myös erilaisia mielikuvia, koska valmentaja sanaa voidaan käyttää hyvin monimuotoisesti, kuten: urheiluvalmentaja (*a sports coach*), liikkeenjohdon valmentaja (*an executive coach*), vertaisvalmentaja (*a peer coach*) ja elämäntaidon valmentaja (*a 'life' coach*). (Gregory & Levy 2010, 110.)

Coaching tarjoaa työkalun, jonka avulla tuetaan työntekijöiden omaa luovuutta, uralla kehittymistä, itsevarmuutta, hyvinvointia ja vastuunottoa alati muuttuvissa olosuhteissa, mutta coaching on muutakin kuin työkalu. Se on mielentila, asenne ja tapa kohdata toinen ihminen arvostavasti. (Carlsson & Forssell 2017, 14.) Coaching auttaa henkilöä kohdentamaan ajatteluaan ja toimintaansa, saavuttamaan tavoitteitaan. Coach auttaa henkilöä kehittymään ihmisenä ja hyödyntämään koko nykyisen ja käyttämättömän potentiaalinsa. Coaching tähtää yksilön kokonaisvaltaiseen kehitykseen, kasvuun ja tasapainoon parantamalla yksilön suorituskykyä ja toimintatapoja. Näin henkilö saavuttaa tai jopa ylittää omat tavoitteensa ja auttaa koko organisaatiotaan menestymään. (Carlsson & Forssell 2017, 23.)

Coaching ei ole mentorointia. Mentoroinnissa pääpainona on mentorin kokemuksen hyödyntäminen mentoroitavan tukemisessa ja tiettyyn tehtävään kasvattamisessa. Mentor on usein henkilö, joka tuntee organisaation tai toimialan hyvin tai, jota muuten pidetään pätevänä jakamaan tärkeää työssä tarvittavaa tietoa, taitoa tai kontakteja uusille, nuoremmille tai siirtymävaiheessa oleville avainhenkilöille. Vaikka tukemisen elementti on molemmissa menetelmissä läsnä, suurin ero mentorin ja coachin välillä on tiedon siirtäminen. Mentorointisuhteen ydin on hiljaisen tiedon siirtämisessä mentoroitavalle, kun taas coachingin ydin on yksilön omien oivallusten synnyttäminen ilman tiedonsiirtoa henkilöltä toiselle henkilölle. (Carlsson & Forssell 2017, 48–49.)

#### 4.1.1 Valmentava johtajuus

Valmentava johtajuus (*business coaching*) on alkujaan levinnyt yritysmaailmaan urheilun puolelta. Yritysmaailmassa alettiin kiinnostua, miten menestyneitä urheilijoita valmennetaan esimerkiksi stressinhallinnassa, itseluottamuksessa, motivaatiossa sekä keskittymisessä. Huomattiin, että johtajuus kaipaa entistä yksilöllisempää lähestymistapaa yrityksen suorituskyvyn parantamiseksi. (Graham & Jones 2002, 277.)

Valmentava johtajuus on organisaation sisällä tapahtuvaa valmennusta ja sitä on kahdenlaista: liikkeenjohdon valmentaminen (*an executive coaching*) sekä työntekijän valmentaminen (*an employee coaching*). Molemmissa tapauksissa tavoitteena on työsuorituksen parantaminen ja kehittäminen. Liikkeenjohdon valmentamisessa valmennuksen ohjaajaksi palkataan yleensä ulkopuolinen konsultti ja ajanjaksoisesti se kestää puolesta vuodesta puoleentoista vuotta. Tavoitteena ei ole henkilökohtaisen siteen luominen valmentajan ja esimiehen välillä. (Spaten & Flensburg 2013, 20.)

Työntekijän valmennuksella puolestaan viitataan esimiehen ja alaisen väliseen vuorovaikutussuhteeseen (*the employee coaching relationship*), jonka keskiössä on vuorovaikutus sekä vaikuttaminen. Valmennus on pidempi prosessi, jonka tarkoituksena on työntekijän voimavarojen vapauttaminen ja oppimisen tukeminen. Tavoitteena on sekä alaisen että koko organisaation suorituskyvyn parantaminen (Mäkelä ym. 2013, 10–11.)

Vuorovaikutuksen kautta pyritään saamaan esille, mistä alainen motivoituu ja mikä hänestä tuntuu merkitykselliseltä. Valmentavan johtajuuden avulla autetaan alaista soveltamaan näitä asioita työssään niin, että työtehtäviä, työtapoja ja henkilökohtaisia tavoitteita muokataan alaisen arvoja vastaaviksi. Kun esimies huomioi ja tukee alaisensa merkityksellisyyden kokemusta ja jaksamista arjessa, alaisen hyvinvointi, tehokkuus ja innovatiivisuus lisääntyvät. (Carlsson & Forssell 2017, 14.)

Valmentava johtaminen on yhdessä tekemistä, osallistavaa ja kunnioittavaa ja sitä toteutetaan luottamuksen ilmapiirissä. Keskittyminen yksilöön ja hänen potentiaaliinsa on keskeistä. Valmentava johtajuus on myös toisen auttamista ja rohkaisemista löytämään oma mahdollisuutensa kasvaa. Se on vastuun antamista ja toisen rohkaisemista, jotta hän uskaltaisi kokeilla ja oppia. Valmentava johtaminen on myös esimiehen rohkeutta olla kertomatta omia ajatuksiaan, vastauksiaan tai toimintatapojaan. (Pasanen K. 2021, 21, 28–29.) Kun esimies jakaa vastuuta alaiselleen, hän ottaa enemmän vastuuta toimintansa kehittämisestä. Tämä edistää alaisen yksilöllistä valveutuneisuutta havaita kehittämistarpeita omassa osaamisessaan. (Kesti 2013, 94.)

### 4.1.2 Valmennussuhde

Valmennussuhde syntyy, kun esimies uskoo alaisella olevan kasvun mahdollisuuksia. Hän luo alaisen kanssa valmennussuhteen (*coaching relationship*), jonka tarkoituksena on tukea ja ohjata alaista oppimaan ja kehittymään osaavammaksi työssään. Esimies tukee alaista hänen yksilöllisessä kehityksessään, jonka tavoitteena on henkilökohtaisen tehokkuuden kasvattaminen.

Valmennussuhteessa vuorovaikutuksessa oleminen on erityisen tärkeää. Säännöllisten keskusteluiden kautta esille nousee teemoja, jotka ovat asioita tai tavoitteita, jotka kaipaavat muutosta. (Kahn 2011, 201). Valmentava esimies pyrkii tunnistamaan alaisen vahvuuksia ja puutteita. (Baron & Morin 2009, 87). Siksi hänen tulee kuunnella ja esittää kysymyksiä, jotka edistäisivät alaisen omien näkemysten esille tulemistä. (Hooijberg & Lane 2009, 484). Hän esittää kysymyksiä, kuten “Miten voisit muuttaa sitä tai miten voisit toimia toisin?” Tarkoituksena on, että valmennettava itse osaisi selittää, miten muuttaa toimintaa, joka on tie käytännön muutokselle. (Kahn 2011, 201.) Esimies tukee, motivoi ja luo mahdollisuuksia, mutta ei anna valmiita vastauksia. (Anthony 2017, 931–932).

Tavoitteena on, että alainen itse löytää itselleen sopivat ratkaisut, käyttäen omia vahvuuksiaan hyödyksi. Valmentava esimies antaa vinkkejä, opastaa, kannustaa ja antaa palautetta. Hän pyrkii antamaan valmiuksia uudenlaiselle ajattelutavalle. (Tschannen-Moran 2010, 205.) Tärkeää on, että esimies on aidosti kiinnostunut kuulemaan, miten alainen on onnistunut, oivaltanut tai millaisia esteitä hänellä on ollut toiminnan toteuttamisessa. Tämä prosessi yleensä syventää suhdetta ja toimintaa. (Kahn 2011, 201.)

Valmennussuhde perustuu luottamukseen. (Baron & Morin 2009, 88). Luottamus toista kohtaan lisää avoimuutta, kunnioitusta sekä aitoutta. Luottamuksellinen valmennussuhde sisältää jatkuvaa ja avointa suoritusarviointia, muodollista sekä epävirallista palautetta molempiin suuntiin, tavoitteiden asettelua ja kehittämismahdollisuuksia. (Gregory 2010, 13–14.)

Vuorovaikutuksen kautta molemmat oppivat toisistaan ja itsestään. Avoimessa vuorovaikutuksessa osapuolet uskaltavat jakaa uskomuksiaan ja mielipiteitään. (Kahn 2011, 199.) Tehokas valmennussuhde sisältää elementtejä, kuten molemmin puolista sitoutumista, kannustettua kasvua ja oppimista. Jokainen valmennussuhde on ainutlaatuinen ja esimiehellä on jokaisen alaisen kanssa eri lailla räätälöity suhde. (Gregory 2010, 23.)

### 4.1.3 Valmennussuhteen edut ja esteet

Valmennus on vuorovaikutusprosessi, jonka aloitusvaihe ja siihen liittyvä valmentajan sisäinen tunnetila ovat ratkaisevia. Kannustava vuorovaikutus rohkaisee valmennettavaa

arvostuksen osoittamisella onnistumiseen ja menestymiseen. Lannistavaksi ja epäoikeudenmukaiseksi koettu vuorovaikutus puolestaan johtavat luottamuksen menettämiseen. Luottamuksen menettämisen seurauksena valmennettava joko aktiivisesti etsii tilanteeseen ratkaisua tai odottaa passiivisesti, että valmentaja selvittää tilanteen. Vaikka tilanne käynnistyisi ohjeistamisella ja käskytyksellä, voi tilanne päätyä menestykseen valmennettavan aktiivisen ja omia tavoitteita toteuttavan toiminnan kautta. Kun vuorovaikutustilanteessa on tilaa ja mahdollisuus oppimiselle, se voi johtaa myös oman toiminnan muuttumiseen pitkällä aikavälillä. (Kuusela 2010, 150–151.)

Valmennukselliset edut liittyvät moninaisen osaamisen lisääntymiseen sekä kehittymiseen. Valmentava johtajuus lisää alaisen kykyjä hankkia tietoa ja edistää taitojaan. (Anthony 2017, 932.) Innostava ja määrätietoinen valmentava esimies saa alaisen paremmin sitoutumaan toimintaan ja tavoitteisiin. (Hooijberg & Lane 2009, 491). Tiedon lisääntyessä molemmiin puoleen luottamus kasvaa ja se lisää toiminnan tehokkuutta. (Birknerová ym. 2017, 508). Esimies alkaa delegoida enemmän asioita alaiselle. (Anthony 2017, 932–933).

Esimies kehittyy paremmaksi johtajaksi, kun hän oppii tuntemaan alaisensa yksilöinä ja saa heiltä palautetta toiminnastaan. (Gregory 2010, 19). Kahdenkeskiset vuorovaikutustilanteet voivat myös paljastaa aiemmin piilossa olleita väärinymmärryksiä ja uskomuksia. (Kahn 2011, 200). Niiden korjaaminen voi avata uudenlaisia mahdollisuuksia toiminnan kehittämiseksi. Lisäksi neuvottelu-, konfliktinhallinta- ja palautteenantotaidot paranevat vuorovaikutteisuuden kautta. Itsetietoisuus omasta käyttäytymisestä, toimintavoista ja odotuksista lisääntyy. Tämä taas lisää työtyytyväisyyttä ja avoimuutta muutoksille. (Kombarakaran ym. 2008, 83, 85.)

Valmennussuhde vaatii paljon aikaa ja on varmasti yleisin este valmentavan johtajuuden toteutumiselle. Prosessia voi hidastaa myös vanhat tavat, rutiinit ja haluttomuus uusille ideoille. (Hooijberg & Lane 2009, 492.) Alainen ei voi valita valmentavaa esimestänsä itse, eikä siksi voida olettaa, että jokainen valmennussuhde on tuloksellinen. Jos valmennussuhde ei sisällä keskinäistä kunnioitusta ja oikeanlaista ”kemiaa”, alainen voi nähdä valmennuksen hyödyttömänä ja ajan tuhlauksena. (Spaten & Flensburg 2013, 34.)

Valmentava johtajuus edellyttää esimieheltä hyviä vuorovaikutustaitoja, empaattisuutta ja tasapainoilua sekä valmennus- että esimiesroolin välillä. Samaan aikaan esimiehen tulisi kehittää uusia käsityksiä itsestään ja ymmärtää kuinka muut näkevät hänet ja sitä kautta oppia johtamaan tehokkaammin. Monet esimiehet eivät kykene näin isoon itsensä muutokseen edes koulutusten jälkeenkään. Ihmisillä on omat tapansa tehdä asioita ja niistä pois oppiminen on työlästä ja hidasta. Tähän valmentava johtajuuden ratkaisu on itsetietoisuuden lisääminen. Itsetietoisuuden kehittämiseksi tarvitaan palautetta muilta omista kyvyistä, taidoista ja puutteista. Tällaisen tiedon kerääminen voi

olla haasteellista ja kaikki eivät ole halukkaita vastaanottamaan palautetta, saati oppimaan niistä. (Cavanagh & Palmer 2009, 15, 17.)

Vaikka valmentava johtajuus on työntekijöiden valmennuksessa lisääntynyt jatkuvasti ja on käytössä laajalti, on sitä siitä huolimatta tutkittu vain vähän. Vaikka valmennussuhde on todellisen muutoksen moottori, ovat siihen perustuvat tutkimukset olleet melko puutteellisia. (Gregory 2010, 14, 22). Toistettavuus on hankalaa, koska jokainen valmennussuhde on erilainen ja suhteiden toimivat mittarit voivat vaihdella. Aihealue vaatii vielä lisää laadullista, syvällisempää sekä laajempaa tutkimusta. (Spaten & Flensburg 2013, 36.)

## 4.2 Esimies-alainen-vaihdantasuhde (LMX–teoria)

LMX-teoriassa (*leader-member exchange theory*) keskeisintä on kahden henkilön välinen vaihdanta. (Northouse 2010, 154). Teoria eroaa muista vaihdantateorioista sillä, että se keskittyy yksittäisen alaisen ja esimiehen väliseen vuorovaikutukseen ryhmän sijaan. Esimerkiksi tilannejohtajuusteoriassa esimies sopeuttaa käytöksensä erilaisiin tilanteisiin sopivaksi, kun taas LMX-teoriassa korostetaan sitä, että esimies käyttäytyy eri tavalla eri alaisen kanssa. (Breukelen ym. 2006, 296.) Siten teoria haastaa käsitykset siitä, että esimies käyttäytyy samalla lailla kaikkien ryhmän jäsenien kanssa. (Northouse 2010, 147).

LMX–teoria on lähtöisin 1970-luvulta, jonka jälkeen teoria on saanut paljon erilaista huomiota. (Breukelen ym. 2006, 299). Tutkimuksissa havaittiin, että esimiehen ja alaisen välillä toteutuu vastavuoroisuutta ja johtajat käyttäytyvät eri tavalla eri johdettavien kanssa. (Graen & Uhl-Bien 1995, 227). Varhaiset LMX–tutkimukset jakoivat havaintojensa pohjalta alaiset sisä- ja ulkoryhmäläisiksi ja keskittyivät näiden välisiin eroihin. Ne henkilöt, jotka osoittavat keskustellessaan esimiehen kanssa, että he ovat valmiita tekemään ylimääräisiä asioita työyksikön hyväksi, pääsivät sisäryhmän jäseniksi. Tämä tarkoittaa, että alainen on valmis tekemään enemmän, kuin mitä normaaliin työnkuvaan kuuluu ja vastineeksi esimies antaa hänelle esimerkiksi haastavampia tehtäviä. Jos alainen taas ei ole kiinnostunut keskustelemaan uusista ja erilaisista työvastuista, tulee hänestä ulkoryhmän jäsen. (Northouse 2010, 149–150.)

Seuraavaksi teoria kehittyi kohti organisaation tehokkuusajattelua. (Northouse 2010, 150). Tutkimukset ovat osoittaneet, että esimiehen pystyessä luomaan korkealaatuisia vaihdantasuhteita alaistensa kanssa, paranee työn suorituskyky selkeästi. (Graen & Uhl-Bien 1995, 228). Korkealaatuisesta suhteesta on huomattu olevan myös muita positiivisia vaikutuksia, esimerkiksi se vähentää alaisten liikkuvuutta ja työasennetta. Kun esimiehellä on alaisiinsa hyvät vaihdantasuhteet, alaiset voivat hyvin ja saavuttavat enemmän. Tutkimusten edetessä huomattiin, että esimiehen ja alaisen välinen

korkealaatuinen vaihdantasuhde vaikuttaa myös positiivisesti organisaation suorituskykyyn eli organisaation tehokkuus lisääntyy. (Northouse 2010, 151, 167).

Myöhemmät tutkimukset ovat kehittäneet ulko- ja sisäryhmäajattelua pidemmälle. Graen ja Uhl-Bien (1991) ehdottavat, että vaihdantasuhde kehittyy progressiivisesti kolmen vaiheen kautta: tuntematon vaihe (*”stranger” phase*), tutustumisvaihe (*”acquaintance” stage*), kypsäsuhdevaihe (*”mature partnership” phase*). Ajatuksena on, että suhde muodostuu ja kehittyy ajan myötä ja näiden kolmen tason läpi. Vaiheesta toiseen siirrytään ottamalla uudet vastuuroolit. (Northouse 2004, 166.) LMX-teoriassa huomion kiinnittäminen vaihdantatasoihin on lisännyt organisaatiotutkimuksen selkeyttä. Yhtenä syynä on se, että se on käytännöllisempi ja oikeudenmukaisempi tapa lähestyä vaihdantasuhdetta. (Graen & Uhl-Bien 1995, 233, 240.) Esimiehen ja alaisen välinen vaihdantasuhde ei kuitenkaan kehity jokaisen alaisen kanssa samaan tahtiin tai etene aina kypsälle tasolle. Jotkut suhteet jäävät tuntemattomuus- tai tutustumistasolle. Suhde on lisäksi jatkuvasti muuttuva. (Northouse 2004, 153.) Esimerkiksi kaikki kypsälle tasolle päässeet suhteet eivät välttämättä jää lopullisesti sille tasolle.

#### 4.2.1 *Vaihdantasuhteen progressiivinen kehitys*

Korkealaatuista vaihdantaa syntyy, kun alainen on halukas tekemään enemmän, kuin mitä hänen työnkuvansa vaatii ja sitoutuu paremmin tehtäviinsä. (Wilson ym. 2010, 359). Palkkioksi esimies antaa alaiselle enemmän vastuuta ja mahdollisuuksia sekä antaa hänelle enemmän aikaa ja tukea. Tällainen korkealaatuinen vaihdantasuhde sisältää molemminpuolista luottamusta, kunnioitusta ja vastavuoroisuutta. Heikkolaatuiseksi vaihdannaksi kutsutaan taas sellaista vaihdantaa, kun alainen hoitaa työnsä ja saa siitä muodolliset työhön kuuluvat edut. Esimiehen ja alaisen keskinäistä kanssakäymistä heikkolaatuisessa vaihdannassa on suhteellisen vähän, eikä sisällä samanlaisia etuja mitä korkealaatuinen vaihdanta voi sisältää. (Northouse 2010, 150, 154.)

Korkea- ja heikkolaatuista vaihdantaa voidaan pohtia Graen ja Uhl-Bien (1991) progressiivisen kolmivaiheen kautta. Tuntemattomassa vaiheessa vaihdanta on heikkolaatuista, koska vuorovaikutus on säännöillä rajattua ja hyvin muodollista. (Northouse 2004, 151.) Suhteen vaihdanta on sopimusperusteista: esimies tarjoaa alaiselle mitä hän tarvitsee ja alainen tekee määrätyt tehtävät sekä käyttäytyy tarpeen mukaan. (Graen & Uhl-Bien 1995, 230). Alaisen siirtyminen seuraavaan vaiheeseen riippuu hänen omasta kiinnostuksestaan. Tutustumisvaihe alkaa siitä, kun esimiehellä tai alaisella on tarjota uraa parantavia töitä vastineeksi sosiaalisesta toiminnasta. (Northouse 2004, 152.) Tähän vaiheeseen kuuluu muun muassa enemmän resurssien jakamista sekä persoonallista että työhön liittyvän tiedon jakamista. Tämä on tietynlaista testiaikaa, jossa molemmat voivat arvioida toisiaan. (Graen & Uhl-Bien 1995, 230.) Esimies tarkastelee,

onko alainen kiinnostunut ottamaan enemmän roolia ja vastuuta ja alainen taas arvioi esimiehen valmiuksia luoda uusia haasteita. Tällöin myös vuorovaikutus muuttuu vähemmän määrämuotoiseksi ja laadultaan paremmaksi. Kypsässä ihmissuhdevaiheessa suhde muuttuu korkealaatuiseksi vaihdantasuhteeksi. Tähän vaiheeseen päästessä henkilöt ovat ehtineet testata suhdettaan ja heille on ehtinyt kertyä molemminpuolista luottamusta, kunnioitusta ja sitoutuneisuutta. Esimies ja alainen voivat jopa pyytää toisiltaan palveluksia. He ovat kehittäneet tuottoisan ja positiivisen suhteen heille ja organisaatiolle. (Northouse 2004, 153.)

Esimes ei ole alaistensa kanssa tasapuolisesti vuorovaikutuksessa. Esimes on toisten kanssa korkealaatuudessa ja toisten kanssa heikkolaatuudessa vaihdantasuhteessa. Vaihdantasuhteesta hyötyy sekä esimies että alainen erityisesti silloin, kun vaihdantasuhde on korkealaatuinen. Esimes ei ainoastaan myötävaikuta alaisiinsa, vaan myös alaiset vaikuttavat esimieheen. He edistävät vaihdantaa erilaisilla vastineilla. Esimerkiksi esimies antaa alaisen ideoille ja toiminnalle tukea ja kiinnittää huomiota alaisen tarpeisiin. Alainen taas voi osoittaa esimiehelleen lojaaliutta, sitoutumista ja vaivannäköä. (Breukelen ym. 2006, 301–302.) Esimiehiä kehoitetaan suhtautumaan korkealaatuiseen vaihdantasuhteeseen myönteisesti, koska se parantaa alaisten työtyytyväisyyttä ja organisaation suorituskykyä. Sen avulla myös luodaan molemminpuolista luottamusta, joka vähentää haitallisia käyttäytymismalleja kuten huhujen leviämistä ja toimimattomuutta. Korkealaatuudella vaihdannalla on todettu olevan positiivisia vaikutuksia myös esimiehen ja alaisen urakehitykseen. (Wilson ym. 2010, 367, 370.)

Korkealaatuisten vaihdantasuhteiden kehittämisen lisäksi esimiehen tulisi vahvistaa vaihdantasuhteiden tärkeyttä alaisten silmissä. Esimes voi auttaa alaisia ymmärtämään vaihdantasuhteen tärkeyden heidän henkilökohtaiselle menestymiselle työssään. Alaiset ovat halukkaampia luomaan korkealaatuisten vaihdantasuhteen, kun he kokevat sen tärkeäksi. Mitä parempilaatuiseksi vaihdantasuhde koetaan, sitä motivoituneempia alaiset ovat investoimaan sosiaaliseen vaihtoon esimiehen kanssa saadakseen konkreettista (tieto) ja aineellista (luottamus) etua. (Lee ym. 2009, 2–3.)

Vaihdantasuhde ei välttämättä pysy muuttumattomana, vaan johtajuus muuttuu esimiehen ollessa alaistensa kanssa vuorovaikutuksessa. Johtajan tulisi tiedostaa tämä ja, että heikkolaatuinen vaihdanta voi kasvaa korkealaatuiseksi, kun vaihdantasuhteen laatu muuttuu. Alaisten tulisi saada yhtäläiset mahdollisuudet myötävaikuttaa esimieheen ja heidän taitonsa tulisi arvioida objektiivisesti. Ensimmäinen vaikutelma johdettavasta voi tietoisesti tai tiedottomasti määrittää vaihdantasuhteen lähtökohtia. Subjektiiivinen arviointi tulisi tiedostaa ja sitä tulisi välttää. (Breukelen ym. 2006, 309.)

#### 4.2.2 *Vaihdantasuhteen edut ja esteet*

Teorian etuja on se, että esimiehen panostaessa korkealaatuiseen vaihdantaan alaisten tyytyväisyys kasvaa. Tutkimukset ovat osoittaneet, että korkealaatuiset vaihdantasuhteet, vähentävät alaisten liikkuvuutta, lisäävät osallistumista ja keskittymistä sekä parantavat suoritustehoa, työasennetta ja sitoutumista. Kun esimiehellä on alaisiinsa korkealaatuiset vaihdantasuhteet, alaiset voivat hyvin ja saavuttavat enemmän, jolloin myös organisaatio hyötyy. (Northouse 2010, 151.) Liao, Liu & Loi (2010) havaitsivat myös, että korkealaatuksessa vaihtosuhteessa olevat alaiset ovat herkemmin oma-aloitteisia sekä innovatiivisempia. (Martinaityte & Sacramento 2012, 5).

Vuorovaikutus on väline, jonka avulla esimies ja alainen luovat, hoitavat ja tukevat vaihdantaa. (Northouse 2010, 155). Tietyt organisaatiotekijät voivat myös rajoittaa korkealaatuista vaihdantaa, kuten ajan puute tai määräajan paine, jotka voivat johtaa epäsuotuisaan vaihdantaan. Vaihdannan ollessa pidemmän aikaa epätasapainossa, se voi johtaa konflikteihin ja näin muuttaa suhteen laatua. (Wilson ym. 2010, 361, 370.)

Teorian suuri heikkous on esimiehen toteuttama alaisten erilainen kohtelu. Lukuisat tutkimukset ovat osoittaneet erilaista epätasa-arvoisuutta korkealaatuisten ja heikkolaatuisten vaihdantajoukkojen välillä. Esimiesten on havaittu muun muassa olevan epäoikeudenmukaisesti vuorovaikutuksessa eri alaisensa kanssa. Koska esimiehet ovat useammin vuorovaikutuksessa ja jakavat enemmän tietoa korkealaatuksessa vaihdantasuhteessa olevien kanssa, on oletettavaa, että tällaisessa suhteessa olevat alaiset saavat enemmän suorituskyykyyn liittyvää tietoa kuin heikkolaatuksessa vaihtosuhteessa olevat. Korkealaatuksessa vaihdantasuhteessa olevat saavat enemmän suullista tukea ja keskustelut ovat informatiivisimpia. Hsiungin ja Tsain (2009) tutkimuksen mukaan korkealaatuksessa vaihdantasuhteessa olevat alaiset ymmärsivät paremmin työvelvollisuutensa ja esimiehen odotukset, kun sitä vastoin heikkolaatuksessa vaihdantasuhteen alaiset tapaavat esimiestään harvemmin ja saavat vähemmän palautetta suorituksestaan. Ilman esimiehen jatkuvaa tukea heikkolaatuksessa vaihdantasuhteen alaisilta puuttuu tarvittavaa tietoa ja he kokevat todennäköisemmin työstään suurempaa epävarmuutta. (Lam ym. 2015, 6.)

Teoriaa on kritisoitu siitä, että teorian perusidea ei ole täysin kehittynyt. (Northouse 2010, 155–156). Teoria pyrkii kuvaamaan sitä, miten korkeavaihtosuhteet kehittyvät ja mikä on sen perusta, mutta harva empiirisistä tutkimuksista on pystynyt sitä osoittamaan. (Breukelen ym. 2006, 297). Johtajan ja johdettavan vaihdantaa on mitattu eri skaaloilla ja eri analyysitasoilla, joten tulokset eivät ole myöskään suoraan verrannollisia keskenään. (Northouse 2010, 157). Suurin haaste on jatkuva mittausvälineiden jalostus ja uudelleen määrittely. Lisäksi suuri määrä positiivisia tutkimuksia vain tietystä näkökulmasta on rajoittanut teorian kokonaistutkimusta. (Wilson ym. 2010, 236.)



### 4.3 Jowett 3C + 1C –valmentajan ja urheilijan suhdemalli

Urheilija ja valmentaja ovat jatkuvasti vuorovaikutuksessa keskenään. Moneen työelämän toimintaan verrattuna urheilutoiminnassa tarvitaan kahdenkeskistä vuorovaikutusta jokaisessa harjoituksessa. Urheiluvalmennuksessa päätavoitteena on urheilijan kehittyminen, eikä se toteudu ilman valmentajan neuvoja, ohjeita ja kuuntelemista. Keskinäinen kommunikointi tarjoaa valmentajalle ja urheilijalle mahdollisuuden jakaa toistensa kokemuksia. Niiden kautta vuorovaikutussuhde joko kehittyy tai estyy. (Jowett 2003, 445.)

Valmennussuhde muodostuu kahden henkilön, valmentajan ja urheilijan, välille. Kun valmennusta tarkastellaan urheilijakeskeisesti tai valmentajakeskeisesti, valmennuksen laajuus, laatu ja toiminnot ovat rajoitteisia. Kun taas valmennusta tarkastellaan sekä valmentajan että urheilijan välillä, tulee suhteesta helposti kattava ja molempia osapuolia voimaannuttava ja tarjoaa vankan perustan ymmärtää koko valmennusprosessia. Valmentaja ja urheilija tarvitsevat toisiaan kehittyäkseen, kasvaakseen ja menestyäkseen. Menestyksen mittareita voivat olla esimerkiksi: tyytyväisyys, taitojen kehittyminen, suoritusmenestys tai ennätykset. Valmennussuhteesta tulee väline, joka motivoi, vakuuttaa, tyydyttää, lohduttaa ja tukee valmentajia ja urheilijoita parantamaan heidän urheilukokemustaan, suorituskykyään ja hyvinvointiaan (Jowett 2017, 154.)

Sophie Jowett:n 3+1 C -malli on tuonut urheiluvalmennuskirjallisuuteen keinoja, joilla voidaan tutkia valmentajan ja urheilijan suhteen laatua ja tehokkuutta. Malli tunnustaa myös vuorovaikutuksen tärkeyden valmentajan ja urheilijan suhteessa. (Foulds ym. 2019, 42). Jowett kehitti viitekehyksen valmentajan ja urheilijan kahdenvälisen suhteen mittaamiseksi ja kutsui sitä alkujaan ”3C- malliksi”. Mallin tavoite on ymmärtää valmentajan ja urheilijan välistä suhdetta seuraavien komponenttien avulla: läheisyys (*closeness*); yhteys ja luottamus valmentajan ja urheilijan välillä, sitoutuminen (*commitment*); halusta ylläpitää suhdetta ajan mittaan, täydentävyys (*complementarity*); vuorovaikutus valmentajan ja urheilijan välillä ja koettu halukkuus yhteistyöhön ja suhteen tehokkuus. Myöhemmin lisättiin (+1C) yhteissuuntautuvuus (*co-orientation*) arvioimaan, kuinka vastavuoroisia valmentaja ja urheilijan käsitykset ovat suhteesta. (Foulds ym. 2019, 43.) Sophia Jowettin 3C+1C -malli kuvaa valmentajan ja urheilijan välistä suhdetta tehokkaana toimivana kumppanuutena. Mallista on esitetty useampia versioita, joissa C-kirjaimella alkavia komponentteja on ollut myös useampia. Ydinasia on kuitenkin valmentajan ja urheilijan välinen kumppanuus, kuten valmennussuhde, jonka tärkeimpänä työkaluna on vuorovaikutus.

Sophie Jowettin tutkimukset ovat keskittyneet pääasiassa ihmissuhteisiin urheilussa ja etenkin valmennussuhteisiin. Viime aikoina hänen tutkimuksensa ovat alkaneet vaikuttaa myös muihin elämänaloihin, kuten työelämään (liiketoiminta, organisaatiot) ja koulutukseen (ala- ja yläkoulut). Hänen tutkimustensa avulla luodaan tietoa ja

ymmärrystä laadullisten suhteiden tehokkuudesta. (School of Sport, Exercise and Health Sciences)

#### 4.3.1 *Valmennussuhteen 3C:tä*

Valmentajan ja urheilijan suhde määritellään sosiaalisesti tilanteeksi. Tämä sosiaalinen tilanne muokkaa jatkuvasti valmentajan ja urheilijan välisiä ajatuksia, tunteita ja käyttäytymistä. (Jowett 2017, 155.) *Läheisyyttä* valmennusparin suhteessa kuvastavat yhteiset mieltymykset, luottamus ja keskinäinen kunnioitus. (Poczwadowski ym. 2019, 2). Urheilija on halukkaampi kommunikoidaan ja kysymään neuvoja valmentajalta, johon hän luottaa. (Jackson ym. 2009, 224). Myös onnistumiset ja menestys lisäävät urheilijan luottamusta valmentajaan. (Zhang 2004, 8). Molemminpuolisen luottamuksen syntyminen vaatii oman aikansa ja siihen vaikuttavat kaikki valmentajan ja urheilijan yhdessä kokemat asiat ja vuorovaikutustilanteet. (Westerlund E. & Tuppurainen M. 2019, 134.) Luottamussuhteessa vaihdetaan vapaammin tietoa ja haetaan apua toiselta. Lisäksi ollaan valmiimpia tinkimään henkilökohtaisista tarpeista ja osallistumaan tiiviimmin toimintaan. Valmentajan ja urheilijan välisen suhteen määräävin tekijä on luottamus. Luottamussuhteen ollessa hyvä, urheilija luottaa valmentajan ohjeisiin ja on valmis tekemään yhteistyötä valmentajan kanssa. (Zhang 2004, 18.)

*Sitoutuminen* kuvaa valmentajan ja urheilijan yhteisiä tulevaisuuden odotuksia ja aikomuksia ylläpitää suhdetta pitkään huolimatta olosuhteiden ja tulosten vaihteluista. Sitoutuminen edellyttää molempien osapuolten motivaatiota ylläpitää suhdetta mahdollisista vastoinkäymisistä riippumatta. Suhteen säilyminen edellyttää toisen arvostamista ja avointa viestintää, jotta yhdessä asetetut tavoitteet ovat saavutettavissa. Sitoutumisen puute aiheuttaa usein suhteen päättymisen. (Poczwadowski ym. 2019, 2.) Sitoutuminen toimintaan vahvistuu, kun valmentaja toimii johdonmukaisesti ja suunnitelmallisesti, on läsnä ja on helposti lähestyttävä. Hän viestii avoimesti ja rehellisesti sekä on tasapuolinen ja oikeudenmukainen. (Rubanovitsch 2020, 117.) Valmentajan tulisi toiminnallaan tukea ja edistää urheilijan sisäistä motivaatiota. (Occhino ym. 2014, 402). Sisäinen motivaatio kertoo ihmisen pitkäkestoisesta innostuksen kohteesta ja luo energiaa tehdä asioita uudestaan ja uudestaan. Voimakas motivaatio antaa ihmiselle energiaa selviytyä vaikeistakin tehtävistä, suoriutua niistä hyvin ja saavuttaa tavoitteensa. (Westerlund & Tuppurainen 2019, 162.) Mitä enemmän urheilijalla on sisäistä motivaatiota harjoittelemiseen, sitä enemmän hän sitoutuu toiminnassaan tekemään valintoja, jotka tukevat edistymistä urheilu-uralla. Vastaavasti, mitä yksipuolisemmin motivaatio rakentuu ulkoisten motiivitekijöiden varaan, sitä alhaisempi on hänen motivoitumisensa urheiluun. (Matikka & Roos-Salmi 2012, 49–51.)

*Täydentävyys* liittyy valmentajan ja urheilijan yhteiseen toimintaan, kuten vuorovaikutukseen ja koettuun käytökseen harjoittelun tai kilpailun aikana. Se ilmentää sen tyyppistä vuorovaikutusta, jonka valmentaja ja urheilija kokevat yhteistyötä rakentavaksi ja hyödylliseksi. Täydentävyyteen liittyvät yhteiset näkökulmat ja näkemykset kehittymisestä, jotka helpottavat tunteiden ja ajatusten koordinoimista yhteisten tavoitteiden saavuttamiseksi. (Poczwardowski ym. 2019, 2.) Mitä enemmän valmentaja jakaa tietoa visiosta, tavoitteista ja päätöksistä, sitä myönteisemmin urheilija hyväksyy ne ja työskentelee kovemmin saavuttaakseen ne. (Zhang 2004, 18.) Valmentaja, joka osaa ottaa urheilijan mukaan tavoitteiden asetteluun sekä päätöksentekoon ja toimii muutenkin demokraattisesti, lisää hän urheilijoiden tyytyväisyyttä valmennusta kohtaan. On ensiarvoisen tärkeää, että valmentaja ymmärtää, että urheilijoilla on henkilökohtaisia mieltymyksiä siitä, miten heitä kohtaan käytäytään. Niinpä mitä taidokkaammin valmentaja osaa mukauttaa käyttäytymisensä näihin mieltymyksiin, sitä suurempi on urheilijan mahdollisuus tyytyväisyyteen ja parempiin urheilullisiin tuloksiin. (Foulds ym. 2019, 42.) Vuorovaikutustaitoihin kuuluu olennaisena osana myös palautteen antamisen taito. Valmentajan avainrooliin kuuluu tarjota myös laadukasta palautetta, jonka avulla urheilija voi oppia ja siten parantaa suorituskykyä. Valmentajan on tärkeää antaa palaute oppimisen ja edistymisen näkökulmasta. Erityisesti lajeissa, kuten voimistelussa, oppimisen keskiössä on taidon oppiminen. Palautetta tarvitaan runsaasti. (Matikka & Roos-Salmi 2012, 55.) Valmentajan ja urheilijan vuorovaikutussuhteeseen vaikuttaa usein myös suuri ikäero. Vuorovaikutuksen tulisi olla tasa-arvoista, eikä valmentaja saisi liikaa ohjata keskustelua ylhäältäpäin. Nuorten urheilijoiden kanssa toimiessaan valmentajan on kuunneltava ja arvostettava nuoren mielipiteitä, sillä jos valmentaja liian voimakkaasti esittää omia näkemyksiään, nuori tuskin uskaltaa kertoa omia ajatuksiaan, eikä täydentävyyttä tällöin saavuteta. (Heino 2000, 120, 136.)

#### **4.3.2 Yhteissuuntautuvuus**

*Yhteissuuntautuvuus* muodostaa mallin viimeisen osan eli +1C:n, joka yhdistää muut C:t. Yhteissuuntautuvuus on vastavuoroisuutta siitä, miten valmentaja näkee suhteen ja kuinka urheilija näkee suhteen. (Foulds 2019, 44). Yhteissuuntautuvuus heijastaa valmentajien ja urheilijoiden keskinäistä riippuvuutta, samankaltaisuutta ja heidän näkemyksiään suhteen laadusta. Esimerkiksi laadukkaisiin suhteisiin valmentajat ja urheilijat panostavat aikaa, vaivaa ja energiaa sovittujen tavoitteiden ja prioriteettien saavuttamiseksi. Sitä vastoin huonolaatuisessa suhteessa puuttuu sitoutumista, halua toimia kunnianhimoisia tavoitteita kohti, halua tehdä töitä taitojen kehittämiseksi (esim. uudet tekniikat), halua voittaa vaikeudet (esim. loukkaantuminen) ja saavuttaa tärkeitä tuloksia yhdessä. (Jowett 2017, 156.)

Keskinäinen riippuvuus lisää suhteen tyytyväisyyttä. (Poczwardowski 2019, 2). Vahvassa keskinäisessä riippuvuussuhteessa valmentaja ja urheilija keskusteleval paljon. Valmentaja voi rakentaa urheilijaan niin suuren luottamuksen, että urheilija voi haluta puhua valmentajan kanssa myös sellaisista asioista, joista hän ei vanhempien tai kavereiden kanssa ole valmis keskustelemaan. (Hämäläinen 2008, 111–112.) Suhteen toimivuuteen vaikuttavat samankaltaiset arvot, käytännöt ja tavoitteet, kun taas hajaantuneet näkemykset (ristiriitaiset tavoitteet, yhteensopimattomat roolit) vaikuttavat valmennussuhteeseen haitallisesti. (Jowett 2003, 445) Läheinen valmennussuhde on tärkeä erityisesti silloin, kun halutaan lajin huipulle. Se edellyttää molemmilta uhrautumista lajin ja yhteisen menestyksen eteen. Huipulle pääseminen edellyttää, että valmentaja ja urheilija tulevat erinomaisesti toimeen keskenään ja molemmat antavat suhteelle oman tärkeän panoksensa. (Jowett & Cockerill 2003, 327.)

Yhteissuuntautuvuus lisää avointa keskustelua, joka auttaa ehkäisemään konflikteja suhteessa. (Poczwardowski ym. 2019, 2.) Avoimet viestintäkanavat mahdollistavat korkean keskinäisen riippuvuuden. Mitä enemmän valmentaja ja urheilija jakavat toisilleen kokemuksiaan, uskomuksiaan, arvojaan, ajatuksiaan ja huoliaan, sitä turvallisemmaksi ja tehokkaammaksi urheilija toiminnan kokee. (Jowett & Cockerill 2003, 315.) Läheinen valmennussuhde parantaa harjoittelun tehokkuutta ja kasvattaa halua parantaa suorituskykyä. (Foulds ym. 2019, 44). Vastaanottavaisuus ja reagointi toistensa toimiin täydentävät ja tehostavat tavoitteiden saavuttamista. Valmentaja tarjoaa urheilijalle kokemuksia ja mahdollisuuden kehittää itseään erilaisilla harjoitustavoilla. Urheilijan tietämys ja kokemus karttuvat paremmin, kun valmentaja ja urheilija tuovat omat tietonsa suhteeseen. (Jowett 2003, 455.) Urheiluvalmennuksen tutkimus osoittaa, että valmentajalla on kyky vaikuttaa urheilijoiden käyttäytymiseen, kommunikointitapoihin ja vuorovaikutusympäristöön. Urheilijan myönteinen kehitys on positiivinen ja olennainen vaikuttaja valmentajan ja urheilijan välisessä suhteessa. Positiiviseksi koettu suhde edistää osallistuvuutta, tyytyväisyyttä, positiivista itsetuntoa ja parempaa suorituskykyä. (Foulds ym. 2019, 42.)

## 5 TUTKIMUKSEN TOTEUTUS

### 5.1 Laadullinen tutkimus

Tässä pro-gradu-tutkimuksessani valitsin tutkimusmenetelmäksi kvalitatiivisen eli laadullisen tutkimuksen. Laadullinen tutkimus pyrkii kuvailemaan ja tulkitsemaan tutkittavana olevaa ilmiötä. Sen tavoitteena on luoda siitä ymmärrystä. Laadullisessa tutkimuksessa esitetään usein kysymyksiä, joilla haetaan vastauksia kysymyksiin, Miten? ja Millainen? Laadullinen tutkimus perustuu haastateltavien subjektiivisiin näkemyksiin, mutta myös teoriaan ja tutkimuksen teoreettiseen viitekehykseen (Tuomi & Sarajärvi 2018, 25–26, 86, 98.) Laadullisen tutkimuksen menetelmät ovat usein vuorovaikutteisia ja tulkintaan perustuvia. Haastateltavien lausunnot, kertomukset ja toteamukset ovat aina jossain ajallisessa, paikallisessa ja sosiaalisessa kontekstissa tuotettuja tulkintoja. Myös haastattelija tuottaa kuulemastaan oman tulkintansa. (Kuusela 2010, 58.)

Laadullinen tutkimus on mielestäni minulle oikea valinta, koska tavoitteenani oli tutkia, mitä haastattelu aineistosta nousee esiin, eikä niinkään yleistää tai tuoda esiin etukäteen määriteltyä tutkimusta. Teoreettista viitekehystä käytin haastattelurungon pohjana. Tutkimuksessa pyrin kuvaamaan tutkittavaa aihetta haastattelujen sekä viitekehysten kautta ja muodostamaan niiden kautta kokonaisnäkemyksen aiheesta. Analyysin perusteella etsin ilmiöitä, jotka edistävät toimivaa vuorovaikutussuhdetta. Tavoitteenani oli kuvailla ja tulkita urheilijan ja valmentajan välistä vuorovaikutussuhdetta. Vuorovaikutustilanteista kysyessäni olin erityisen kiinnostunut, miten työparin vuorovaikutussuhde toimii ja minkälaisista kokemuksista heidän mielipiteensä muodostuvat. Tarkoitukseni oli tuoda esiin omia havaintojani ja esittää haastatteluista nousevia vuorovaikutuskeinoja.

### 5.2 Tutkimuksen toteutus – teemahaastattelu

Haastattelin kolmea valmennusparia, jotka edustavat eri voimistelulajeja: aerobic, naisten telinevoimistelu ja miesten telinevoimistelu. Haastateltavien valinnassa pidin lähtökohtana sitä, että voimistelija on täysi-ikäinen ja, että valmentaja ja voimistelija ovat toimineet yhdessä jo pidemmän aikaa. Lisäksi hain valmennuspareja, jotka ovat menestyneet lajissaan. Haastattelujen ulkopuolelle jätin voimistelulajit, joissa kilpaillaan vain joukkueena, koska yksilölajeissa valmentajan ja voimistelijan välisen valmennussuhteen tarkasteleminen on mielekkäämpää. Tarkoitukseni oli haastatella neljää valmennusparia neljästä eri voimistelulajista: aerobic, miesten telinevoimistelu, naisten telinevoimistelu ja rytmisen voimistelun.

harrastajia ei kuitenkaan ole tällä hetkellä montaa ja niinpä tavoitteluistani huolimatta en saanut haastateltua valmennusparia rytmisen voimistelun puolelta. Lopulta haastattelin kolmea valmentaja–voimistelijaparia. Valmentajaa ja urheilijaa haastattelin erikseen eli haastatteluja oli yhteensä kuusi. Valmentajien ja urheilijoiden numeroinnissa sekoitin parit niin, ettei tietyn lajin valmennuspari ole tunnistettavissa, mutta pareista voidaan käyttää numerointia: pari 1, pari 2 ja pari 3.

Haastattelut tehtiin teemahaastatteluina. Teemahaastattelu on puolistrukturoitu menetelmä, jossa haastattelun aihepiiri ja teemat ovat jokaiselle haastateltavalle samat. Siitä puuttuu lomakehaastatteluille luonteenomainen kysymysten tarkka muoto ja järjestys. Teemahaastattelussa korostetaan haastateltavien elämysmaailmaa ja heidän valitsemiaan tilannekuvauksia. Haastattelija pyrkii saamaan selville, miten haastateltava muodostaa aiheeseen liittyviä merkityksiä. (Kuusela 2010, 65.)

Teoreettisen viitekehyksen pohjalta laadin kaksi haastattelurunkoa. Toisen valmentajalle ja toisen urheilijalle. Molemmat haastattelurungot ovat tutkielman liitteenä (LIITE 1 Teemahaastattelun runko valmentajalle, LIITE 2 Teemahaastattelun runko urheilijalle). Haastattelurungon avulla tarkoitukseni oli tarkastella vuorovaikutusta valmentajan ja urheilijan välillä. Tavoitteenani oli vapaan keskustelun avulla saada sekä valmentaja että urheilija kertomaan vapautuneesti kysymysteni pohjalta omista ajatuksistaan valmennussuhteeseen liittyen. Tarkoitukseni oli havainnoida valmennusparin vuorovaikutussuhdetta ja tunnistaa suhteen vuorovaikutuskeinot.

Ruusuvuoren ja Tiittulan (2005) mukaan haastattelun luottamuksellisuudessa on kyse siitä, että haastattelija kertoo haastateltavalle totuudenmukaisesti haastattelun tarkoituksesta, käsittelee ja säilyttää saamiaan tietoja luottamuksellisina ja varjelee haastateltavan anonymiteettia tutkimustaan kirjoittaessaan. Kun haastatellaan ihmisiä yksityishenkilöinä, on erittäin tärkeää, että heidän henkilöllisyytensä ei käy ilmi tutkimuksessa. Haastateltavien ja heidän kertomaansa liittyvät tunnistetiedot on poistettu ja muutettu litteroinnin yhteydessä ja haastattelujen alussa todettiin haastattelun luottamuksellisuus ja anonymiteetti. (Kuusela 2010, 66.) Alvesson & Deetz (2000) toteavat, että haastattelutilanteet tuovat esiin erilaisia identiteettejä, jotka vaikuttavat haastattelun tuloksiin. Nimittäin se, missä roolissa henkilöä haastatellaan, kuten esimerkiksi valmentajana tai urheilijana, tuovat esiin erilaisia identiteettejä ja siten myös erilaisia vastauksia. (Kuusela 2010, 66.)

Yksikään haastattelu ei ollut täysin samanlainen. Haastatteluissa keskityin pitämään huolta siitä, että kiinnostavimmat teemat tulivat kartoitetuksi, en niinkään siihen, millaisiksi vastaukset muodostuivat. (Grönfors 2011, 61). Kysymysten ymmärtäminen perustuu haastateltavien omiin käsityksiin ja ajatuksiin valmentajasta ja urheilijasta sekä heidän välisestä valmentaja-urheilija-suhteestaan.

Toteuttamani teemahaastattelut rakentuivat kolmesta pääteemasta: vuorovaikutus, valmentajaurheilijasuhde ja palautteenanto. Ensimmäisissä haastatteluissa kävi ilmi, että

myös loukkaantumiset ovat tärkeä elementti vuorovaikutussuhteessa, joten lisäksi loukkaantumiseen liittyviä kysymyksiä seuraavien haastatteluparien haastattelurunkoon. Kysymykset kehittyivät jonkun verran haastatteluiden edetessä. Jotkut kysymysmuodot olivat alkuun liian epämääräisiä, eivätkä antaneet oikeantyyppistä vastausta tai kysymystä ei ymmärretty oikein. Kysymysrunko ja kysymysjärjestys saattoivat jossain määrin poiketa haastatteluiden välillä keskusteluun nostetuista asioista johtuen.

Teemat olivat haastateltaville tuttuja, joten heidän oli helppo kertoa kokemuksistaan. Lisäksi haastattelijana tunnen aihepiirin ja pystyin myötäelämään haastateltavien mukana. (Kuusela 2010, 66.) Haastattelut muistuttivat paljon arkikeskustelua. Haastateltaville annoin mahdollisuuden kertoa näkemyksistään omin sanoin ja toisinaan he vastasivat useampaan kysymykseen samalla kerralla. Haastateltavat saivat siis vaikuttaa haastattelutilanteen kulkuun. Haastatteluissa käytin jatkokysymyksiä sen mukaan, miten keskustelu eteni. Lisäksi haastattelun loppuun annoin haastateltaville mahdollisuuden kertoa vielä jotain mielestään olennaisia ja mieleen juolahtaneita seikkoja.

Toimin itse voimisteluvälmentäjänä, joten kahden valmennusparin kanssa haastattelut oli helppo sopia kunkin haastateltavan harjoitussaleille. Kolmannen haastattelemani parin sain tiedustelemalla kolmannelta osapuolelta suosituksia. Löysin valmentajan yhteystiedot netistä ja tiedustelin haastattelumahdollisuutta valmentajalta sähköpostitse. Haastatteluista neljä tein kasvotusten ja maantieteellisistä syistä yhden valmennusparin haastattelut tehtiin etäyhteyden välityksellä. Haastattelut sujuivat hyvin ja haastatteluihin suhtauduttiin positiivisesti. Haastattelut olivat kestoltaan noin 45 minuuttia. Haastattelut nauhoitin haastateltavien luvalla ja haastattelut litteroin jälkianalysointia varten.

### 5.3 Aineiston analyysi

Tutkimukseni aineisto koostuu teemahaastatteluilla kerätystä ja litteroiduista aineistosta. Tutkimuksen aineistoa analysoin aineistolähtöisesti, koska tarkoitukseni oli löytää havaintoja urheilijan ja valmentajan välisestä vuorovaikutuksesta, eikä niinkään viitata erilaisiin teorioihin.

Aloitin analysoinnin litteroimalla nauhoittamani haastattelut sanatarkasti ja pyrin lisäämään niihin merkintöjä muun muassa kokemistani äänenpainoista, sanojen painotuksista ja tunnetiloista. (Hirsjärvi & Hurme 2008, 92). Aineiston luin useaan kertaan läpi ja samalla eritelin aineistosta esiin tulleita teemoja. Samalla karsin aineistosta ylimääräiset osuudet ja jätin ne huomion ottamatta. Näin sain koottua aineiston eri teemojen alle ja samalla rajattua aineiston suppeammaksi ja spesifimmäksi. (Grönfors 2011, 85.) Lopulta aineistoista löytyi neljä keskeisintä aihealuetta: vuorovaikutustilanteet, palautteenanto, luottamussuhde, sitoutuminen. Aineiston

perusteella tutkimukseni pääteemoiksi nousivat valmentajan ja urheilijan välinen vuorovaikutussuhde sekä valmentajan ja urheilijan välinen valmennussuhde.

**Taulukko 1** Haastatteluista tunnistetut teemat

Valmentajan ja urheilijan välinen vuorovaikutussuhde:	Valmentajan ja urheilijan välinen valmennussuhde:
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Vuorovaikutustilanteet               <ul style="list-style-type: none"> <li>- vastavuoroista</li> <li>- avointa ja rehellistä</li> <li>- toisen osapuolen huomioon ottavaa</li> <li>- sanattomien viestien tulkitsemista</li> <li>- ajan myötä muuttuvaa</li> </ul> </li> <li>2. Palautteenanto               <ul style="list-style-type: none"> <li>- selkeää, informatiivista, positiivista</li> <li>- yksilöllistä</li> <li>- vastavuoroista</li> </ul> </li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Luottamussuhde               <ul style="list-style-type: none"> <li>- valmennussuhteen perusta</li> <li>- vuorovaikutus on luotettavaa</li> </ul> </li> <li>2. Sitoutuminen               <ul style="list-style-type: none"> <li>- vahvaa ja sisäisen motivaation ohjaamaa</li> <li>- henkilösuhde</li> <li>- tavoitteet sitouttaa</li> <li>- loukkaantumiset heikentää</li> </ul> </li> </ol>

## 5.4 Tutkimuksen luotettavuus

Tässä osiossa tarkastelen tämän laadullisen tutkimukseni luotettavuutta. Laadullisessa analyysissä aineiston keruu, analyysi ja raportointi kytkeytyvät usein tiiviisti toisiinsa. Kaikki vaiheet ovat tärkeitä luotettavuuden arvioinnissa.

Haastatteluparien keskinäiset kuvaukset vuorovaikutussuhteesta olivat enimmäkseen yhdenmukaiset. Haastatteluparit ovat kuitenkin voineet kaunistella ja antaa vuorovaikutussuhteesta todellisuutta positiivisemmän tai negatiivisemmän kuvan. Lisäksi haastattelijan luomat käsitykset suhteesta ovat voineet olla positiivisemmat tai negatiivisemmat, kuin mitä haastateltavat ovat tarkoittaneet. Nämä tekijät muun muassa vaikuttavat tutkimuksen uskottavuuteen. Koska haastateltavien joukko on pieni, niin tutkimuksessa on haluttu yleistysten sijaan kuvailla suhteita tavallista yksityiskohtaisemmin. Jotkut asiat toki toistuivat parien välillä ja ovat siten yleistettävissä. Huomiota tulee kuitenkin kiinnittää siihen, että kahta samanlaista suhdetta ei ole olemassa ja, että vuorovaikutustavat ja -keinot vaihtelevat. Siksi tämän tutkimuksen tuloksia ei voi suoraan verrata muihin tutkimustuloksiin. Haastateltaviksi en saanut kaikkia haluamiani haastateltavia, joka osittain vaikuttaa vastausten kattavuuteen ja vastauksista tehtyihin johtopäätöksiin. Muun muassa yhden voimistelulajin jääminen pois



haastatteluista voi vaikuttaa vuorovaikutussuhteesta tehtyihin havaintoihin ja vääristää siten johtopäätöksiä. Tutkijana pyrin tarkastelemaan aihetta objektiivisesti ja dokumentoimaan kaikki tutkimusmateriaalin. Tutkimustulosten luotettavuutta heikentää se, että minun lisäkseni aineistoa ei ole analysoinut kukaan muu henkilö. Lisäksi minun omat kokemukseni, näkemykseni ja tulkintani ovat saattaneet vaikuttaa tutkimustuloksiin. Läheinen suhteeni voimisteluun on saattanut myös vaikuttaa haastateltaviin ja siten heiltä saamiini vastauksiin ja niistä tekemiini johtopäätöksiin.

## 6 TUTKIMUSTULOKSET

### 6.1 Valmentajan ja urheilijan välinen vuorovaikutussuhde

#### 6.1.1 Vuorovaikutustilanteet

Urheilija ja valmentaja ovat jatkuvasti vuorovaikutuksessa keskenään. Haastatteleman valmennusparit näkevät toisiaan yli 15 tuntia viikossa ja ovat melkein päivittäin vuorovaikutuksessa. Moneen työelämän toimintaan verrattuna urheilutoiminnassa tarvitaan kahdensuuntaista vuorovaikutusta jokaisessa harjoituksessa.

Harjoitusten vuorovaikutustilanteet ovat tyypillisesti vakiintuneita, koska haastateltavat kuvailivat tilanteita hyvin samankaltaisesti. Harjoitusten alussa käydään nopeasti läpi sen hetken kuulumiset ja päivän harjoitussuunnitelma. Lämmittelyn jälkeen keskustellaan tarkemmin urheilijan sen hetkisestä vireystilasta ja tarvittaessa mukautetaan lajiharjoittelu sen mukaan. Lajiharjoittelun aikana valmentaja on aktiivisempi ja hän antaa enimmäkseen teknisiä suoritusohjeita. Valmentaja kertoo, mitkä asiat menivät suorituksessa hyvin ja mitä tulisi vielä parantaa ja miten. Tällöin urheilija on enemmän vastaanottava osapuoli. Urheilija kuuntelee ja pyrkii muuttamaan toimintaansa kuulemansa mukaan. Välillä vuorovaikutus on myös vastavuoroista. Valmentaja kysyy urheilijan ajatuksia ja tunteita suorituksen aikana ja yhdessä he yrittävät ratkoa, miten suoritusvirheitä voisi korjata. Harjoittelun lomassa käydään kevennyksenä keskustelua myös arkisista urheilun ulkopuolisista asioista päivän tilanteen mukaan.

Harjoitukset sisältävät välillä hetkiä, jolloin harjoittelu ei kulje tai urheilijan ajatukset ovat jossain muualla. Jotta saataisiin toiminta taas raiteille, avainasiana on vuorovaikutus. Tällöin yleensä valmentaja avaa keskustelun ja itse harjoittelu jää sillä hetkellä toissijaiseksi. Tärkeintä on ensin saada selville, mikä haittaa harjoittelua. Haastatteleman valmentajat kokivat, että he esittävät usein kysymyksiä ja yrittävät auttaa urheilijaa selvittämään henkiset rajoitteet. Urheilijalle on tärkeää nähdä, että valmentaja välittää ja on kiinnostunut urheilijan asioista silloinkin, kun ne eivät liity urheiluun. Haastatteleman urheilijat kokivat, että valmentaja on tärkeä tukihenkilö ja kasvattaja. Ratkaisujen löytäminen ja päätösten tekeminen edellyttää avoimuutta eli valmiutta ja rohkeutta kertoa omasta tilanteestaan ja tunteistaan. Oheinen vastaus viittaa osuvasti keskustelemisen tärkeyteen.

*”Itsekin oon pyrkinyt olemaan mahdollisimman avoin ja kertomaan valmentajan kanssa siitä, miltä musta tuntuu, et se on ollut kyl tosi tärkeätä. Tavallaan eihän valmentaja voi tietää, miltä musta tuntuu, jos en mä sille sitä kerro.” (Urheilija 6)*

Valmentajat ottavat harjoittelussa huomioon urheilijan erityispiirteet ja toimintatavat. Haastatteluista käy ilmi, miten molemmat osapuolet osaavat tulkita toistensa kehonkieltä ja eleitä ja hyödyntävät niitä vuorovaikutuksessaan. Urheilijat esimerkiksi kertoivat tietävänsä heti valmentajan olemuksesta, oliko suoritus onnistunut vai ei. Valmentajat tulkitsevat urheilijoiden kehonkieltä muun muassa päättääkseen, milloin ja millaisella tavalla lähestyä urheilijaa. Valmentajat ottivat harjoittelussa huomioon voimistelijan erityispiirteet ja toimintatavat. Haastatteluista tulee ilmi, miten molemmat osapuolet osasivat tulkita toistensa kehonkieltä ja eleitä ja hyödynsivät sitä vuorovaikutuksessaan. Urheilijat esimerkiksi kertoivat tietävänsä heti valmentajan olemuksesta, oliko suoritus onnistunut vai ei. Valmentajat tulkitsevat myös urheilijoiden kehonkieltä, muun muassa miten ja milloin lähestyä urheilijaa, josta esimerkki ohessa.

*”Valmentaja on oppinut tunnistamaan musta tiettyjä piirteitä ja ymmärtää mitä tarkoitan ja sitten tavallaan tietää ja tunnistaa ihan sanomattakin joitakin asioita. Sitä kautta pystytään vuorovaikuttamaan toisiimme tosi luontevasti.” (Urheilija 6)*

Valmentaja ja urheilija ja ovat yhteydessä toisiinsa myös harjoitusten ulkopuolella. Enimmäkseen keskustellaan urheilijan harjoitteluun liittyvistä asioista, kuten milloin olisi sopiva aika varata hieronta. Yhdellä valmentaja-urheilija-parilla on erittäin läheinen suhde, joka näkyy harjoituksen ulkopuolisena tiiviinä viestittelynä, kuten oheinen vastaus osoittaa.

*”Välillä tulee viestiteltyä jotain tärkeätä urheilu-uraan liittyvää ja välillä tulee viestiteltyä ihan jotain hölmöä, jostain pesuaineesta tai muusta. Mut ollaan tosi paljon yhteydessä.” (Urheilija 2)*

Vuorovaikutustilanteet muuttuvat urheilijan ikääntymisen myötä. Kun urheilija on lapsi, niin valmentaja on aktiivisempi, ohjaa voimakkaasti ja antaa selkeät toimintaohjeet. Varttuessaan ja kokemuksen karttuessa urheilija haluaa lisääntyvästi tuoda esiin omia mielipiteitään. Aikuisiällä vuorovaikutuksesta tulee vieläkin avoimempaa ja monipuolisempaa. Valmentajat kertoivat, että urheilijan aikuistumisen seurauksena asioista on pystytty paremmin keskustelemaan ja perustelemaan eri näkökantoja. Itsenäistymisen seurauksena urheilijalle annetaan myös enemmän tilaa toimia ja tehdä omia valintoja. Aikuisurheilijoita pidetään voimavarana, koska heidän kanssaan voi

keskustella eri näkemyksistä, miettiä yhdessä vaihtoehtoja ja suunnitella valmennusohjelmia, kuten oheinen kommentti todistaa.

*”Ne on hirveen iso voimavara nää isot tytöt, jotka osaavat itse sanoo ja heillä tietynlaisia näkemyksiä ja tietenkin aina keskustellaan. Vaikka mä oon treenisuunnitelman tehnyt, ni mä voin aina kysyä et mitä juttuja te tarvitsitte tähän.”*  
(Valmentaja 5)

### 6.1.2 Palautteenanto

Haastateltavat näkivät tärkeimpänä vuorovaikutustilanteena palautteen antamisen. Harjoittelu ja kehittyminen voimistelussa perustuu pitkälti juuri valmentajan ja valmennettavan molemminpuoliseen palautteenantoon. Siksi erityisesti valmentajan kannattaa panostaa palautteenantotaitojensa kehittämiseen. Haastateltavien mielestä palaute tulisi olla selkeää ja tarpeeksi jäseneltyä. Palautetta ei saa antaa myöskään kerralla liikaa, sillä muuten urheilija ei pysty selkeästi hahmottamaan, mitä hänen tulisi seuraavaksi korjata. Tätä osoittaa seuraava kommentti.

*”--- Toivoisin mahdollisimman sellaista selkeätä, et jos hän esim. sanoo, et tämä meni huonosti, ni korjaa se näin, koska mun on sit helpompi jäsenellä se, et mitä seuraavalla kerralla tehdä.”* (Urheilija 6)

Tutkijat ovat todenneet, että palautteen luonne on monimutkainen ja saa aikaan yksilöllisiä reaktioita ja käyttäytymistä. Siksi toisen osapuolen tunteminen edesauttaa oikeanlaisen palautteen antamista. Haastatteluparit ovat tehneet töitä jo pitkään yhdessä. He tuntevat toistensa persoonallisuuden, käyttäytymistavat, pyrkimykset sekä vahvuudet ja heikkoudet. Keskusteluista kävi myös ilmi, että valmentajat osaavat hyödyntää näitä tietoja antaessaan palautetta urheilijalle. Yksi valmentaja muun muassa kuvaili, että kyseiselle urheilijalle sopii kaikessa toiminnassa erityisesti kehuja ja kannustava palaute, jotta hän jaksaa paremmin harjoitella. Samalla valmentaja kertoi valmennusryhmänsä toisesta urheilijasta, jolle antaa kehuja vain, kun suoritus on selkeästi edistynyt. Muuten kehu on urheilijalle arvoton. Erityisesti naisurheilijoita valmentavat valmentajat kertoivat, että he tulkitsevat paljon urheilijan kulloisiakin fiiliksiä ja antavat palautetta suorituksesta sen pohjalta. Myös urheilijat tiedostivat tämän. He eivät olleet siitä harmissaan, vaan enemmän kiitollisia, kuten ohessa todetaan.

*”Valmentaja näkee heti kasvoilta, kun tulen treeneihin, mikä on nyt päivän fiilis ja kyl mä luulen, et hän myös palautetta antaa sen perusteella”.* (Urheilija 2)

Valmentajat kuvailivat, että he antavat urheilijoilleen yleisesti enemmän positiivista ja tsemppaavaa, kuin negatiivista palautetta. Kukaan ei kokenut palautteenantoa mitenkään negatiiviseksi asiaksi, vaan ennemminkin urheilijat jopa jatkuvasti vaativat palautetta suorituksistaan. Haastatteluissa palautteesta keskusteleminen painottui erityisesti positiivisen palautteen antoon ja vastaanottamiseen. Vähemmän siihen, miten rakentavaa palautetta annettiin ja otettiin vastaan. Tämän koin vähän vieraaksi, koska tärkeimpänä asiana palautteenannossa on saada juuri oikeanlaista rakentavaa ja korjaavaa palautetta. Ehkä rakentava palaute on niin sidoksissa jokaiseen harjoitukseen, ettei sitä osata ajatella erillisenä osana.

Rivien välistä oli havaittavissa, että valmentajien rakentava palautteenanto on enimmäkseen kuvailevaa eli mitä liikkeessä tapahtui, mitkä osat menivät hyvin ja miten osia voisi vielä korjata. Voimistelussa käytetään paljon suoritusten videointia. Videoiden avulla saadaan paremmin tietoa muun muassa ajoituksesta, painopisteestä ja liikeasunnoista sekä pystytään hyödyntämään visuaalista hahmottamista. Videoita valmentaja ja urheilija katsovat usein yhdessä ja keskustelevat siitä, miten suorituksia ryhdytään korjaamaan vielä paremmiksi. Tällainen keskustelu suorituksesta voidaan nähdä ihan normaalina harjoitustoimintana, jossa yhteistyö lisää molempien tietämystä sekä kasvattaa keskinäistä ymmärrystä.

Palautekeskustelu alkaa usein kysymyksellä, miltä suoritus urheilijasta itsestään tuntuu. Keskustelun tarkoituksena on, että urheilija itse pystyisi arvioimaan omaa suoritustaan. Voimistelussa, jossa pyritään hiomaan suoritukset mahdollisimman virheettömiksi, urheilijat sekä valmentajat kehittyvät välillä liian kriittisiksi ja löytävät suorituksista enimmäkseen vain virheitä. Palautteenanto on hyvin paljon yhteydessä urheilijan itsetuntoon. Valmentajan palautteenantotavalla on siis suuri merkitys urheilijalle ja siksi haastatteluissa positiivisen palautteen anto varmasti nousi tärkeäksi. Haastatteluissa kävi ilmi, että valmentajat yrittivät muistuttaa urheilijaa oikeista suoritustavoista sekä rohkaista urheilijaa. Etenkin, kun jokin liike ei toteudu niin kuin toivotaan. Tarkoituksena on saada urheilija luottamaan itseensä ja jaksamaan yrittää uudelleen. Haastatellut urheilijat pitivätkin tärkeänä, että he saavat myös kehuja onnistuessaan. Valmentajat kokivat antavansa kehuja onnistumisten lisäksi myös kovasta yrittämisestä, kuten myös oheinen valmentajan vastaus todistaa.

*”Et siit mä ainakin tykkään antaa kehuja, jos mä nään et toinen yrittää ihan sata lasissa vaiks se ei meniskään vielä niin hyvin.” (Valmentaja 1)*

Havaintojeni mukaan haastatteluparien palautteenantotilanteet ovat jokseenkin vastavuoroisia. Urheilijat kertoivat osaavansa myös itse analysoida suorituksiaan ja, että he kertovat tuntemuksistaan suorituksen aikana valmentajalleen. Yhteisten havaintojen

pohjalta parit yhteisesti miettivät, miten suoritusta voisi parantaa. Urheilijat selvästi luottavat valmentajansa ammattitaitoon ja kuuntelevat valmentajansa neuvoja. Jopa omia ajatuksiaan enemmän. Valmentajalla on selkeästi ohjaava rooli palautteenantotilanteissa. Urheilijat pyrkivät kuuntelemaan ja toteuttamaan neuvoja mahdollisimman hyvin seuraavassa suorituksessa. Siitä on todiste ohessa.

*”Kyl mä luotan siihen mitä valmentaja sanoo ja otan palautteen vastaan. Se toimii tosi hyvin et valmentaja kertoo ja mä yritän parhaani mukaan korjata.” (Urheilija 2)*

Urheilijat kokevat antavansa harvoin valmentajalle palautetta valmennustoiminnasta. Valmentajat kokevat tilanteen samoin ja he ottaisivat mielellään enemmän palautetta vastaan, kuten oheinen valmentajan kommentti osoittaa.

*”Kyl mä koen, et palaute urheilijoilta on tosi tärkeää just oman työnarvioinnissa ja kehittämisessä. (Valmentaja 1)*

## **6.2 Valmentajan ja urheilijan välinen valmennussuhde**

### **6.2.1 Luottamussuhde**

Valmentajan ja urheilijan luottamussuhde on useimmiten työelämän esimies-alaissuhdetta syvällisempi. Siihen on syynä muun muassa se, että valmentaja ja urheilija ovat usein hyvin tiiviisti tekemisissä ja he pyrkivät yhteistyön avulla saavuttamaan yhdessä asetetut tavoitteet. He eivät voi saavuttaa tavoiteltuja tuloksia ilman keskinäistä luottamusta.

Yhteistä kaikille haastatelluille valmennuspareille on, että he olivat löytäneet itselleen sopivan tavan toimia yhdessä. Jokaisessa haastattelussa kävi ilmi, että yhteistyön ytimessä on luottamus toiseen. Valmentajat ja urheilijat keskustelivat yhteisistä tavoitteista ja loivat suunnitelmia, miten tavoitteet olisivat saavutettavissa. Valmentajat näyttivät arvostavan urheilijoitaan suuresti. Urheilijat taas puhuivat, miten valmentaja osaa lukea heitä ja osaavat valita ne ”oikeat” sanat. Lisäksi yhdessä vietetty aika on muokannut heitä henkilöinä lähemmäs toisiaan. Keskusteluissa urheilijat käyttivät samoja termejä, kuin valmentajat, ja heillä oli hyvin samanlaiset ajatukset toiminnasta ja toisistaan.

Seuraavassa kuvaan haastatteluitteni pohjalta tekemiäni havaintoja valmennusparien välisestä luottamussuhteesta.

### **6.2.1.1 Luottamus keskiössä**

Valmennuspari 1:n yhteistyön keskiössä näkyy erityisesti keskinäinen luottamus. He ovat tehneet yhteistyötä koko urheilijan uran ajan ja heidän toimintatapansa ovat vakiintuneet, josta esimerkkinä oheinen valmentajan kommentti.

*”Mä uskon, että se luottamus on hyvä. Hän uskoo minuun ja mä uskon häneen. Mä uskon et se on tärkeintä.” (Valmentaja 3)*

Tämän valmennusparin urheilija pitää erityisesti harjoittelemisesta ja jaksaa toistaa samaa liikettä satoja kertoja. Hänellä on itsellään aina selkeät tavoitteet, joita kohti kulkea. Merkittävimpänä motivaattorina hänelle toimii itsensä voittaminen, eikä niinkään muita vastaan kilpaileminen.

Valmentajan mielestä urheilija on aina luottanut hänen ammattitaitoonsa ja hän arvostaa suuresti urheilijan työmoraalia. Hänestä he ovat molemmat luonteeltaan samalla tavalla rauhallisia, joka on helpottanut yhteistyötä. Valmentaja on oppinut antamaan urheilijalleen tilaa toimia itsenäisesti ja tehdä omia valintoja. Lisäksi pitkä yhteinen taival on muuttanut häntä valmentajana kärsivällisemmäksi ja hän osaa antaa asioille enemmän aikaa, kuten hän ohessa todistaa.

*” Valmennusfilosofiani on sillä osin muuttunut, et ymmärtää vielä paremmin, et turhalla kiirehtimisellä ei oo mitään järkeä.” (Valmentaja 3)*

Tämän parin keskustelu painottuu lajin harjoitteluun, eikä harjoitusten ulkopuolella pidetä paljon yhteyttä. Urheilija on luonteeltaan hiljainen ja siksi valmentaja on oppinut kyselemään asioita urheilijalta. Urheilijan mielestä valmentaja on positiivisessa mielessä kiinnostunut ja pyrkii saamaan esiin hänen mielipiteitään ja ajatuksiaan. Urheilija kokee, että valmentaja on aina osannut lukea ja ymmärtää häntä. Hänestä valmentaja on ystävällinen ja seisoo aina vakaana hänen rinnallaan. Valmentaja taas kokee, että hän on onnekas siinä, että hän on saanut ja saa työskennellä kyseisen urheilijan kanssa.

### **6.2.1.2 Luottamus läheisyyden taustalla**

Valmennuspari 2:n yhteistyö alkoi, kun urheilija päätti lähteä toiselle paikkakunnalle vaihtaakseen valmentajaa. Aikaisemmassa valmennussuhteessa tavoitteet ja tavat eivät kohdanneet. Uuden eli nykyisen valmentajan kanssa yhteistyö on ollut alusta asti toimivaa ja heistä on tullut erittäin läheisiä, jota todistaa oheinen urheilijan lausahdus.

*”Meil klikkas heti hyvin ja oli tavallaan helppo keskustella ja se oli alusta asti avointa se keskustelu.” (Urheilija 2)*

Tämä pari erottuu muista haastattelupareista siinä, että urheilija oli jo aikuinen, kun hän siirtyi nykyisen valmentajansa valmennukseen. Luottamussuhde on ollut tasapainoinen alusta asti. Siihen on suuresti vaikuttanut se, että urheilija on osannut tuoda esiin asioita, joita hän pitää tärkeinä. Urheilija on ollut alusta asti tavoitteellinen ja halunnut harjoitella ammattimaisesti. Urheilija on ahkera, mutta myös hyvin tunteellinen ja herkkä. Valmentaja taas on hyvin määrätietoinen ja hänellä on selkeä näkemys siitä, mihin suuntaan milloinkin mennään. Vaikka valmennusparin persoonat ovat hyvin erilaisia, valmentajan ohjaava persoona tasapainottaa hyvin urheilijan tunteikasta luonnetta. Siitä todisteena oheinen valmentajan kommentti.

*”Mä vähän niin, ku luon sitä järkee niihin tunteisiin. Se on myös vahvuus ja ihanuus hänessä, et hän tuntee niin paljon, koska sit tavallaan tuo myös niin paljon lisää harjoituksiin ja elämään. Sellaista valoisuutta.” (Valmentaja 1)*

Tämän parin yhteistyö sisältää paljon keskustelua. He ovat paljon yhteydessä toisiinsa myös harjoitusten ulkopuolella. Vuorovaikutus on hyvin avointa ja he jakavat toisilleen myös henkilökohtaiseen elämään liittyviä asioita. Luottamus toiseen näkyy selvästi suhteen avoimuudessa. He ovat osittain kavereita, kuten seuraavasta toteamuksesta havaitaan.

*”Ja just se et valmentajan kanssa pystyy niin, ku ihan henkilökohtaisia asioita jakaa, joka on must ihan järjettömän tärkeä, et ei se rajoitu vaan siihen urheiluun.” (Urheilija 2)*

Yhteistyön tiiviyteen vaikuttaa urheilijan oma halua saada läheinen valmennussuhde sekä muutto valmentajan asuinpaikkakunnalle. Hän on tarvinnut enemmän kaverimaista tukea, kuin muut harjoitusryhmäläiset, joilla on lähellä enemmän myös lajin ulkopuolisia kavereita ja perhettä.

Sekä urheilija että valmentaja kokevat, että valmennussuhde on erittäin toimiva ja tasavertainen. Valmentajan mielestä on ollut palkitsevaa valmentaa urheilijaa, joka on ollut alusta asti aikuinen ja, jolla on omat mielipiteet ja runsaasti kokemusta erilaisista asioista. Urheilija kuvaa valmentajaa tärkeäksi henkilöksi, jolla on suuri merkitys hänen elämässään ja, jota hän suuresti arvostaa.



### **6.2.1.3 Arvostava luottamus**

Valmennuspari 3:n urheilija on vielä nuori aikuinen ja yhteistyö on vasta alkanut muodostua tasavertaiseksi. Molemmat kertovat urheilijan kasvusta lapsesta nuoreksi aikuiseksi. Luottamus näkyy suhteessa eritoten arvostuksena. Yhteistyö on mutkatonta ja isona osana valmennuksen toimivuutta on urheilijan vanhempien arvostus valmentajaa kohtaan. Valmentajalla ja urheilijan vanhemmilla on avoimet välit ja vanhemmat ovat isossa roolissa tukemassa ja mahdollistamassa urheilijan kehittymistä, kuten valmentaja ohessa todistaa.

*”Vanhemmat tosi paljon arvostaa mun työtä ja se myös välittyy urheilijasta, että mitä mieltä siellä kotona ollaan ja sitten tavallaan tottakai mä arvostan heitä myös hirveesti.”*  
(Valmentaja 5)

Harjoittelu on hyvin suunnitelmallista. Parilla on selkeät yhteiset tavoitteet ja suunnitelmat niiden saavuttamiseksi. He miettivät ja keskustelevat yhdessä, mistä harjoitteista urheilijalle olisi eniten hyötyä ja pyrkivät luomaan keinot niiden toteuttamiselle. Suunnitelmissa otetaan huomioon myös urheilijan persoonalliset tarpeet, kuten esimerkiksi, miten saada muihin urheilijoihin verrattuna enemmän aikaa uusien liikkeiden opettelulle.

Tässäkin suhteessa keskustellaan paljon erityisesti siitä, mitä tehdään ja miten tehdään. Ongelmat pyritään aina keskustelemaan auki ja miettimään, miten kyseisen ongelman voisi poistaa. He ovat myös matkustaneet paljon yhdessä. Se on tiivistänyt valmennussuhdetta, kun heillä on ollut paljon aikaa keskustella ja luoda yhteistä tulevaisuutta.

### **6.2.2 Sitoutuminen**

Haastateltavilla valmennuspareilla näyttää olevan korkea työmoraali, joka ilmeni heidän halussaan sitoutua, kehittyä ja menestyä sekä tehdä yhdessä töitä tavoitteiden saavuttamiseksi. Tavoitteet taas näyttivät kasvattavan sitoutumista ja motivaatiota. Tavoitteista keskustellaan ja ne suunnitellaan yhdessä. Urheilijat tunsivat, että heistä välitetään ja heitä kuullaan ja siksi tavoitteet motivoivat heitä tulemaan harjoituksiin. Valmentajat kokivat, että he ymmärtävät urheilijaansa ja ottavat hänen toiveensa huomioon, vaikkakin he vastaavat tavoitteista ja niiden toteutumisesta.

Haastattelemani valmennusparit kokivat valmennussuhteen enemmän palkitsevana kuin rajoittavana. Luottamus, kunnioitus ja sitoutuminen valmentajien ja urheilijoiden kesken on vahvaa. Vastavuoroisuutta arvostetaan. Haastatellut urheilijat kokevat

valmentajansa kuuntelevan, ymmärtävän ja kunnioittavan heitä ja ovat siksi ahkeria harjoittelemaan sekä auliita kehittämään ja luomaan vahvempaa valmennussuhdetta. Vuorovaikutuksen avulla tuetaan, muistutetaan ja kannustetaan urheilijaa puskemaan kohti yhdessä asetettuja päämääriä. Valmentajat myös kuuntelevat urheilijaa ja muokkaavat harjoittelua urheilijan voimien ja mielialan mukaan. Valmentajat selittivät, että huonona päivänä tehdään enemmän asioita, jotka tuntuvat onnistuvan helpommin. Jos taas jonakin päivänä jokin harjoittelun osa luistaa todella hyvin, keskitytään enemmän sen osa-alueen kehittämiseen. Valmentajat näyttivät tuntevan urheilijansa kyvyt sekä sen, mikä motivoi heitä. Niinpä tavoitteet luodaan niiden pohjalta, kuten oheinen esimerkki osoittaa.

*”On tietty se päätavoite, mut se tarvii olla realistinen. Sit yritän, etten pistäisi liian korkeelle rimaa et tulisi ne saavutettua, et säilyy motivaatio. Yritän kartoittaa jokaisen urheilijan omat potentiaalit ja sen mukaan laittaa tavoitteet. Se on niin yksilöllistä.”*  
(Valmentaja 3)

Harjoitteluun sitoudutaan. Urheilijat saapuvat omasta halustaan harjoituksiin joka päivä. Yleisestikin voimistelulajeissa ollaan hyvin sitoutuneita toimintaan ja harjoituksista ollaan poissa vain harvoin. Sitoutuneeseen harjoittelukulttuuriin urheilijat ovat kasvaneet pienestä pitäen ja korkeaa sitoutumista pidetään menestymisen ehtona. Valmennusparit tuntuvat viihtyvän toistensa seurassa ja harjoitussalilla. Viihtyvyyteen liittyy muun muassa yhdessä vietetty aika, harjoitteluilmapiiri, valmentajan ohjaus sekä vertaistuki. Viihtyvyys puolestaan lähentää valmentajaa ja urheilijaa sekä vahvistaa valmennussuhdetta, jonka oheinen lausahdus osoittaa.

*”Meillä on sellaisia yhteisiä kokemuksia matkan varrelta aika paljon. Että se sitten tuo sitä valmennussuhdetta sillee läheisemmäksi.”* (Valmentaja 5)

### **6.2.2.1 Loukkaantumiset heikentävät sitoutumista**

Valmennussuhde joutuu koville, kun urheilija loukkaantuu. Loukkaantumiset tulivat esiin jokaisessa haastattelussa ja niiden koettiin vaikuttavan valmentajan ja urheilijan valmennussuhteeseen. Loukkaantumisen sattuessa sekä urheilijalla että valmentajalla tunteet valtaavan mielen ja molempien rationaalinen ajattelu heikkenee. Tunteiden vallassa tulee helposti sanottua harkitsemattomia asioita tai tulkittua toisen viestejä väärin. Toisinaan ikävistä asioista halutaan vaieta, eikä toisen neuvoja olla valmiita ottamaan vastaan. Loukkaantumiset ovat raskaita niin urheilijalle kuin valmentajallekin, kuten yksi valmentajista ohessa lausuu.

*”Omien tunteiden, niiden hallitseminen ja semmonen, et jos urheilijalle tulee pettymys, totta kai se on valmentajalle myös pettymys, mut valmentajan tehtävä ei oo ku olla pettynyt, vaan tukea urheilijaa ja onhan se haasteellista. Tai jos tulee niinku loukkaantuminen, ni tavallaan totta kai sit on itte kans rikki. Mitä olisi voinut tehdä toisin, niin sitä mieltii paljon. Mut sit kuitenkin pitää tsempata sen urheilijan vuoks, et kyl tästä nyt päästään ohi ja yli.” (Haastatteltava 1)*

Valmentajat kokevat, että urheilijan loukkaantumisen jälkeen kannustaminen ja tuen antaminen on vaikeaa. Valmennussuhde muuttuu hetkellisesti, mutta normaaliin tulisi palata mahdollisimman pian. Vaikeaksi koetaan se, kun urheilija ei loukkaantumisen jälkeen pysty normaaliin harjoitteluun ja molemmat joutuvat turvautumaan kuntoutuksen asiantuntijoihin. Tavoitteet ja päämäärät muuttuvat ja molemmat elävät epätietoisuudessa siitä, milloin tilanne palaa normaaliksi. Molempien on tällöin vaikea sitoutua täysillä toimintaan. Se on stressaavaa niin urheilijalle kuin valmentajallekin, kuten urheilija ohessa toteaa.

*”Kyl se meinaan, on aikamoinen syöksy, kun sä tajuat sen, että nyt pitää huilata ja nyt ei sit pystykkään etenee ja kehitty samalla lailla.” (Urheilija 2)*

Vaikeista asioista, kuten pettymyksistä ja loukkaantumisista puhuminen, koetaan vaikeaksi aihealueeksi molemmille. Harmitusta on vaikea pukea sanoiksi ja vaatii molemmilta aikaa pohtia, miten tästä nyt edetään. Urheilija pohtii asiaa seuraavasti.

*”Molemmat on ehkä vähän just hiljaisempia ja eivät välttämättä niin avoimia mutta se niin ku palautuu tosi nopeesti. Se kestää just hetken ja tavallaan huomaa sen et molempia harmittaa se et siks molemmat sulkee vähän toisiaan ehkä pois. Mutta se kyllä aina palautuu niin ku tosi nopeesti ja luonnollisesti takaisin siihen normaaliin.” (Urheilija 6)*

Kokemus on osoittanut valmentajille, että urheilijat välillä pitkittävät kivuista kertomista esim. tärkeiden kilpailujen lähestyessä. Valmentajat kokevat, että he ovat pyrkinet muuttamaan toimintaa niin, että urheilijoilla olisi enemmän hetkiä kertoa kivuista. He myös kysyvät usein urheilijoiden tuntemuksia. Pienellä harjoittelun muokkaamisella voidaan välttyä pidemmältä tauolta. Yksi valmentajista kertoo ohessa, miten tärkeää on, että kivuista puhutaan ajoissa ja niihin voidaan reagoida mahdollisimman nopeasti.

*”Mä yritän olla tosi tarkkana tämmösissä kipuasioissa. Kokemukset ovat opettaneet, et jos tekee kipeenä, niin se pidentää taukoa, kun tauko joka tapauksessa tulee. Yritän sitä erityisesti aina urheilijani kanssa kartoittaa, et jos vähänkin sattuu ni rauhoitetaan jotain asioita, ettei mee liian kipeeks.” (Valmentaja 3)*

Kaikki haastatteluparit kuvasivat myös, että loukkaantumiset ovat tavallaan myös lähentäneet suhdetta. He ovat oppineet paremmin luottamaan toisiinsa ja ymmärtämään toisiaan. Asioista keskustelu on muuttanut suhdetta myös avoimemmaksi. Valmentajat kertovat kunnioittavansa urheilijoitaan kovasti ja kokevat, että jokainen loukkaantuminen vahvistaa heidän urheilijoitaan henkisesti ja samalla kasvattaa heidän arvostustaan urheilijaansa kohtaan. Niin urheilijoiden kuin valmentajienkin sitoutuminen toimintaan oli minusta ihailtavan vahvaa. Ohessa yhden valmentajan mietteitä loukkaantumisten vaikutuksesta urheilijaansa.

*”Musta se kyl näyttää jotain, jos kolme kertaa kaverilla on leikattu olkapää ja ne on ollut isoja leikkauksia ja aina puolen vuoden kuntoutus. Musta se kuvaa et se motivaatio on aika vahva ja et se vaan tykkää tästä lajista paljon.”*

## 7 JOHTOPÄÄTÖKSET

Tutkimukseni lähtökohta on Suomessa voimistelulajien valmennuskulttuuria kohtaan julkisuudessa esitetty arvostelu. Kriitikissä on todettu, että valmentajilla on kehitettävää henkilökohtaisten suhteiden luomisessa voimistelijoihin, voimistelijoiden yksilöllisessä kohtelemisessa sekä voimistelijoiden mielipiteiden ja ehdotusten kuuntelemisessa. Kriitikin seurauksena valmentajilta edellytetään parempia vuorovaikutustaitoja.

Mielestäni urheilujohtaminen tarvitsee valmennuskulttuurin muutoksessa tuekseen muiden alojen tutkimusta. Siksi tutkimukseni pohjaa muun muassa vuorovaikutusteorioissa yritysmaailman tutkimustietoon esimies-alaisuudesta. Vertasin aiempien tutkimusten kuvaamaa esimiehen ja alaisen välistä suhdetta valmentajan ja urheilijan väliseen suhteeseen. Toin tutkimuksessani esiin kolme johtamisteoriaa: Coaching, LMX-teoria ja Jowettin 3C+1C ja tutkin vuorovaikutuksen ominaisuuksia sekä siihen liittyviä tekijöitä, kuten viestintää, palautteenantoa, luottamusta ja motivaatiota.

Tutkimukseni johtopäätös toimivasta vuorovaikutussuhteesta esimies-alaisuudessa sekä valmentajan ja urheilijan välisessä suhteessa on, että ne koostuvat samanlaisista elementeistä. Ensinnäkin kahden ihmisen välinen vuorovaikutussuhde voi muodostua toimivaksi vain, mikäli molemmat osapuolet osoittavat arvostavansa ja kunnioittavansa toista sekä osoittautuvat luottamuksen arvoiseksi puheissaan ja teoissaan. Toisekseen vain luottamukseen perustuva sekä luonteva viestintä ja molemminpuolinen rehellinen palautteenanto mahdollistavat toimivan vuorovaikutussuhteen.

Toimiva vuorovaikutussuhde edellyttää erilaisuuden hyväksymistä, kestää tunteiden vaihtelun, sietää eriävät mielipiteet ja kestää yllättävät olosuhdemuutokset. Toimivan vuorovaikutussuhteen tavoitteena on toimijoiden osaamisen kehittäminen sekä aikaisempia paremmat suoritukset yhteistyön tuloksena. Molempien osapuolten elekielen ja kehon kielen tulee olla sopusoinnussa sanomisten kanssa. Toimivassa vuorovaikutussuhteessa molemmat osapuolet osaavat kysyä toisiltaan ja kuunnella toisiaan niin, että vastauksilla ja kuullulla viestillä on vaikutusta tulevaan toimintaan. Toimivassa vuorovaikutuksessa käytetään tavoitteellisesti erilaisia käyttäytymismalleja toisen osapuolen luonne ja tilanne huomioon ottaen. Toimivaa vuoropuhelua edistää osapuolten yhdessä viettämä aika ja yhteinen toiminta sekä molemminpuolinen kiinnostus myös yhteisen asian ulkopuolisiin asioihin. Kaiken keskiössä on keskusteleminen, jolla varmistetaan, että viestit ovat menneet perille ja ne on ymmärretty oikein sekä oikaistaan mahdolliset väärinkäsitykset.

Valmentajan ja urheilijan vuorovaikutuksessa hyödynnetään kysymyksiä, kuuntelua, eläytymistä tunteisiin sekä toisen kokemuksista ja ajattelusta oppimista (Laitinen ym. 2004, 91). Haastattelemani valmentajat kuvailivat, että heidän tavoitteenaan on urheilijan kokonaisvaltainen kehitys, kasvattaa luovuutta, itsevarmuutta, hyvinvointia ja vastuunottoa omasta tekemisestään. Haastattelemillani valmennuspareilla vaikutti olevan

korkea työmoraali, joka ilmeni heidän halussaan sitoutua, kehittyä ja menestyä sekä tehdä yhdessä töitä tavoitteiden saavuttamiseksi. Yhteistä kaikille haastatelluille valmennuspareille on, että he ovat löytäneet itselleen sopivan tavan toimia yhdessä. Haastateltavat kertoivat osaavansa tulkita toistensa äänenpainoja, kehonkieltä ja eleitä sekä hyödyntävänsä sitä vuorovaikutuksessaan. Johtopäätökseni on, että haastattelemiani valmentajat pyrkivät toimimaan johtamisteorioiden: Coaching-, LMX- ja Jowett:n 3C+1C –teorioiden oppien mukaisesti kukin omalla persoonallisella tyylillään.

Tutkimuksessani saamieni vastausten perusteella valmennussuhteista on löydettävissä coachingin piirteitä, kuten toisen henkilön kohtaaminen arvostavasti ja halu auttaa henkilöä kehittymään ihmisenä ja hyödyntämään hänen koko nykyinen ja käyttämättömän potentiaalinsa kasvattaakseen itsevarmuuttaan, lisäämään hyvinvointiaan ja ottamaan vastuun omista toimistaan. Haastattelemieni valmennusparien suhteita voi pitää LMX-teorian mukaisesti korkealaatuisina vaihdantasuhteina, joissa on havaittavissa molemminpuolista luottamusta, kunnioitusta ja vastavuoroisuutta. Teorian mukaisesti valmentajat ainakin pyrkivät käyttäytymään eri tavoin eri urheilijoiden kanssa. Valmennusparien palautteista löytyy myös runsaasti Jowett:n teorian keskeisiä elementtejä, kuten läheisyyttä, sitoutumista, täydentävyyttä ja yhteissuuntautuvuutta.

Vuorovaikutussuhteeseen ja sen toimivuuteen vaikuttaa molempien osapuolten persoonat ja tilannetekijät. (Palmunen & Frantsi 1999, 112). Jokaisessa haastattelussani kävi ilmi, että yhteistyön ytimessä on luottamus toiseen. Valmentajat ja urheilijat keskustelivat yhteisistä tavoitteista ja loivat suunnitelmia, miten tavoitteet olisivat saavutettavissa. Haastattelemiani valmentajat vaikuttivat arvostavan urheilijoitaan suuresti. Haastatellut urheilijat taas puhuivat, miten valmentaja osaa lukea heitä ja osaa valita ne ”oikeat” sanat sekä osoittivat luottavansa valmentajan ammattitaitoon ja olevansa auliita ottamaan vastaan valmentajan neuvoja ja ohjeita. Tutkimuksessaan Cassidy ym. (2009, 188) toteaa, että esimiehen salliessa alaisen osallistua toiminnan suunnitteluun sitoutumis- ja luottamustaso kasvavat.

Raducan & Raducan (2014, 813) vahvistavat tutkimuksessaan, että kun esimies osaa kommunikoida alaistensa kanssa oikein keinoin, on todennäköistä, että suoritustaso ja tulokset ovat korkeat. Haastatteluissani erityisesti urheilijat ilmaisivat pitävänsä tärkeänä, että valmentaja on kiinnostunut heistä yksilöinä, heidän elämäntilanteestaan ja ylipäättään heidän elämäänsä liittyvistä urheilun ulkopuolisista seikoista. Valmentajan kiinnostuksen osoittaminen pelkästään urheilijan harjoitus- ja kilpailusuorituksiin ei riitä urheilijan parhaiden suoritusten saavuttamiseen. Haastatteluhavaintojeni mukaan haastatellut urheilijat kaipaavat valmentajansa kanssa kumppanuussuhdetta. Bainbridge ym. (2000, 217) ovat tutkimuksessaan havainneet, että toimivassa vuorovaikutussuhteessa jaetaan keskustelujen lisäksi tietoa, tunteita sekä ajatuksia. Silloin toimitaan yhdessä, kuunnellaan, tuetaan, arvostetaan ja luotetaan toiseen osapuoleen. Matikka & Roos-Salmi

(2012, 48) toteavat tutkimuksessaan, että voimakkaan motivaation omaava henkilö yrittää muita enemmän, sitoutuu toimintaan sekä keskittyy paremmin ja suoriutuu siksi toimistaan laadukkaammin.

Jowett & Cockerill (2003, 315) kertovat tutkimushavainnoistaan, että mitä enemmän valmentaja ja urheilijat jakavat toisilleen kokemuksiaan, uskomuksiaan, arvojaan, ajatuksiaan ja huoliaan, sitä turvallisemmaksi ja tehokkaammaksi urheilija toiminnan kokee. Jos valmentaja ei urheilijan mielestä ota riittävästi huomioon urheilijan omia ajatuksia, ehdotuksia ja toiveita, muuttuu suhteen vaihdanta heikoksi ja saattaa johtaa valmennussuhteen päättymiseen. Kesti (2013, 86–87) puolestaan toteaa, että valmentajan ja urheilijan hyvä keskinäinen luottamussuhde rakentuu yhdessä tekemisestä ja yhteisten asioiden pohtimisesta. Valmennussuhteen perusedellytyksenä on osapuolten keskinäinen tuntemus, kuten käsitys toisen persoonallisuudesta, tunnemaailmasta, käytöstavoista, motivaatiotekijöistä, tavoitteista sekä vahvuuksista ja heikkouksista.

Zeffane ym. (2011, 80) tutkimustulosten mukaan sitoutumisen tasoon vaikuttaa positiivisesti yhdessä vietetty aika, viestinnän selkeys ja kuuntelukyky. Keskusteluissa haastattelemani urheilijat käyttivät samoja termejä, kuin valmentajat ja heillä oli hyvin samanlaiset ajatukset toiminnasta ja toisistaan. Tämä osoittaa, että mitä enemmän valmentaja ja urheilija viettävät yhdessä aikaa eri tilanteissa, sitä paremmin heidän yhteistyönsä sujuu ja sitä paremmaksi urheilumenestys kehittyy.

Forssellin (2014, 198) tutkimushavainto on, että motivaatiotekijät saattavat muuttua kokemusten, iän ja muuttuneiden tarpeiden myötä. Varttuessaan ja kokemuksen karttuessa urheilija pystyy itsenäisesti arvioimaan suorituksiaan ja haluaa lisääntyvästi tuoda esiin omia mielipiteitään. Haastattelemani valmentajat pitivät urheilijan aikuisuutta voimavarana, koska aikuisten kanssa voi keskustella eri näkemyksistä, miettiä yhdessä vaihtoehtoja ja suunnitella valmennusohjelmia. Urheilijan itsenäistymisen seurauksena valmentajat haastatteluvastaustensa perusteella antavat urheilijalle enemmän tilaa toimia omien valintojensa mukaan. Aikuisiällä vuorovaikutuksesta tulee avoimempaa ja monipuolisempaa, mutta voi johtaa myös konflikteihin.

Malvela (2012, 353) toteaa, että iso osa vuorovaikutuksesta on täysin tiedostamatonta, joten on todennäköistä, että tarkoituksenmukainen vuorovaikuttaminen ei läheskään aina onnistu halutulla tavalla ja joskus yhteisen kielen löytäminen vaatii erityisesti esimieheltä kompromisseja, kuten ohjeiden ja keskustelutavan muuttamista. Heino (2000, 116) puolestaan toteaa, että suorituspaine, epävarmuus, pettymys tai vaikkapa väsymys herkistää mieltä ja voi johtaa viestien vääriin tulkintoihin. Ongelmatilanteista Westerback & Smith (2005, 37) toteavat, että tunteiden ja näkemysten jakaminen auttaa osapuolia tunnistamaan ja muuttamaan toimintaa, joka lähentää suhdetta ja parantaa suhteen toimivuutta. Minun haastattelemani urheilijat ovat täysi-ikäisiä, vaikkakin vielä nuoria aikuisia. Siksi valmentajien tulee edelleenkin herkästi tunnistaa urheilijoidensa tarpeet ja kuunnella tarkoin urheilijoiden ajatuksia.

Jokaisen valmennusparin haastattelussa korostui palautteen antamisen ja vastaanottamisen tärkeys. Jokainen haastateltu valmentaja ja urheilija ilmaisi kaipaavansa nykyistä enemmän palautetta, koska he kokivat palautteen saamisen olevan tärkeää heidän kehitykselleen omassa roolissaan. Berlin (2008, 7) toteaa, että palautteen antamista voidaan pitää yhtenä tärkeimpänä esimiehen työkaluna, jolla pyritään edistämään vastaanottajan toimintaa. Palaute kertoo siitä, kuinka hyvin tai huonosti suoritus on onnistunut ja sen tarkoituksena on kannustaa palautteensaajaa korkeatasoisiin suorituksiin.

Palautteen antamiseen liittyy monia haasteita henkilöiden ikääntymisen ja kehittymisen myötä, josta Lam ym. (2015, 2) toteaa, että huolimattomasti annettu palaute voi vaarantaa vastaanottajan itsetuntoa ja näin vaikuttaa hänen luottavaisuuteensa ja itsevarmuuteensa. Haastattelemani valmentajien ja urheilijoiden mielestä palautteen tulisi olla selkeää ja riittävästi jäsenneltyä. Palautetta ei heidän mielestään saa antaa kerralla liikaa ja palautteen tulee aina olla toista osapuolta arvostavaa ja kunnioittavaa sekä avointa, asiallista ja rehellistä. Zeffane ym. (2011, 83) ovat havainneet, että kiire käskyjen ja ohjeiden antamisessa sekä kuuntelemattomuus heikentävät sitoutumista ja luottamusta, koska tieto muuttuu epätarkaksi. Silloin alainen alkaa kyseenalaistamaan esimiehen päätöksiä ja turhautuu.

Kasken (2006, 47) mukaan palautteenannon tulisi olla vuorovaikutteista ja sisältää myös esimiehelle annettavaa palautetta. Siksi alaisen tulisi uskaltaa ja hänelle tulisi sallia mahdollisuus palautteen antamiselle. Valmennusparien vastausten perusteella heidän palautteenantotilanteensa ovat jokseenkin vastavuoroisia, joskin eroja on siinä, miten sisään tai ulospäin suuntautuneita henkilöt ovat. Haastattelemani urheilijat korostivat kaipaavansa ennen kaikkea kannustavaa ja kehuva palautetta, joka auttaa jaksamaan urheilijaa pysymään lajin parissa ja tavoittelemaan jatkuvaa kehittymistä ja menestymistä. Zheng ym. (2013, 215) mukaan positiivinen palaute suorituksesta uskotaan useimmin aiheelliseksi ja siihen ollaan tyytyväisiä. Negatiivista palautetta suorituksesta epäillä helpommin ja siihen reagoidaan voimakkaammin. Berlin (2008, 7) toteaa, että kritisoinnin ja neuvojen antamisen sijaan tulisi kysellä ja antaa palautteensaajalle mahdollisuus kertoa oma näkemyksensä saamastaan palautteesta.

Haastattelemani valmentajat kertoivat omissa vastauksissaan antavansa painottaen myönteistä palautetta. Myös yrittämisestä. Haastatteluvastausten perusteella urheilijat eivät juurikaan anna palautetta valmentajilleen. Niinpä valmentajat eivät välttämättä itse ymmärrä antamaansa palautetta samalla tavoin, kuin palautteen saava urheilija. Varsinkin voimistelulajeissa tekniikkaharjoitus on hyvin vaativaa, ja suorituspalaute on runsasta. Niinpä saadusta palautteesta urheilijalle saattaa jäädä eri käsitys, kuin palautetta antavalle valmentajalle. Cassidy ym. (2009, 178) tutkimuksessa todetaan, että kun negatiivinen palaute annetaan rakentavassa ja kannustavassa muodossa, joka sisältää positiivisen



(onnistuneen) osan ja negatiivisen (korjattavan) osan suorituksesta, palaute otetaan vastaan paremmin ja siihen useimmin myös vastataan.

Sekä haastattelemieni valmentajien että urheilijoiden vastauksissa tuli voimakkaasti esiin valmentajien ja urheilijoiden huoli sairauksien ja vammojen vaikutuksista valmennussuhteeseen. Loukkaantumiset ja sairastumiset nostavat sekä urheilijoiden että valmentajien tunteet pintaan, jolloin rationaalinen toiminta häiriintyy. Viestintä kärsii ja väärinymmärrykset lisääntyvät. Cassidy ym. (2009, 188) väittävät tutkimuksessaan, että väärinymmärrykset ja ajattelemattomat lausahdukset voivat johtaa siihen, että toinen osapuoli ei enää luota ja arvosta toista samalla tavalla, kuin aikaisemmin. Kesti (2013, 96) toteaa, että kriisiytyneessä tilanteessa esimiehen tehtävä on palautteen perusteella kääntää asia myönteiseksi ajatteluksi ja positiiviseksi toiminnaksi, jotta tilanne ei johtaisi välien tulehtumiseen ja pahimmassa tapauksessa valmennussuhteen päättymiseen.

Hämäläinen (2008, 105) toteaa, että valmentajalla tulisi olla taito huomata sanomattakin, kun urheilijalla on jokin vialla. Haastatteleman valmentajat totesivat, että urheilijan tulisi avoimesti ja rohkeasti kertoa vaivoistaan heti niiden ilmaannuttua, jotta tilanne voidaan ottaa huomioon harjoittelussa ja kilpailemisessa. Carlsson & Forssell (2017, 28) tutkimuksen mukaan esimiehen tehtävänä on huomioida jaksamisen kannalta tärkeät tekijät, kuten tunteet, sekä energian- ja stressinhallinta, sillä pitämällä nämä tasapainossa, alaisen motivaatio säilyy tasaisempana. Westerback & Smith (2005, 37) todistavat, että ongelmatilanteissa tunteiden ja näkemysten jakaminen auttaa osapuolia tunnistamaan ja muuttamaan toimintaa, joka lähentää suhdetta ja parantaa suhteen toimivuutta. Jokainen haastattelemistani valmennuspareista totesi, että oikein hoidettuna loukkaantumiset ja sairastumistilanteet voivat lähentää osapuolia keskinäisessä suhteessaan ja vahvistaa valmennussuhdetta. Poikkeustilanteissa yksilöiden erilaisuus korostuu ja seuraukset vaihtelevat valmennuspareittain.

Yhteenvedonani totean, että henkilökohtaiset valmentajien ja urheilijoiden haastatteluihin perustuvat tutkimustulokseni toimivasta vuorovaikutussuhteesta olivat pitkälti saman suuntaisia, kuin aiemmat yritysmaailman tutkimustulokset. En havainnut omien tutkimustulosteni ja aiemman tutkimuksen välillä ristiriitaa.

Tutkimushavaintojeni ja kokemukseni perusteella valmentamisen ammattimaisuutta tulee edelleen lisätä. Valmentajakoulutuksessa tulee lisääntyvästi korostaa valmentajien ihmissuhde- ja vuorovaikutustaitoja varsinaisen lajikoulutuksen rinnalla. Koulutus tulisi kohdentaa ei vain uusiin valmentajiin, vaan myös kokeneisiin valmentajiin. Koulutuksen tavoitteena tulee olla vanhan varsin valmentajakeskeisen ja käskyttävän valmennuskulttuurin muuttaminen vuorovaikutteisen ja keskustelevan ohjaamisen suuntaan, joka edellyttää myös poisoppimista. Valmennuksen tulee jatkossa olla urheilijalähtöisempää niin, että valmennuksessa otetaan nykyistä enemmän huomioon urheilijan yksilöllisyys. Valmentajalla tulisi olla kyky henkisesti koskettaa ja sitouttaa urheilijaa sekä ohjata häntä henkilökohtaisella tasolla niin, ettei urheilija koe olevansa

pakotettu suorituksiin ja saavuttamaan tavoitteita. Valmentajan ja urheilijan välinen roolijako tulee kuitenkin säilyttää selkeänä, jotta ei ajauduta liiallisen vuorovaikutuksen seurauksena toiminnan tehottomuuteen.

Arvioitaessa henkilökohtaisen haastattelututkimukseni luotettavuutta, tulee ottaa huomioon, että haastattelin vain kuutta henkilöä kolmesta eri voimistelun yksilölajista. Yhden voimistelulajin eli rytmisen voimistelun jääminen pois haastatteluista voi vaikuttaa vuorovaikutussuhteista tehtyihin havaintoihin ja vääristää siten yleistäviä johtopäätöksiä. Huomiota tulee kiinnittää myös siihen, että kahta samanlaista henkilösuhdetta ei ole olemassa ja, että vuorovaikutustavat ja -keinot vaihtelevat valmennussuhteissa. Tutkimustulosten luotettavuutta saattaa heikentää myös se, että minun lisäksi aineistoa ei ole analysoinut kukaan muu henkilö. Lisäksi minun omat kokemukseni, näkemykseni ja tulkintani ovat saattaneet vaikuttaa tutkimustuloksiin. Läheinen suhteeni voimisteluun on saattanut myös vaikuttaa haastateltaviin ja siten heiltä saamiini vastauksiin ja niistä tekemiini johtopäätöksiin.

Haastattelujeni perusteella en voinut vakuuttua siitä, että valmentajat käytännössä osaavat toimia niin urheilijakeskeisesti, kuin he itse kokevat toimivansa. Täydellisen kuvan saaminen käytännön toiminnasta, sen tuloksista ja kehittämiskohdista edellyttäisi osallistumista tarkkailijana harjoitus- ja kilpailutilanteisiin.

Jatkotutkimuksen kannalta on tärkeää saada minun tutkimustani lukumääräisesti laajempi haastateltavien joukko. Lisäksi tutkimus tulisi laajentaa koskemaan kaikkia voimistelun yksilölajeja näkökulman monipuolistamiseksi. Tutkimusnäkökulman voisi myös laajentaa voimistelun joukkuelajien harrastajiin, jolloin vastausten kirjo olisi laajempi, kuin tässä tutkimuksessa. Tässä tutkimuksessa haastatellut valmennusparit osoittautuivat varsin ongelmattomiksi. Niinpä laajemmassa otannassa vastaan tulisi myös ongelmallisia suhteita, joista olisi mahdollista oppia lisää ja löytää vastausten pohjalta luotettavampia yleistyksiä ja mahdollisesti haastaa aiempaa tutkimusta.

## 8 YHTEENVETO

Tutkimukseni lähtökohta on Suomessa voimistelulajien valmennuskulttuuria kohtaan julkisuudessa esitetty arvostelu. Kriitikissä on todettu, että valmentajilla on kehitettävää henkilökohtaisten suhteiden luomisessa voimistelijoihin, voimistelijoiden yksilöllisessä kohtelemisessa sekä voimistelijoiden mielipiteiden ja ehdotusten kuuntelemisessa. Kriitikin seurauksena valmentajilta edellytetään parempia vuorovaikutustaitoja.

Mielestäni urheilujohtaminen tarvitsee valmennuskulttuurin muutoksessa tuekseen muiden alojen tutkimusta. Siksi tutkimukseni pohjaa muun muassa vuorovaikutusteorioissa yritysmaailman tutkimustietoon esimies-alaissuhteesta. Vertasin aiempien tutkimusten kuvaamaa esimiehen ja alaisen välistä suhdetta valmentajan ja urheilijan väliseen suhteeseen. Toin tutkimuksessani esiin kolme johtamisteoriaa: Coaching, LMX-teoria ja Jowettin 3C+1C ja tutkin vuorovaikutuksen ominaisuuksia sekä siihen liittyviä tekijöitä, kuten viestintää, palautteenantoa, luottamusta ja motivaatiota.

Tutkimukseni pääotsikko on “Toimiva vuorovaikutussuhde esimiehen ja alaisen välillä” ja aihetta syventävä otsikko “Miten valmentaja rakentaa vuorovaikutussuhdetta voimistelulajeissa?”. Tutkimukseni pääkysymys on “Millainen on toimiva vuorovaikutussuhde valmentajan ja urheilijan välillä?” Tätä kysymystä täydennän apukysymyksillä: “Millaisia osa-alueita toimiva vuorovaikutussuhde sisältää?”, “Millaisia vaikutuksia toimivalla vuorovaikutussuhteella on?” ja “Miten vuorovaikutussuhdetta voidaan kehittää toimivammaksi?”

Tutkimuksessani käytin tutkimusmenetelmänä teemahaastattelua valmentajille ja urheilijoille erillisten kysymysten avulla. Haastattelin erikseen kolmen valmennusparin valmentajaa ja urheilijaa, jotka edustavat kolmea voimistelun yksilölajia: aerobic, naisten telinevoimistelu ja miesten telinevoimistelu. Tutkin minkälaista vuorovaikutus tällä hetkellä on ja, miten sitä voisi kehittää nykyistä toimivammaksi.

Tutkimukseni tuloksena toimivasta vuorovaikutussuhteesta valmentajan ja urheilijan välisessä suhteessa tein seuraavia johtopäätöksiä. Ensinnäkin valmentajan ja urheilijan vuorovaikutussuhde voi muodostua toimivaksi vain, mikäli molemmat osapuolet osoittavat arvostavansa ja kunnioittavansa toista sekä osoittautuvat luottamuksen arvoisiksi puheissaan ja teoissaan. Toiseksi vain osapuolten välinen luottamus sekä luonteva viestintä ja molemminpuolinen rehellinen palautteenanto mahdollistavat toimivan vuorovaikutussuhteen. Toimiva vuorovaikutussuhde edellyttää erilaisuuden hyväksymistä, kestää tunteiden vaihtelun, sietää eriävät mielipiteet ja kestää yllättävät olosuhdemuutokset.

Toimivan vuorovaikutussuhteen tavoitteena tulee olla sekä valmentajan että urheilijan osaamisen kehittäminen sekä aikaisempia paremmat suoritukset yhteistyön tuloksena. Molempien osapuolten elekielen ja kehon kielen tulee olla sopusoinnussa sanomisten kanssa. Toimivassa vuorovaikutussuhteessa molemmat osapuolet osaavat kysyä

toisiltaan ja kuunnella toisiaan niin, että vastauksilla ja kuullulla viestillä on vaikutusta tulevaan toimintaan. Toimivassa valmentajan ja urheilijan vuorovaikutuksessa käytetään tavoitteellisesti erilaisia käyttäytymismalleja toisen osapuolen luonne ja tilanne huomioon ottaen. Toimivaa vuoropuhelua edistää valmentajan ja urheilijan yhdessä viettämä aika ja yhteinen toiminta sekä molemminpuolinen kiinnostus myös lajiharrastuksen ulkopuolisiin asioihin. Kaiken keskiössä on keskusteleminen, jolla varmistetaan, että viestit ovat menneet perille ja ne on ymmärretty oikein sekä oikaistaan mahdolliset väärinkäsitykset.

Yhteenvetona päädyin siihen, että henkilökohtaiset valmentajien ja urheilijoiden haastatteluihin perustuvat tutkimustulokseni toimivasta vuorovaikutussuhteesta olivat pitkälti saman suuntaisia, kuin aiemmat yritysmaailman tutkimustulokset. En havainnut omien tutkimustulosteni ja aiemman tutkimuksen välillä ristiriitaa. Totesin kuitenkin, että haastatteluihini perustuva tutkimustulos ole yleistysten kannalta täysin luotettava, koska haastateltavia oli yhteensä vain kuusi.

Määritelmäni pohjalta pohdin, miten vuorovaikutussuhdetta voi kehittää toimivaksi. Tutkimushavaintojeni ja henkilökohtaisen ammattivalmentajan kokemukseni perusteella valmentamisen ammattimaisuutta tulee edelleen lisätä. Koulutus tulisi kohdentaa ei vain uusiin valmentajiin, vaan myös kokeneisiin valmentajiin. Valmentajakoulutuksessa tulee lisääntyvästi korostaa valmentajien ihmissuhde- ja vuorovaikutustaitoja varsinaisen lajikoulutuksen rinnalla. Koulutuksen tavoitteena tulee olla vanhan valmentajakeskeisen ja käskyttävän valmennuskulttuurin muuttaminen vuorovaikutteisen ja keskustelevan ohjaamisen suuntaan. Tämä edellyttää myös poisoppimista. Valmennuksen tulee olla urheilijalähtöistä niin, että valmennuksessa otetaan huomioon urheilijan yksilöllisyys. Valmentajalla tulisi olla kyky henkisesti koskettaa ja sitouttaa urheilijaa sekä ohjata häntä henkilökohtaisella tasolla niin, ettei urheilija koe olevansa pakotettu suorituksiin ja saavuttamaan tavoitteita. Valmentajan ja urheilijan välinen roolijako tulee kuitenkin säilyttää selkeänä, jotta ei ajauduta liiallisen vuorovaikutuksen seurauksena toiminnan tehottomuuteen.

## LÄHTEET

- Aira, A. (2012) *Toimiva yhteistyö – Työelämän vuorovaikutussuhteet, tiimit ja verkostot*. Jyväskylä Studies in Humanities. Jyväskylä.
- Andersen, J. A. (2005) *Leadership, personality and effectiveness*. *The Journal of Socio-Economics* 35 (2006) 1078–1091.
- Anthony, E. L. (2017) *"The impact of leadership coaching on leadership behaviors"*, *Journal of Management Development*, Vol. 36 No. 7, pp. 930–939.
- Bainbridge, Frymier A. B. – Houser, M. L. (2000) *The Teacher-Student Relationship as an Interpersonal Relationship*. *Communication Education*, 49:3, 207–219.
- Baron - Morin (2009) *The coach-coachee relationship in executive coaching: A field study*.
- Berlin, S. (2008) *Innostava, lannistava, helpottava palaute – Alaisten kokemuksia ja näkemyksiä esimiehen ja alaisen välisestä palautevuorovaikutuksesta*. Vaasan Yliopisto. Väitöskirja.
- Birknerová, Z. – Birkner, M. – Zbihlejšová, L. (2017) *Analysis of Links between Communication Skills, Motivational Orientations, and Awareness of Coaching*. *International Journal of Organizational Leadership* 6, 505–510.
- Bligh, M. C. (2017) *Leadership and Trust*. Teoksessa: Marques, J. – Dhiman, S. *Leadership Today. Practices for Personal and Professional Performance*. Springer Texts in Business and Economics, Switzerland
- Blom, L. C. – Watson, J. C. – Spadaro, N. (2011) *The Impact of a coaching intervention on the coach – athlete dyad and athlete sport experience*. *Athletic Insight Journal*. Vol 2, issue 3. Nova science Publishers, Inc.
- Breukelen, W. – Le Blanc, P. – Schyns, B. (2006) *Leader-Member Exchange Theory and Research: Accomplishments and Future Challenges*. *Leadership*, Vol. 2(3), 295–316.
- Carlsson, M. – Forssell, C. (2017) *Esimies ja coaching, oivaltava coaching johtamisen työkaluna*. Tietosanoma Oy, Helsinki 2017

- Carpentier, J. - Mageau G. A. (2016) *Predicting Sport Experience During Training: The Role of Change-Oriented Feedback in Athletes' Motivation, Self-Confidence and Needs Satisfaction Fluctuations*. *Journal of Sport & Exercise Psychology*, 2016, 38, 45–58.
- Cassidy, T. – Jones, R. – Potrac, P. (2009) *Understanding Sport Coaching. The social, cultural and pedagogical foundations of coaching practice*. Routledge, New York
- Cavanagh, M. – Palmer, S. (2009) *Editorial Leadership coaching in a challenging world – Growing with our clients*. *International Coaching Psychology Review*, Vol. 4 No. 1.
- Day, D. V. – Fleenor, J. W. – Atwater, L. E. – Sturm, R. E. – McKee, R. A. (2014) *Advances in leader and leadership development: A review of 25 years of research and theory*. *The Leadership Quarterly* 25 (2014) 63–82.
- Forssell, C. (2014) *Huipulle! Henkinen valmentautuminen urheilussa*. Tietosanoma Oy, Helsinki 2014.
- Furman, B. – Ahola, T. (2007) *Onnistuminen on joukkuelaji, Miten motivoit ihmisiä saavuttamaan sen minkä he haluavat saavuttaa*. Lyhytterapiainstituutti Oy, Helsinki, 2007.
- Foulds, S. J. – Hoffmann, S. M. – Hinck, K. - Carson, F. (2019) *Discussing the knowledge gap of coach-athlete relationships within strength and conditioning*. *Journal of Australian Strength & Conditioning*. 27(03): 40–46, 2019.
- Gail F., T. - Zolin R. – Hartman, J. L. (2009) *The Central Role of Communication in Developing Trust and its Effect on Employee Involvement*. *Journal of Business Communication*, Volume 46, Number 3, July 2009 287–310.
- Gillentine, A. – Crow, R. B. (2005) *Foundations of Sport Management*. Fitness Information Technology, Inc. Morgantown, Englanti.
- Gillet, N. – Vallerand, R. J. – Amoura, S. – Baldes, B., (2010) *Influence of coaches' autonomy support on athletes' motivation and sport performance: A test of the hierarchical model of intrinsic and extrinsic motivation*. *Psychology of Sport and Exercise* 11 (2010) 155–161.

- Gilley, A. – Gilley, J. W. – McMillan, H. S. (2009) *Organizational Change: Motivation, Communication, and Leadership Effectiveness*. Performance Improvement quarterly, 21 (4), 75–94. International Society for Performance Improvement. Published online in Wiley Inter Science.
- Graen, G. B. – Uhl-Bien, M. (1995) *Relationship-based approach to leadership: development of leader-member exchange (LMX) theory of leadership over 25 years: applying a multi-level multi-domain perspective*. Leadership Quarterly, Vol. 6(2), 219–247.
- Graham - Jones (2002) *Performance Excellence: A Personal Perspective on the Link Between Sport and Business*. Journal of Applied Sport Psychology, 14: 268 –281
- Gregory, J. B. (2010) *Employee Coaching: The Importance Of The Supervisor/Subordinate Relationship And Related Constructs*. A Dissertation. Presented to The Graduate Faculty of The University of Akron.
- Gregory, J. B. - Levy P. E. (2010) *Employee coaching relationships: enhancing construct clarity and measurement*. An International Journal of Theory, Research and Practice Vol. 3, No. 2, September 2010, 109–123.
- Grönfors, M. (2011) *Laadullisen tutkimuksen kenttätymenotelmät*. Vilkkä H. (toim.) SoFia-Sosiologi-Filosofiapu. Hämeenlinna.
- Heino, S. (2000) *Valmentautumisen psykologia. Iloisemmin, rohkeammin, keskittyneemmin!* Gummerus Kirjapaino Oy, Jyväskylä.
- Helsingin Sanomat: Jussi-Pekka Reponen 16.11.2022 (2022),  
<<https://www.hs.fi/urheilu/art-2000009206940.html>>, haettu 28.12.2022
- Hooijberg, R. – Lane, N. (2009) *Using Multisource Feedback Coaching Effectively in Executive Education*. Academy of Management Learning & Education Vol. 8, No. 4
- Hämäläinen, K. (2008) *Urheilija ja valmentaja urheilun maailmassa. Eetokset, ihanteet ja kasvatus urheilijoiden tarinoissa*. Jyväskylä: Jyväskylän yliopisto.

- Hirsjärvi, S. – Hurme, H. (2008) *Tutkimushaastattelu: teemahaastattelun teoria ja käytäntö*. Helsinki: Gaudeamus Helsinki University Press.
- Ibarra, H. – Scoular, A. (2019) *The Leader as Coach. How to unleash innovation, energy, and commitment*. Harvard Business Review November–December 2019
- Ikonen, M. (2015) *Esimies-alaissuhteen luottamus vuorovaikutuksessa rakentuvana ilmiönä*. Prologi – puheviestinnän vuosikirja 2015, 135–150.
- Iltalehti: Laitinen Ilkka 13.2. (2019), ”Voimisteluliitto ravistelee valmentajiaan - ”Epäasiallinen käytös – siihen meillä on nollatoleranssi” Voimisteluliitto vaatii valmentajiltaan parempia vuorovaikutustaitoja.”, <<https://www.iltalehti.fi/muutlajit/a/e46ef3b3-b307-475e-9e00-7367ed75689f>>, haettu 16.9.2022
- Iltasanomat: Vesa Rantanen 13.2.2019 (2019), *Voimisteluliiton valkopesusta huolimatta tietyt urheilulajit ovat Suomessa perimmäisten kysymysten äärellä*, <<https://www.is.fi/muutlajit/art-2000006000341.html>>, haettu 16.9.2022
- Iltasanomat Marika Lehto 22.11.2018 (2018), *Hymyn taakse kätkeytyy tuskaa ja pelkoa – lue Urheilulehden paljastava selvitys joukkuevoimistelun raadollisesta puolesta*, <<https://www.is.fi/urheilulehti/parhaat/art-2000005908082.html>>, haettu 16.9.2022
- Jackson, B. – Knapp, P. – Beauchamp, M. R. (2009) *The Coach-Athlete Relationship: A Tripartite Efficacy Perspective*. *The Sport Psychologist*, 2009, 23, 203–232.
- Jowett, S. (2003) *When the “Honeymoon” Is Over: A Case Study of a Coach-Athlete Dyad in Crisis*. *The Sport Psychologist*, 2003, 17, 444–460, Human Kinetics Publishers, Inc.
- Jowett, S. (2005) *The coach–athlete partnership*. *The Psychologist* Vol 18 No 7
- Jowett, S. (2017) *Coaching effectiveness: the coach–athlete relationship at its heart*. *Current Opinion in Psychology*, Volume 16, August 2017, Pages 154-158.
- Jowett, S. – Cockerill, I. M. (2003) *Olympic medalists’ perspective of the athlete–coach relationship*. *Psychology of Sport and Exercise*, Vol. 4(4), 313–331



- Jowett, S. – Poczwadowski, A., (2007) *Understanding the Coach – Athlete Relationship*. Teoksessa: Jowett, S. – Lavalley, D. (2007) *Social Psychology in Sport. Human Kinetics*, United States of America, Champaign IL.
- Kahn, Marc Simon (2011) *Coaching on the Axis: An integrative and systemic approach to business coaching*.
- Karlöf, B. – Lövingsson, F. H. (2009) *Johtamisen näkökulmat, peruskäsitteitä ja –malleja*. Edita Publishing Oy, Helsinki 2009
- Kaski, S. (2006) *Valmentautumisen psykologia kilpa- ja huippu-urheilussa*. Edita Prisma Oy, Helsinki.
- Kesti, M. (2013) *Hiljaiset signaalit esimiestyössä*. Finanssi- ja vakuutuskustannus Oy FINVA, Helsinki 2013
- Kombarakaran, F. A. – Yang, J. A. – Baker, M. N. - Fernandes P. B. (2008) *Executive coaching: it works!* Consulting Psychology Journal: Practice and Research 2008, Vol. 60, No. 1, 78–90.
- Kuusela, S. (2010) *Valta ja vuorovaikutus johtamisessa*. Acta Universitas Tampereensis 1573, Tampere 2010
- Lam, L. W. – Peng, K. Z. – Wong, C.-S. – Lau, D. C. (2015) *Is More Feedback Seeking Always Better? Leader – Member Exchange Moderates the Relationship Between Feedback-Seeking Behavior and Performance*. Journal of Management. Vol. XX No. X, April 2015 1–23.
- Laitinen, P. – Miettinen, A. – Sipola, V. (2004) *Kehitä osaamista - hyödynnä kokemusta*. Talentum Media Oy, Helsinki 2004
- Lee, A. – Thomas, G. – Martin, R. – Guillaume, Y. (2009) *Beyond relationship quality: The role of leader–member exchange importance in leader–follower dyads*. Journal of Occupational and Organizational Psychology
- Malik, M. A. – Azmat, S. (2019) *Leader and Leadership: Historical Development of the Terms and Critical Review of Literature*. Annals of the University of Craiova for Journalism, Communication and Management. Volume 5, 16–32, 2019

- Malvela, M. (2012) *Käytännön kokemuksia naisurheilijan valmennuksesta*. Teoksessa: *Naisten ja tyttöjen urheiluvalmennus*, toim. Mero, A. – Uusitalo, A. – Hiiloskorpi, H. – Nummela, A. – Häkkinen, K., 353 – 383. VK-Kustannus Oy, Saarijärvi.
- Martinaityte, I. - Sacramento C. A. (2012) *When creativity enhances sales effectiveness: The moderating role of leader–member exchange*. Journal of Organizational Behavior, Published online in Wiley Online Library (wileyonlinelibrary.com) DOI: 10.1002/job.1835
- Matikka, L - Roos-Salmi, M. (2012) *Urheilupsykologian perusteet*. Liikuntatieteellinen Seura ry 2012.
- Mero, A. – Nummela, A. – Keskinen, K. – Häkkinen, K. (2008), Teoksessa: *Naisten ja tyttöjen urheiluvalmennus*, toim. Mero, A. – Uusitalo, A. – Hiiloskorpi, H. – Nummela, A. – Häkkinen, K., 243 – 254. VK-Kustannus Oy, Saarijärvi.
- Mäkelä – Viitala – Tanskanen - Säntti - Uotila (2013) *Läike: lähijohtamisen kehittämisellä parempaa hyvinvointia ja tuloksellisuutta*. Vaasan Yliopisto 2013.
- Northouse, P. (2004) *Leadership. theory and practice*. 3rd ed. SAGE Publications, Inc.
- Northouse, P (2010) *Leadership theory and practice*. 5th ed. SAGE Publication, Inc.
- Occhino, J. L. – Mallett - C. J., Rynne, S. B. – Carlisle, K. N. (2014) *Autonomy-Supportive Pedagogical Approach to Sports Coaching: Research, Challenges and Opportunities*. International Journal of Sports Science & Coaching Volume 9 · Number 2 · 2014.
- Palmunen, P. – Frantsi, T. (1999) *Urheilun seitsemän totuutta: johtamisen reseptit*. WS Bookwell Oy, Juva.
- Pasanen, K (2021) *Mielen pelikirja, valmentava johtaminen urheilusta bisnekseen*. Raamatutrukikoja OÜ, Tallinna 2021.
- Poczwadowski, A. -Lamphere, B. - Allen K. – Marican, R. – Haberl, P. (2019) *The 5C's Model of Successful Partnerships in Elite Beach Volleyball Dyads*. Journal of Applied Sport Psychology: 1–19, 2019.

- Răducana, R. - Răducamb, R (2014) *Communication Styles of Leadership Tools*. *Procedia - Social and Behavioral Sciences* 149 (2014) 813 – 818
- Rajhans, K. (2009) *Effective Organizational Communication: a Key to Employee Motivation and Performance*. *Inter-science Management Review (IMR)* Vol. 2, Issue 2, Article 13.
- Ramadanty, S. – Martinus, H. (2016) *Organizational communication: communication and motivation in the workplace*. *Humaniora* Vol. 7 No.1 January 2016: 77-86
- Rieke, M. - Hammermeister J. – Chase, M. (2008) *Servant Leadership In Sport: A New Paradigm For Effective Coach Behavior*. *Physical Education, Health and Recreation Faculty Publications*. Paper 3.
- Rubanovitsch, M. D. (2020) *Modernin johtajan käsikirja: Älä ole pomo*. Oy Imperial Sales Ab, Helsinki 2020
- Ruben, B. D. – Gigliott, R.A. (2016), *Leadership as Social Influence: An Expanded View of Leadership Communication Theory and Practice*. *Journal of Leadership & Organizational Studies* 1–13, Sage.
- Savolainen, T. - López-Fresno, P. (2012) *Trust in Leadership for Sustaining Innovations: How Leaders Enact on Showing Trustworthiness*. *Nang Yan Business Journal* 2 – 08, 129 – 136
- School of Sport, Exercise and Health Sciences: <<https://www.lboro.ac.uk/schools/sport-exercise-health-sciences/people/sophia-jowett/>>, haettu 14.9.2023
- Spaten, O. M. – Flensburg, W. (2013) *When middle managers are doing employee coaching*. *International Coaching Psychology Review* 1 Vol. 8 No. 2 September 2013.
- Suomiurheilu (2021), *Valmennuskulttuuri elää voimakasta murrosvaihetta – Urheilijat ovat alkaneet puhua entistä suuremmin kokemastaan kaltoinkohtelusta*, <<https://www.suomiurheilu.com/2021/03/valmennuskulttuuri-ela-voimakasta-murrosvaihetta-urheilijat-ovat-alkaneet-puhua-entista-suuremmin-kokemastaan-kaltoinkohtelusta/>>, haettu 16.9.2022

- Suomen Valmentajat (2022), *Meidän urheilu vauhdittaa valmennuskulttuurin muutosta*, <<https://www.suomenvalmentajat.fi/uutiset/meidan-urheilu-vauhdittaa-valmennuskulttuurin-muutosta/>>, haettu 16.9.2022
- Tschannen-Moran, B. (2010) *Skills and Performance Coaching*. Teoksessa: Cox E., Bachkirova T. & Clutterbuck D. (2010) *The Complete Handbook of Coaching*. Sage Publications, London
- Tuomi, Jouni – Sarajärvi, Anneli (2018) *Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi*. 1. uud. p. Kustannusosakeyhtiö Tammi, Helsinki.
- Van der Werff, L - Legood, A. - Buckley, F. - Weibel, A. - De Cremer, D. (2019) *Trust motivation: The self-regulatory processes underlying trust decisions*. *Organizational Psychology Review*.
- Westerbeek, H. – Smith, A. (2005) *Business leadership and the lessons from sport*. New York: Palgrave Macmillan.
- Westerlund, E. – Tuppurainen, M. (2019) *Erkka elämän peliä*. Fitrikauppa Oy, Helsinki.
- Wilson, K. – Sin, H.-P. – Conlon, D. (2010) *What about the leader in leaDERmember exchange? The impact of resource exchanges and substitutability on the leader*. *Academy of Management Review* Vol. 35(3), 358–372.
- Zeffane, R. (2010) *Towards a two-factor theory of interpersonal trust: a focus on trust in leadership*. *International Journal of Commerce and Management* Vol. 20 No. 3.
- Zeffane, R. – Tipu, S. A. – Ryan, J. C. (2011) *Communication, Commitment & Trust: Exploring the Triad*. *International Journal of Business and Management*. Vol. 6, No. 6; June 2011
- Zhang, Z. (2004) *Trust in Leadership in Sport: Its Antecedents and its Consequences*. Presented in Partial Fulfillment of the Requirement for the Degree Doctor of Philosophy in the Graduate, The Ohio State University.
- Zheng, X. - Diaz I. – Jing, Y. – Chiaburu, D. S. (2013) *Positive and negative supervisor developmental feedback and task-performance*. *Leadership & Organization Development Journal* Vol. 36 No. 2, 2015 pp. 212-232.

## LIITTEET

### LIITE 1 Teemahaastattelun runko valmentajalle

#### 1. Tausta:

- a. Valmennusvuodet:
  - Kertoisitko, miten olet alkujaan päätenyt lajin pariin ja valmentajaksi?
  - Kuinka kauan olet valmentanut?
  - Oletko aina halunnut valmentajaksi?
  - Onko sinulla useita valmennettavia ja minkä ikäisiä?
  - Mikä on ollut sun tähän mennessä suurin saavutus valmentajana?
- b. Koulutustausta
  - Kertoisitko koulunkäynnistä ja opiskeluistasi ja niiden antamista eväistä valmennukseen?
  - Millaisista oppimistavoista itse pidät?
  - Oletko huomannut, että ajatuksesi valmennuksesta olisivat muuttuneet vuosien varrella?
- c. Kuvaile itseäsi valmentajana?
  - Millainen valmentaja mielestäsi olet? (Tiukka, suorasanainen, määrätietoinen, helposti lähestyttävä, lempeä?)
  - Millaisissa valmennus asioissa olet hyvä tai mistä eniten tykkäät?
  - Millaiset asiat koet itsellesi hankaliksi? (omat tunteet, loukkaantumiset)
  - Millaisia tavoitteita sinulla on yleisesti valmentamisessa?

#### 2. Vuorovaikutus

- a. Miten kuvailisit yhteistyötänne sinun ja valmennettavasi välillä?
  - Kumpi on enemmän aktiivisempi vai onko yhteistyö tasapainoinen tai vaihtelee tilanteittain?
- b. Kuinka paljon olette vuorovaikutuksessa urheilijan kanssa?
  - Näettekö päivittäin? kuinka usein ja kuinka pitkiä aikoja kerrallaan?
  - Kuvaile minkälainen on tyypillinen vuorovaikutustilanne harjoituksissa.
  - Pidättekö yhteyttä myös harjoitusten ulkopuolella?
- c. Mikä teidän suhteessanne on erityisen toimivaa? Miten se näkyy?
- d. Mikä teidän suhteessanne on ollut vähän haastavampaa?
- e. Onko suhteenne muuttunut tai kehittynyt valmennussuhteenne aikana?
  - Millä tavoin muuttunut ja mistä luulet sen johtuneen?
  - Tai onko teidän suhde muuttanut sinua valmentajana?

**3. Vuorovaikutussuhde**

- a. Mikä teidän yhteistyössänne on hyvää?
- b. Onko se ollut sellaista mitä odotit?
  - Onko joitain asioita, joiden haluaisit yhteistyössänne parantuvan?
- c. Mitä toivot tai odotat yhteistyöltänne tulevaisuudessa?

**4. Vaihtosuhte**

- a. Osaisiko kuvailla millainen rooli sinulla on teidän suhteessanne?
- b. Millainen urheilija on persoonaltaan? esim. temperamenttinen, määrätietoinen jne.
- c. Miten urheilijan persoonallisuus on vaikuttanut teidän yhteistyöhön?
- d. Oletko muuttanut omaa rooliasi urheilijan persoonallisuuden takia?

**5. Loukkaantumiset:**

- a. Millaisia asioita olet valmentajana käynyt läpi urheilijan ollessa loukkaantunut?
- b. Onko urheilijan loukkaantuminen jotenkin muuttanut teidän suhdetta?

**6. Valmentava johtajuus**

- a. Miten annat palautetta urheilijallesi? (suoraan, ohjaavasti)
- b. Mitä asioita pidät palautteen antamisessa tärkeänä ja vähemmän tärkeinä? (tykkää kehuista, yrittämisestä palkitseminen, määrä)
- c. Millainen on teidän tyypillinen palautteenantotilanne? Kuvaile.
- d. Antaako urheilija sinulle koskaan palautetta?
- e. Koetko sen perusteella muuttanut joitain toimintatapojasi?
- f. Onko urheilija tuonut teidän väliseen tai yleisesti valmennus toimintaan jotain? Jos niin ni mitä?

## LIITE 2 Teemahaastattelun runko urheilijalle

### 1. Tausta:

- a. Valmennusvuodet:
  - Kertoisitko, miten olet alkujaan päätenyt lajin pariin?
  - Kuinka kauan olet harrastanut?
  - Kuinka vanha sinä olet nyt?
  - Mitkä asiat koet motivoivat sinua jatkamaan lajin parissa?
  - Millaiset asiat edes auttaa sinua samaan itsestäsi kaiken irti harjoituksissa?
  - Onko sinulla ollut useita valmentajia ja minkä ikäisenä siirryit nykyisen valmentajasi valmennettavaksi? Miksi valmentajasi muuttui?
  - Mitkä on sun suurimmat saavutukset?
- d. Kuvaile itseäsi urheilijana?
- d. Millainen urheilija mielestäsi olet? (Tiukka, suorasanainen, määrätietoinen, helposti lähestyttävä, lempeä?)
- e. Millaisissa voimistelu asioissa olet hyvä tai mistä eniten tykkää?
- f. Millaiset asiat koet sulle hankalimmiksi asioiksi tässä lajissa? (omat tunteet, loukkaantumiset)
- g. Millaisia tavoitteita sinulla on urheilussa?

### 2. Vuorovaikutus

- a. Miten kuvailisit yhteistyötänne sinun ja valmennettavasi välillä?
  - Kumpi on teistä enemmän aktiivisempi osapuoli vai onko yhteistyö tasapainoinen tai vaihtelee tilanteittain? (ohjaa toimintaa)
- b. Kuinka paljon olette vuorovaikutuksessa urheilijan kanssa?
  - Näettekö päivittäin? kuinka usein ja kuinka pitkiä aikoja kerrallaan?
  - Kuvaile minkälainen on tyypillinen vuorovaikutustilanne harjoituksissa.
  - Pidättekö yhteyttä myös harjoitusten ulkopuolella?
- c. Mikä teidän suhteessanne on erityisen toimivaa? Miten se näkyy?
- d. Mikä teidän suhteessanne on ollut vähän haastavampaa?
- e. Onko suhteenne muuttunut tai kehittynyt valmennussuhteenne aikana? (oppinut toiselta jotain)
  - Millä tavoin muuttunut ja mistä luulet sen johtuneen?
  - Tai onko teidän suhde muuttanut sinua urheilijana?

### 3. Vuorovaikutussuhde

- a. Mikä teidän yhteistyössänne on hyvää?
- b. Onko se ollut sellaista mitä odotit?
  - Onko joitain asioita, joiden haluaisit yhteistyössänne parantuvan?

b. Mitä toivot tai odotat yhteistyöltänne tulevaisuudessa?

#### 4. **Vaihtosuhde**

- a. Osaisitko kuvailla, millainen rooli sinulla on teidän suhteessanne?
- b. Millainen urheilija on persoonaltaan? esim. temperamenttinen, määrätietoinen jne.
- c. Miten urheilijan persoonallisuus on vaikuttanut teidän yhteistyöhön?
- d. Oletko muuttanut omaa rooliasi valmentajan persoonallisuuden takia?

#### 5. **Loukkaantumiset**

- a. Millaisia asioita olet valmentajana kanssa käynyt läpi ollessasi loukkaantunut?
- b. Onko loukkaantuminen jotenkin muuttanut teidän suhdetta?

#### 6. **Valmentava johtajuus**

- a. Saatko palautetta ja millaista yleensä?
- b. Mitä asioita pidät palautteen antamisessa tärkeänä ja vähemmän tärkeinä? (tykkää kehuista, yrittämisestä palkitseminen, määrä)
- c. Millainen on teidän tyypillinen palautteenantotilanne? Kuvaile.
- d. Annatko koskaan valmentajalle palautetta? Onko se vaikuttanut jotenkin toimintaan?