

TUNNEJOHTAMISEN VAIKUTUS URHEILU-  
JOUKKUEESEEN

Kemppi, Juliette

Opinnäytetyö  
Liiketalouden koulutus  
Tradenomi AMK

2021

Liiketalouden koulutus  
Tradenomi AMK

---

<b>Tekijä</b>	Juliette Kemppi	Vuosi	2021
<b>Ohjaaja</b>	Mari Vähäkuopus		
<b>Työn nimi</b>	Tunnejohtamisen vaikutus urheilujoukkueeseen		
<b>Sivu- ja liitesivumäärä</b>	40 + 1		

---

Tässä opinnäytetyössä tutkitaan tunnejohtamisen vaikutusta urheilujoukkueeseen. Tunnejohtamisella tarkoitetaan johtamistapaa, jossa valmentaja kykenee tunnistamaan urheilijoidensa tunteita ja suuntaamaan tietyt tunteet tukemaan joukkueen tavoitteita. Tunnejohtamisen tavoite on saada aikaan positiivisia tunteita, jotka vaikuttavat suoraan urheilijoiden tehokkuuteen ja tuottavuuteen.

Opinnäytetyön tutkimuksessa selvitetään, voiko tunnejohtamisella lisätä ja parantaa urheilijoiden työnlaatua. Tutkimuksessa ei vertailla eri johtamistyyliä keskenään, vaan keskitytään tunnejohtamisen teoriaan sekä sitä konkretisoidaan haastattelujen avulla. Opinnäytetyön teoria perehtyy tunteiden ja tunneällyn määrittelyyn sekä tunnejohtamisen ominaisuuksiin. Lisäksi teoriaosiossa syvennytään valmentajan rooliin ja tunnejohtajan asemaan joukkueessa. Nämä teoriat liittyvät vahvasti tutkimuksessa oleviin haastatteluihin, jotta haastatteluja pystyy vertailemaan mahdollisimman todenmukaisesti teoriaan.

Tutkimukseen osallistui kolme haastateltavaa. Haastattelut toteutettiin anonyymeina, jotta haastateltavien vastaukset olivat mahdollisimman avoimia ja rehellisiä. Opinnäytetyön tutkimus toteutettiin laadullisella eli kvalitatiivisella menetelmällä.

Opinnäytetyön tutkimuksen tulokset osoittivat, että tunnejohtamisella on positiivinen vaikutus urheilijoiden ja joukkueen tekemiseen, ja että se lisää urheilijoiden motivaatiota sekä koko joukkueen positiivista tunneilmastoa. Haastateltavat toivat esille, että tunnejohtamisessa tärkeintä on luottamus, avoimuus, tasa-arvoisuus, kommunikaatiotaito, yksilön huomioon ottaminen sekä joukkueen arvojen painottaminen. Tulokset toivat myös ilmi, että hyvä kommunikaatio pelaajan ja valmentajan välillä kasvattaa luottamusta, joka taas lisää pelaajan itseluottamusta kentällä. Tämä vaikuttaa suoraan yksilön tekemiseen ja onnistuessaan omassa roolissaan kentällä yksilö pystyy auttamaan myös koko joukkuetta pääsemään tavoitteeseensa.

Avainsanat

tunnejohtaminen, tunneäly, urheilu

Business Management  
Bachelor of Business Administration

---

<b>Author</b>	Juliette Kemppe	Year	2021
<b>Supervisor</b>	Mari Vähäkuopus		
<b>Subject of thesis</b>	Impact of leadership in team sports		
<b>Number of pages</b>	40 + 1		

---

The present thesis deals with the impact of leadership in team sports. Leadership is a management method where the leader of the team can manage athletes' emotions and direct the overturned emotions to support the team's goal. The aim of leadership methods is to cause positive emotions in athletes, that have a strong impact on their effectivity and productivity.

The aim of the study is to examine if leadership management methods can increase and improve athletes' work quality. The research does not compare different kinds of management methods with each other, but it focuses on the theory of leadership. The theory is concretized through interviews. The theory is a study of emotions, emotional intelligence and leadership and good leadership's qualities. In addition, the theory goes deeper into coach's roles and the leadership style. This theory is strongly related to the interviews so that the interviews can be compared as truthfully as possible with the theory.

There were three interviewees who participated in the research. The interviews were conducted as anonymous, so that the answers were as honest and open as possible. The method of the study is qualitative research.

The result of the research showed that leadership management methods have a positive impact on the team and athletes. Leadership increases the athlete's motivation and the team's emotional climate. The interviewees disclose that the most important aspects of leadership are trust, openness, equality, communication, observing and shared values. Also, the result adduced that communication between player and coach increases the level of trust in each other. Trust will increase player's self-confidence which will show as positive performances which will help the whole team to achieve their goals.

Key words

leadership, emotional intelligence, sport

## SISÄLLYS

1	JOHDANTO .....	5
2	OPINNÄYTETYÖN TAUSTA JA TAVOITE .....	6
3	TUNNEJOHTAMISEN MÄÄRITTELY JA SEN OSA-ALUEET .....	8
3.1	Tunnejohtamisen määrittely .....	8
3.2	Tunteen, tunneällyn ja tunneilmaston määrittely .....	9
3.3	Omien tunteiden hallinta .....	11
3.4	Empatiakyky ja kuunteleminen .....	12
3.5	Vuorovaikutus ja luottamus .....	13
4	TUNNEÄLYKKÄÄN VALMENTAJAN ROOLI JA TEHTÄVÄT .....	16
4.1	Valmentajan moniulotteinen rooli joukkueessa .....	16
4.2	Urheilijan motivointi ja innostaminen .....	17
5	TUTKIMUSMENETELMÄ JA TUTKIMUKSEN SUORITTAMINEN .....	20
5.1	Kvalitatiivinen eli laadullinen tutkimus .....	20
5.2	Haastatteluiden suunnittelu ja toteutus .....	21
5.3	Aineiston analyysimenetelmä .....	22
6	HAASTATTELUJEN TULOKSET .....	24
7	TULOSTEN ANALYYSI JA JOHTOPÄÄTÖKSET .....	30
8	EETTISYYS JA LUOTETTAVUUS .....	33
8.1	Opinnäytetyön eettisyys .....	33
8.2	Tutkimusmenetelmän reliabiliteetti ja validiteetti .....	34
9	POHDINTA .....	36
9.1	Opinnäytetyöprosessi .....	36
9.2	Kehittäminen .....	37
	LÄHTEET .....	39
	LIITTEET .....	41

## 1 JOHDANTO

Tunteet ovat aina ihmisen kaikessa tekemisessä mukana. Tunteet vaikuttavat vahvasti siihen, miten henkilö sitoutuu tavoitteisiin ja miten paljon hän on valmis antamaan niiden saavuttamiseksi. Tunteet vaikuttavat myös ihmisen suorituskykyyn, hyvinvointiin ja luovuuteen. Kun ymmärretään ihmisten tunteita ja niiden merkitystä, pystytään myös johtamaan yksilöitä ja tiimiä uudella ulottuvuudella sekä lisäämään työhyvinvointia ja motivaatiota työtä kohtaan. Tunteiden käsittelyn ja jakamisen avulla työympäristöön muodostuu tunneilmasto. Hyvän tunneilmaston omaavat urheilujoukkueet ovat tutkitusti tuottavampia – tiimin tunneilmaston selittää jopa 71 % tiimin tuloksellisuudesta. Positiivisten tunteiden on sanottu parantavan myös tiimin sisäistä yhteistyötä. (Rantanen, Leppänen & Kankaanpää 2020, 15–16, 38.)

Työelämässä ja varsinkin joukkueurheilussa ihmisille asetetaan tavoitteita, jotka usein tulevat johdon visioista ja strategioista. Tunnejohtamisen omaava johtaja tai valmentaja osaa lukea valmennettavaansa sekä vaikuttaa johtamistyyliään yksilön motivaatioon ja suorituskykyyn. Lisäämällä tunnejohtamista urheilujoukkueessa, voidaan lisätä positiivista tunneilmastoa, sillä ihmisten on tutkittu viihtyvän ja suoriutuvan hyvin ympäristössä, jossa heistä tuntuu hyvältä (Rantanen ym. 2020, 16). Urheilu antaa erinomaisen ympäristön sille, että voidaan tutkia johtajien käyttäytymistä ja johtajuuden eri ulottuvuuksia. Tällaisessa ympäristössä suoritukset, niin onnistuneet kuin epäonnistuneet, ovat selvästi mitattavissa ja nähtävissä.

Tunteiden johtaminen on kokonaisvaltaisen johtamisen muoto, joka on vaativaa ja aikaa vievää toimintaa. Se vaatii valmentajalta rohkeutta ja syvää analysointia omista sekä urheilijoiden tunteista ja käyttäytymisestä. Tunnejohtaminen on vahvasti ihmisten parissa työskentelyä, joka merkitsee sitä, ettei ongelmia pystytä ratkaisemaan tietyn kaavan mukaisesti, vaan jokainen yksilö vaikuttaa vahvasti omilla tunteillaan ja tekemisellään lopputulemaan. (Linjakumpu 2008, 33.) Tunnejohtaminen vaatii siis jatkuvaa analysointia ja tarkkaavaisuutta sekä ihmisten kuuntelemista ja ymmärtämistä.

## 2 OPINNÄYTETYÖN TAUSTA JA TAVOITE

Opinnäytetyön tarkoitus on selvittää, miten valmentaja vaikuttaa urheilujoukkueen suoriutumiseen tunnejohtamisen avulla. Opinnäytetyössä selvitetään, millälaiset ominaisuudet ja toimintatavat valmentajat ovat kokeneet toimiviksi ja hyödyllisiksi johtaessaan urheilujoukkuetta. Tämän lisäksi opinnäytetyössä käsitellään tarkemmin tunneälyä ja tunnejohtamiselle tyypillisiä ominaisuuksia sekä sitä, miten näiden avulla pystytään saamaan urheilujoukkue menestymään. Opinnäytetyö kartoittaa tunnejohtamisen ominaisuuksia, kuten tunneälyä, vuorovaikutustaitoja ja omien tunteiden hallintaa.

Opinnäytetyö etsii vastausta seuraavaan päätutkimusongelmaan: Miten tunnejohtaminen vaikuttaa urheilujoukkueen suoriutumiseen? Työssä pyritään pohtimaan ja avaamaan myös seuraavia kysymyksiä: Millaisia tunnejohtamistaitoja valmentaja tarvitsee, jotta hän saa joukkueen suoriutumaan halutulla tavalla? Millaiseksi valmentaja kokee urheilijan yksilöllisen johtamisen? Opinnäytetyön tutkimus on kohdentunut valmentamisnäkökulmaan. Tutkimuksessa peilataan nykyistä teoriatietoa valmentajien omiin kokemuksiin ja näkökulmiin. Tutkimuksen kohteena ovat urheilujoukkueiden valmentajat tai valmennuksen kehittämissätyössä olevat henkilöt. Tutkimustehtävän tarkoitus on peilata tunnejohtamisen kirjallisuutta ja valmiita tutkimustuloksia organisaatioista urheilumaailmaan.

Opinnäytetyön aihe on rajattu tunnejohtamisen vaikutuksiin, sillä monet aikaisemmat tutkimukset osoittavat, että sillä on positiivinen vaikutus työntekijän suoritukseen. Tunnejohtamisessa mennään aina ihminen edellä, ei aihe edellä, ja siksi on tärkeää tiedostaa yksilöiden erilaiset tarpeet. Joukkueen tekee yksilöt, mutta menestyvän joukkueen tekee hyvinvoivat yksilöt, jotka ovat sitoutuneet työhönsä. Tutkimusongelmakysymykset auttavat pääsemään syvemmälle aiheen ytimeen ja kyseenalaistamaan valmennuksen kokonaisuutta.

Aiheen tutkiminen hyödyttää urheilijoiden johtajia, jotka tunnetaan urheilumaailmassa paremmin valmentajina tai managereina. Tutkimus tuo myös uutta opittavaa tuleville johtajille, jotka ovat rakentamassa omaa identiteettiään valmentajana ja etsivät omaa johtamistyyliään. Tutkimus tuo esille, miten tunnejohtaminen

vaikuttaa tiimin ja yksilön suoritukseen ja motivaatioon sekä siinä käydään läpi taitoja, jotka tekevät hyvästä tunnejohtajasta menestyksekkään valmentajan.

### 3 TUNNEJOHTAMISEN MÄÄRITTELY JA SEN OSA-ALUEET

#### 3.1 Tunnejohtamisen määrittely

Tunnejohtaminen on vaativa johtajuuden muoto. Tunnejohtaminen on esimiehen kyky hallita alaistensa tunteita ja suunnata tietyt tunteet tukemaan yrityksen tavoitteita. Tunnejohtamisen tarkoitus on siis lisätä yksilöiden positiivisia tunteita ja hillitä negatiivisia. Lehtinen myös korostaa, että juuri positiivisten tunteiden aikaansaaminen on tunnejohtamisen tavoite, joka taas vaikuttaa suoraan työntekijöiden tehokkuuteen ja tuottavuuteen. (Lehtinen 2013.)

Tunnejohtaminen vaatii runsaasti rohkeutta johtajalta itseltään. Se vaatii johtajaa analysoimaan jatkuvasti tilanteita monesta eri näkökulmasta. Tunnejohtaminen on ihmisten parissa toimimista, jolloin ei voida löytää vain yhtä ja ainoaa ratkaisua ongelmiin, vaan aina pitää toimia siinä hetkessä toimivien ihmisten ja tilanteiden mukaan. (Linjakumpu 2008, 33.) Valmentaja johtaa ja herättää jatkuvasti erilaisia tunteita alaisissaan. Johtajan kyvyttömyys hallita ihmissuhteita työympäristössä saattaa vaikuttaa vahvasti alaisten työkykyyn, synnyttää välinpitämättömyyttä ja vihaa sekä alentaa työmoraalia. Yhä enemmän johtajat pyrkivät saamaan ihmiset toimimaan niin, että heidän voimavaransa tulevat esille hyvällä tavalla ja he käyttävät energiaansa oikeisiin asioihin. Tämän vuoksi valmentajien tunnetaitojen määrä ja laatu ovat suoraan yhteydessä siihen, miten heidän urheilijansa kykenevät tekemään työtä joukkueen hyväksi parhaalla mahdollisella tavalla. (Lehtinen 2013.) Lähtökohtana tälle ajattelulle on se, että ihminen on tunteva ja kokeva olento, eikä pelkän rahan takia työtään tekevä objekti. Motivaation, sitoutumisen, tehokkuuden tai tuloksen kannalta ei ole merkityksetöntä, millainen tunneilmapiiri työpaikalla on. (Linjakumpu 2008, 30.)

Tunnejohtaminen pyrkii iloisen ja myönteisen ilmapiirin rakentamiseen, mutta myös negatiiviset tunteet ja niiden avulla johtaminen voivat saavuttaa hyviä tuloksia ja vahvistaa yhteisöä. Pidempään jatkunut negatiivisuudella johtaminen voi kuitenkin olla emotionaalisesti liian raskasta, jolloin työyhteisön uudistaminen pysähtyy. (Linjakumpu 2008, 32.) Tunnejohtamien ei saa olla emotionaalisesti epä-



vakaata, jolloin valmentaja käyttäytyy kuten milloinkin sattuu tuntemaan. Tutkimukset ovat osoittaneet, että tällainen impulsiivisuus on johdon tehtävissä epäonnistumista selittävä tekijä. (Aalto-Setälä & Saarinen 2013, 56.) Tunteita johdettaessa olennaista on, että pystytään herättämään halu seurata toisten tunnetiloja, mutta myös olla tunteita johdettaessa vastuullinen itseään ja muita kohtaan (Linjakumpu, 31).

### 3.2 Tunteen, tunneälyn ja tunneilmaston määrittely

Tunne on pakonomainen seuraus toiminnasta. Tunteet toimivat signaaleina, jotka toimivat kehon ja ympäristön välillä sekä auttavat ihmisiä toimimaan ja reagoimaan eri tilanteissa ja viestimään muiden ihmisten kanssa. (Magrum, Waller, Campell & Schempp 2019, 4.) Esimerkiksi kun valmentaja innostuu pelaajan hyvästä suorituksesta – innostus näkyy hymynä ja ylpeytenä, joka taas vaikuttaa suoraan hänen ja pelaajan väliseen suhteeseen. Tunteet vaikuttavat ihmisten motivaatioon ja suorituskykyyn merkittävästi. Varsinkin urheilussa tunteet vaikuttavat ratkaisevasti suoriutumiseen. Tunteet vaikuttavat suoraan aivojen, kehon ja mielen toimintaan. Ne vaikuttavat esimerkiksi yksilön energiatasoon – positiiviset sekä negatiiviset tunteet joko lisäävät tai vähentävät energiaa. Tunteet myös vaikuttavat siihen, minkälaisia ja miten haastavia tavoitteita yksilö asettaa itselleen niin työssä kuin vapaa-ajalla. Yksilöt, joilla on enemmän positiivisia tunteita, uskovat omiin kykyihinsä vahvemmin ja asettavat korkeampia sekä haastavampia tavoitteita itselleen. Ahdistunut ja pelokas yksilö taas laskee riman mahdollisimman alas ja jo pienikin tavoite saattaa tuntua mahdottomalta saavutettavalta. (Rantanen ym. 2020, 32.)

Tunne on myös motivaatio, joka luo, säilyttää ja pitää yhdessä yksilöitä ja isompia ryhmiä. Mitä luovempaa tekeminen on, sitä enemmän tunteet ja intuitio vaikuttaa toimintaan. (Linjakumpu 2008, 31.) Urheilijoiden työssä tämä tulee vahvasti esille, sillä tunteet ovat intensiivisesti kiinni heidän normaalissa toiminnassaan ja olemisessaan. Kentällä asiat ja tunteet tapahtuvat hetkessä ja erilaisia tilanteita tulee jatkuvalla syötöllä ilman minkäänlaista suunnitelmaa – pelitilanteissa mikään ei ole ennalta arvattavaa tai kaikkia asioita ei voi suunnitella tarkan kaavan

mukaan. Tunteiden huomioon ottaminen tällaisissa tilanteissa parantaa inhimillistä hyvinvointia ja potentiaalia: luovuutta, energiaa, sitoutumista ja kyvykkyyttä. (Rantanen ym. 2020, 15.) Kun urheiluympäristössä ymmärretään urheilijoiden tunteet ja tarpeet, aletaan löytämään parempia keinoja lisätä viihtyvyyttä, hyvinvointia ja sitoutumista asetettuihin tavoitteisiin. Näitä tunteita ja tarpeita johdetaan tunneälyllä, jossa johtajalla on kyky tunnistaa, ilmaista, ymmärtää ja säädellä omia ja toisten tunteita. (Aalto-Setälä & Saarinen 2013, 27).

Tunneäly (emotional intelligence) on ihmisen kykyä tunnistaa ja tulkita itsensä sekä toisen ihmisen tunteita ja tuottaa tunnehavainnoistaan asianmukaisia päätelmiä. Näitä päätelmiä ja itsesäätelyä käytetään ajattelun ja toiminnan tukena. (Saarinen & Kokkonen 2003, 16–17.) Itsesäätely motivoi ja hallitsee omia tunnetiloja sekä ihmissuhteisiin liittyviä tunnetiloja. Tunneälykäs ihminen ei toimi pelkien tunteiden varassa eikä myöskään hetkelliset impulssit pääse johtamaan toimintaa. (Goleman 1999.) Tunneälykäs valmentaja pystyy johtamistavallaan luomaan menestyvän tunneilmaston, jossa urheilijoiden on helpompi toimia ja päästä toivottuun tulokseen.

Tunneilmaston luominen on tärkeää joukkueen menestyksen kannalta. Tunneilmasto määrittää työyhteisön energiaa, eli suuntautuuko yksilön voimavarat negatiiviseen vai positiiviseen suuntaan. (Linjakumpu 2008, 31). Tunneilmasto (emotional climate) syntyy työpaikalla työntekijöiden kokemista ja ilmaisemista tunteista. Tunteet kohdistuvat niin työhön, kollegoihin, johtajaan kuin organisaatioonkin. (Rantanen ym. 2020, 56.) Tunteet tarttuvat helposti ihmisestä toiseen, ja näin tunneilmasto leviää työympäristössä helposti. Rikas tunneilmasto kasvat-  
taa motivaatiota ja tuottavuutta sekä parantaa suorituskykyä ja pelaajien hyvinvointia – joukkueen todellinen potentiaali vapautuu. Jokainen joukkueen jäsen vaikuttaa tunneilmastoon, ja tunneilmasto vaikuttaa jokaiseen joukkueen jäsen-  
neen. Jos tätä tunneilmastoa ei johdeta, alkaa se kuihtua ja hävitä. Pelkät tulos-  
palkkiot, tavoitteiden kirkastaminen tai arvojen läpikäynti eivät ainoastaan auta  
tunneilmaston kasvattamiseen, sillä motivaation kannalta nämä ovat ulkoisia tekijöitä. Ulkoisia tekijöitä korostamalla voidaan poistaa tai lievittää urheilijoiden pahoinvointia työssä, mutta näillä tekijöillä ei voida lisätä aitoa motivaatiota ja hy-

vinvointia. Lisäämällä ulkoisia tekijöitä ei luoda urheilijassa aitoa innostusta, sitoutumista, hyvinvointia ja merkityksellisyyden tunnetta. (Rantanen ym. 2020, 16–18.) Menestyvän joukkueen johdossa tulee ymmärtää jokaisen yksilön tunteet ja se, mitä tarkoittaa olla ihminen, ei pelkästään pelaaja, myös urheilumaailmassa sekä mitkä asiat aidosti motivoivat yksilöitä ahkeraan työntekoon.

### 3.3 Omien tunteiden hallinta

Tunnejohtaminen ei ole vain muiden ihmisten tunteiden ymmärtämistä ja huomiointia ja niiden johtamista, vaan myös omien tunteiden ymmärtämistä, analysointia ja hallitsemista. Itsensä hallinta sisältää itsetuntemuksen, itsehillinnän ja taidon motivoitua. (Linjakumpu 2008, 33.)

Golemanin (1999) ja Saarisen (2003) mukaan keskeisempänä johtamistaitona on tulla toimeen itsensä ja toisten ihmisten kanssa sekä kyky olla aidosti kiinnostunut ihmisistä ja asettua heidän asemaansa. Valmentajan ollessa tasapainossa itsensä kanssa, hän tuntee realistisesti oman tyyliensä, vahvuutensa ja heikkouutensa sekä pystyy tunnistamaan oikeanlaisen lähestymistavan erilaisiin ongelmatilanteisiin. Voidakseen johtaa joukkuetta ansiokkaasti, on valmentajan tunnistettava omat tunteensa, kyettävä tunnistamaan urheilijoiden tunteet ja tiedostettava, miten hänen oma käyttäytymisensä vaikuttaa koko joukkueen tunneilmastoon. Tietoisuus omista tunteista tarkoittaa tunteiden ja niiden vaikutusten tunnistamista, jolloin ihminen tietää mitä ja miksi tuntevat sekä tiedostavat miten tunteet liittyvät siihen mitä hän sanoo, tekee ja ajattelee. Samalla ihminen ymmärtää, miten tunteet vaikuttavat työsuorituksen laatuun. (Lehtinen 2013.)

Omien tunteiden hallinta antaa realistisen perustan itsearviointille, jolloin ihminen kykenee tiedostamaan omia tekojaan, oppimaan kokemuksistaan, olemaan rehellinen palautteelle sekä olemaan avoin uusille näkökulmille. Tunteiden hallinta mahdollistaa myös jatkuvan oppimisen, jolloin johtaja pystyy näkemään itsensä myös humoristisesti, kun siihen on tarve. Omien tunteiden hallinta vahvistaa myös itseluottamusta, joka antaa päätöksiin ja toimintaan rohkeutta. (Lehtinen 2013.) Valmentajalle omien tunteiden hallinta on tärkeässä roolissa, sillä valmentaja kohtaa lähes päivittäin tilanteita, jossa hänen pitää ratkaista ongelmia tai

tehdä rohkeita päätöksiä nopealla aikataululla. Valmentajan itseluottamus perustuu varmuuteen omista kyvyistä, arvoista ja päämääristä. Jos valmentaja ei kuitenkaan tunnista omia tunteitaan tai ei ole kiinnostunut niistä, hänen on vaikeaa tai jopa mahdotonta tulkita niitä toisista ihmisistä. Tämä saattaa johtaa jyräävään, poukkoilevaan ja toisten ihmisten tunteista piittaamattomaan johtamiseen (Lehtinen 2013).

### 3.4 Empatiakyky ja kuunteleminen

Tunneälyn yksi tärkeimpiä ominaisuuksia on empatiakyky eli myötäelämisen taito. Se on kyky tunnistaa toisten ihmisten tunteita ja sen avulla ymmärtää toista ihmistä sekä hänen tarpeitaan, tilannettaan ja motiivejaan. Johtamisessa empatiakyvyn arvo korostuu. (Lehtinen 2021.)

Valmentaja luo positiivista tunneilmastoa joukkueeseen, jos hän osaa ja kykenee empaattisesti asettumaan urheilijoidensa asemaan ja pääsemään samalle tasolle heidän kanssaan (Juuti 2005, 48). Empatiakykyinen valmentaja ei pidä mielessään ainoastaan joukkueen missiota ja visiota toteutumiseen asetetuista tavoitteista vaan ymmärtää myös yksilöiden kehityskaaren. Tavoitteisiin pyrittäessä keinolla millä hyvänsä, niiden tavoittelemisen saattaa aiheuttaa valmentajalle pakkomieltä, jonka eteen hän on valmis uhraamaan jopa inhimillisyytensä. Tällaiseen tilanteeseen ajauduttaessa, valmentaja on tunnejohtamisessa pahasti väärillä jäljillä. Pelkkään tavoitteeseen sokeutunut valmentaja unohtaa usein sen, että parhaaseen ja kestäväseen tulokseen pääsee vain kärsivällisyydellä sekä kuuntelemalla muita ihmisiä ja heidän toiveitaan. Näitä keinoja käyttäen valmentaja pääsee johtamaan joukkuettaan tulosta kohti hitaasti ja määrätietoisesti varmistuen asioiden oikeanlaisen etenemisen. (Lehtinen 2021.)

Empatiakykyisellä valmentajalla on vahva kuuntelemisen taito. Empatian syntyminen tarvitsee aikaa, ja sen vuoksi valmentajan käyttämä aika urheilijoiden kuuntelemiseen on tärkeä avain empatian syntymiselle. Kuunteleminen on usein vaikeampaa kuin puhuminen, joten useasti johtaminen menee herkästi siihen, että johtaja puhuu ja alaiset kuuntelevat. Viestinnän tutkijat ovat kuitenkin todenneet, että jos johtaja malttaisi kuunnella ajalla mitattuna 2–5 kertaa enemmän

muita kuin mitä hän itse puhuu, hänestä tulisi parempi johtaja. Kuunteleminen on johtamisen yksi tärkeimmistä asioista. (Lehtinen 2021.) Kuuntelemisen avulla valmentaja pääsee huomioimaan yksilöiden todellisia tunteita. Keskittyminen siirtyy tällöin väistämättä kuunneltavaan. Suostuttuaan dialogiin toisen osapuolen kanssa tunteilla johtava valmentaja oppii kuulemaan ja näkemään asioita, jotka usein ovat merkittävämpiä kuin valmentajan omat näkemykset tai ajatukset. Näin ollen myös valmentajan omat ajatukset jalostuvat ja ne saavat uusia suuntia. (Ristikangas & Ristikangas 2013, 105.) Empatiakyvyn, kuuntelemisen taidon ja omien tunteiden hallinnan avulla valmentaja pystyy tunnistamaan urheilijan negatiivisia tunteita, eikä myöskään pelkää kohdata niitä. Valmentajan ottaessa huomioon muiden mielipiteet ja tunteet, hänen on helpompi johtaa joukkue kohti yhteisiä tavoitteita.

Kuunteleminen on muutakin kuin pelkkien sanojen kuulemista. Kuuntelija pyrkii kuuntelemisen avulla pääsemään samalla aaltopituudelle puhujan kanssa. Puhujan kokemus kuulluksi tulemisesta on osoitus siitä, että kuuntelu on onnistunut. Kuuntelu on keskustelun sydän, jonka avulla valmentajan on mahdollista oppia uutta urheilijoistaan ja rakentaa vahvempaa yhteistyösuhdetta. (Ristikangas & Ristikangas 2013, 105.)

Empatiakykyinen valmentaja pystyy myös rakentamaan hyvät ihmissuhteet johtajan ja joukkueen jäsenten välille. Empaattisen valmentajan pyrkiessä oppimaan tuntemaan ja ymmärtämään joukkueen jäseniä, suhde yksilöihin rakentuu vahvemmaksi ja läheisemmäksi. Tämä johtaa siihen, että tinnerikkaan ja empaattisen valmentajan johtamassa ympäristössä sitoutuminen, luottamus ja muiden joukkueen jäsenten arvostus kasvavat. Läheisten ihmissuhteiden omaavassa joukkueessa yksilöt toimivat ja jakavat omia ajatuksiaan rohkeammin, joka taas parantaa luovuuden ja kokeilemisen rohkeuden syntymistä. (Lehtinen 2021.)

### 3.5 Vuorovaikutus ja luottamus

Kaiken johtamisen perustana on vuorovaikutus, jossa on enemmän tai vähemmän tunteet mukana. Ihmisten tunteiden oikeanlaiseen ilmaisemiseen tarvitaan vuorovaikutustaitoja. Hyvän johtajan vuorovaikutusosaamisessa tulee esiin mm.

jämäkkyys, empaattisuus, hyvä ja selkeä kommunikointi, avoimuus, vaikuttavuus sekä taito päästä ihmisten lähelle. Vuorovaikutustaito onkin valmentajan yksi tärkeimmistä taidoista. (Lehtinen 2013.) Tunneälykkään valmentajan vuorovaikutuksessa välittyy hyväksyminen ja kunnioitus. Kyse ei ole ainoastaan tekemisestä vaan aktiivisesta läsnäolosta – kuuntelemisesta, näkemisestä ja urheilijoille vastaamisesta heidän näkökulmistaan eikä vain valmentajan omasta näkökulmasta. (Ristikangas & Ristikangas 2013, 85.)

Toisen ihmisen kohtaaminen on syvin dialogisuuden muoto. Tilanteissa, joissa keskitytään toiseen ihmiseen, pystytään vahvistamaan rakentuvaa yhteistyösuhdetta. (Ristikangas & Ristikangas 2013,83.) Tunnejohtaminen on pohjimmiltaan taitoa päästä aitoon vuorovaikutukseen alaistensa kanssa. Ihmisten tunteisiin on mahdollista päästä vaikuttamaan aidosti ja myönteisesti vasta, kun saa heidän luottamuksensa. Valmentajalta edellytetään yksilöiden kohtaamista ja heille henkilökohtaisesti suunnattua tunnejohtamista. Valmentajan on siis kyettävä lukemaan urheilijoidensa tunteita, eleitä, ilmeitä ja sanan painotuksia oikein sekä hänen on itse mietittävä, miten hänen oma sanaton tunnejohtamisensa tulee ilmi vuorovaikutustilanteissa. (Lehtinen 2013.) Luottamuksen aikaansaamiseksi valmentajan on oltava ilmaisuissaan johdonmukainen, sillä viestien perillemenoon vaikuttaa enemmän se, miten asiat ilmaistaan elein ja tuntein kuin se, miten asiat sanotaan ääneen sanoin. Esimerkiksi jos valmentaja puhuu positiivisia asioita kentällä, mutta kehonkieli näyttää negatiiviselta eikä ole yhtä sanojen kanssa, ei luottamusta synny, vaikka positiiviset sanat ovatkin mukana tekemisessä.

Johtajan tunneosaaminen sijoittuu johtamisteorioiden sisällössä vuorovaikutussuuntauksen piiriin, jossa johtaminen nähdään vuorovaikutuksena ja vaikuttamisena. Johtamisessa näkyy vahvasti johdettavan ja johtajan välinen vuorovaikutussuhde, johtajan henkilökohtaiset ominaisuudet ja itse johtamistilanteessa vaikuttavat tekijät. Tunteet ja tunneosaaminen ovat vuorovaikutussuhteita määritteleviä ja ohjaavia tekijöitä. Jos johtaja ei tunnista yksilön tunteita tai ei osaa hyödyntää niiden sisältämää informaatiota, koko vuorovaikutus kärsii. (Aalto-Setälä & Saarinen 2013, 50.) Hyvä johtaminen ohjaa yhteyden ja dialogiin, jolloin syntyy kohtaamista myös tunnetasolla. Johtajan keskittyessä toiseen ihmiseen ja hänen tunteisiinsa, auttaa se johtajaa itseään kasvamaan ihmisenä ja johtajana. Tämä

auttaa myös johtajan alaisia kasvamaan yksilöinä, sillä se vahvistaa kokemusta arvostetuksi ja kuulluksi tulemisesta. Tämän tyyppinen vuorovaikutus vahvistaa valmentajan ja urheilijan välistä luottamusta.

Luottamus syntyy pala kerrallaan tunteita ilmaisemalla. Johtajan osoittaessa luottamustaan alaiseensa, on myös alaisen helpompi alkaa luottamaan johtajaan. Luottamuksen synnylle on olennaista se, että jokainen osapuoli saa olla oma itsensä ja näyttää sen myös toiselle. Tämä taas edellyttää sen, että ketään jäsentä ei tuomita vaan heidät otetaan vastaan juuri sellaisina kuin he ovat. Johtajan on siis tärkeä hyväksyä yksilöt sellaisina kuin he ovat. (Salonen 2017, 192.) Tällainen valmentajan moninaisuuden ja erilaisuuden arvostaminen johtaa siihen, että luottamuksen ilmapiiri vahvistuu, mikä lisää koko joukkueen mahdollisuutta onnistua saavuttamaan paras mahdollinen tulos myös kentällä. Luottamus valmentajan ja muiden joukkueen jäsenien välillä helpottaa sisäistä viestintää ja kommunikatioita.

Sisäinen tiedotus ja tiedonkulun avoimuus ovat tärkeitä työmotivaatiotekijöitä varsinkin uudistuksissa ja muutoksissa (Ruohotie & Peltonen 1991, 61). Urheilijoiden ollessa tiedostamattomia heidän ympärillään tapahtuvista asioista, luottamus ja työmoraali saattavat kärsiä. Urheilija saattaa myös tuntea, ettei häntä arvosteta, joka yleensä on saanut lähtönsä mielipiteiden tai keskustelujen vaientamisesta ja alistamisesta. Usein tällaisissa tilanteissa valmentaja ei ole uskonut urheilijan tai joukkueen muutokseen tai kehittymiskykyyn. Jos tällaisia merkkejä ilmenee joukkueen työympäristössä, on valmentajan hyvä pysähtyä miettimään omaa arvojärjestelmäänsä. Valmentaja on saattanut luisua tilanteeseen, jossa hänelle on tullut mekanistinen ihmiskäsitys, jossa ihminen nähdään koneena tai koneen osana. Vain arvostavassa ja avoimessa työilmapiirissä voi syntyä aitoa sitoutumista yhteiseen tekemiseen ja sen avulla päästä tavoitteisiin sekä hyvään suoritukseen. (Ristikangas & Ristikangas 2013, 87.)

## 4 TUNNEÄLYKKÄÄN VALMENTAJAN ROOLI JA TEHTÄVÄT

### 4.1 Valmentajan moniulotteinen rooli joukkueessa

Johtajan työssä on tärkeää olla hyvä itsetunto sekä rohkeutta seistä omien valintojensa takana. Johtaja ei saa olla liian altis ympäristön reaktioille ja vaikutukselle, jottei menetä omaa identiteettiään johtajana ja valmentajana. Johtajan on kuitenkin tärkeä pyrkiä sopeuttamaan omaa toimintaansa työympäristöönsä, jotta pysyisi välttymään ristiriitatilanteilta muun organisaation kanssa. (Korhonen & Bergman 2019, 165.) Johtajien - varsinkin valmentajien erilaisuus on tärkeä huomioida osana valmennusta sekä joukkueen menestystä. Kaikki valmentajat eivät voi olla rakennettu samasta muotista, vaan jokaisella valmentajalla on oma tyylinsä. Terve ammatillinen itsetunto sekä omien vahvuuksien ymmärtäminen ja käyttö auttavat onnistumaan johtajuudessa.

Valmennus pitää sisällään paljon muutakin kuin vain pelaajien sekä joukkueen teknisten ja taktisten taitojen kehittämisen ja jalostamisen, vaikka tämä onkin yksi valmentajan tärkeistä tehtävistä. Valmennus on moniulotteinen tehtävä, jossa valmentajalla tulee olla kyky tehdä johdonmukaisia ja vaikuttavia päätöksiä eritasoisissa harjoituksissa. (O'Boyle, Murray & Cummins 2015, 168.) Valmentaja ottaa vastuuta urheilijan sekä koko joukkueen menestyksestä.

Urheilujoukkueen valmentajan päätehtävä on kehittää ja optimoida urheilijan ja joukkueen toimintakyky. Valmentajan tehtävä on siis organisoida ja aikatauluttaa harjoitukset ja ottelut, tukea urheilijoiden kehitystä sekä kehittää heidän psyykkistä, taktista ja teknistä osaamista ja taitoa. Valmentajan tehtävä on myös johdattaa yksilöt ja joukkue kauden läpi tavoitteellisesti. Näiden lisäksi kommunikatio ja urheilijoiden tukeminen kuuluu valmentajan rooliin, joka vaikuttaa suoranaisesti koko joukkueen tunneilmastoon. (O'Boyle ym. 2015, 156.)

Valmentajalta vaaditut edellytykset vaihtelevat joukkueen tai urheilijan omasta tavoitteesta riippuen, sekä myös koko organisaation ja kilpailutason mukaan. Osallistava valmentaja usein pyrkii saamaan positiivisen urheilukokemuksen pelkän tuloskeskeisyyden sijasta. (O'Boyle ym. 2015, 156.) Yksilö ei joukkueurheilussa



pysty koskaan menestymään yksin. Johtajat tarvitsevat koko organisaation tuen taakseen pelaajista ja valmennustiimistä lähtien. Menestyvässä joukkueessa on aina kyse ryhmän menestyksestä – ei siis ainoastaan kapteenin tai valmentajan onnistumisesta. (O’Boyle ym. 2015, 145.) Ilman jokaista joukkueen yksilöä menestystä ei ole mahdollista saavuttaa.

Tunnejohtaminen ja valmentaminen eivät ole psykologisointia. Valmentajan ei välttämättä tarvitse pohtia pelaajien psyykeen tiedostamattomia tasoja tai lapsuuden kokemuksia. Valmentajan tulee olla enemmän tietoinen siitä, miten kritiikin antaminen vaikuttaa pelaajaan sekä miten valmentajan oma tunnetila, ilmeet ja eleet vaikuttavat yksilöön. Valmentajan tulee myös tiedostaa, miten erilaiset keskustelut tunteiden näkökulmasta voi edetä erilaisten yksilöiden kanssa. Valmentajat ovat keskeisiä henkilöitä urheilujoukkueen työyhteisössä. Valmentaja välittää vahvasti eri mielialoja joukkueensa yksilöihin. Valmentajien rooli esimiehenä on pystyä ennaltaehkäisemään ja säätelemään kiusallisia tunteita nostattavien tilanteiden syntyä työyhteisön sisällä. Valmentajan oman ajattelun hallinta ja tunnetilan tiedostaminen on keskeisellä sijalla valmentajan työssä. (Linjakumpu 2008, 32.)

Tunnejohtaja on kyvykäs luomaan ilmapiirin ja ympäristön, jossa on hyvä ja turvallinen olla. Tunnejohtajalla on kyky käsitellä myös hankalia asioita. Tämän tyyppinen tunneäly on vastuullisen johtajan yksi ominaisuuksista. Tunneälyllä johtava valmentaja aistii urheilijoissaan niin innostuksen kuin väsymyksen merkit ajoissa ja osaa toimia oikein tällaisten asioiden kohdatessa. (Linjakumpu 2008, 32.) Varsinkin urheilussa on tärkeää tunnistaa hetket, jolloin urheilijasta saa mahdollisimman paljon irti, ja milloin taas yksilö on liian väsynyt tai rasittunut suoriutuakseen parhaalla mahdollisella tasollaan. Voittavan ilmapiirin luontiin tarvitaan myös luottamusta, sillä siellä missä joukkueen potentiaali on käytössä, tunneälykäs johtaja onnistuu vaikuttamaan koko joukkueen keskinäiseen luottamukseen.

#### 4.2 Urheilijan motivointi ja innostaminen

Motivaatio on sytyke toiminnalle, ja sen syntyminen riippuu yksilön omista valmiuksista sekä sen hetkisestä tilasta (Pirnes 1998, 59). Lähtökohtana kaikelle

tekemiselle on, että motivaatio lähtee yksilöstä itsestään eli sisäisestä motivaatiosta. Tällainen motivaatio saa ihmisen toimimaan itsensä ja saavutettavan mielihyvän vuoksi. Ulkoisen motivaation avulla taas pyritään saavuttamaan tavoitteet muiden ihmisten kuten valmentajan vaatimuksesta, jolloin tavoitellaan esimerkiksi ulkoista palkkiota tai pyritään välttämään negatiivisia tunteita tai tilanteita. Ulkoinen motivaatio on kuitenkin mahdollista saada muutettua sisäiseksi motivaatioksi oikeanlaisen johtamisen myötä. (Valtonen 2019.) Valmentaja voi myös toiminnallaan ja johtamistyyllillään edesauttaa motivaation syntyä luomalla tarvittavan harjoitusympäristön urheilijoille.

Joukkueille asetetaan erilaisia tavoitteita ja toiminnan raameja jokaisen kauden alussa. Tavoitteiden saavuttamisen kannalta on hyvin tärkeää, että valmentaja käy yhdessä joukkueen ja urheilijoiden kanssa tavoitekeskustelut. Keskustelujen avulla valmentaja saa urheilijat sisäistämään tavoitteet ja sytyttämään urheilijoissa sisäisen motivaation niiden toteuttamiseksi. Valmentajan on hyvä kysyä, miten urheilijoiden mielestä jotkin asiat kannattaisi tehdä tai millaiset tavoitteet he asettaisivat itselleen. Tämän seurauksena menetelmät voivat olla jopa paremmat kuin valmentaja itse oli alun perin ajatellut. Myös joukkue ja urheilijat voivat asettaa tavoitteet korkeammalle kuin mitä valmentaja oli ajatellut, sillä urheilija voi itse kokea tavoitteiden olevan saavutettavissa ja näin ollen se motivoi häntä parempiin suorituksiin. (Valtonen 2019.)

Valmentajan on hyvä analysoida joukkueen ja sen urheilijoiden kyvykkyyttä ja taitotasoa, jotta harjoittelu on riittävän haastavaa. Liian helpot harjoitteet eivät pidä mielenkiintoa yllä ja liian vaikeat harjoitteet taas saattavat tuottaa jatkuvaa pettymistä. Huonosti suunnitellut harjoitteet vaikuttavat suoraan yksilöiden motivaatioon. Valmentajan tulee tuntea yksilönsä sekä heidän osaamisensa, jotta pystyy työstämään harjoitukset juuri sopivan tasoisiksi, jolloin yksilöissä syntyy työniloa ja riittävää hallinnan tunnetta. Onnistumisten huomioiminen ja niistä puhuminen joukkueen kesken on hyvä keino saada urheilijat huomaamaan oman kyvykkyytensä. Näillä keinoilla valmentaja innostaa yksilöitä kokeilemaan uutta ja tavoittelemaan parempia suorituksia seuraavallakin kerralla. Ihmistä motivoi tunne, että on kyvykäs tekemään työnsä hyvin ja tehokkaasti. (Valtonen 2019.)

Ihminen haalii turvallisia ihmissuhteita. Yksilöllä on halu liittyä ryhmään ja sosiaaliseseen ympäristöön. Ihmistä motivoi siis yhteisöön kuulumisen tunne, jossa hän itse haluaa olla ja jossa häntä arvostetaan. (Valtonen 2019.) Valmentajan tulee luoda motivoiva työympäristö, joka tukee yhteisöllisyyden ja keskinäisen ryhmähengen muodostumista esimerkiksi yhdistämällä hauskoja leikkejä, rentoa yhdessäoloa sekä rentoa keskustelua jokapäiväiseen harjoitusaikatauluun. On tärkeää, että urheilija tuntee olevansa tärkeä ja häntä arvostetaan niin urheilijana kuin ihmisenä sekä hänen hyvinvoinnistaan välitetään. Valmentajan tulisi pysähtyä hetkeksi jokapäiväisessä arjessa ja kysyä pelaajan kuulumisia ja kuunnella häntä rauhassa. (Valtonen 2019.)

Tunneälykäs johtamistyyli vaikuttaa motivoivan työympäristön muodostumiseen. Valmentajalla on suuri rooli työilmapiirin rakentamisessa ja hän voi omalla toiminnallaan ja esimerkillään vaikuttaa siihen, millainen kulttuuri joukkueeseen syntyy. Valmentajalla on merkittävä rooli työn ilon mahdollistajana, mikä vaikuttaa suoraan yksilöiden omaan sisäiseen motivaatiotasoon. Ilmaisemalla itse innostusta ja iloa, valmentaja antaa myös urheilijoilleen luvan tehdä niin. Valmentajan tulisi kannustaa näiden tunteiden ilmaisemiseen harjoitusympäristössä esimerkiksi osoittamalla hyväksyntää tilanteita kohtaan, jossa niitä ilmenee sekä itse liittymällä näihin tunteisiin. Positiivisten tunteiden pitää kuitenkin olla aitoja, jotta ihmiset lähtevät niihin mukaan. Valmentajan tulee myös osata tulkita tilanteita, milloin liiallinen innostus on epäsopivaa ja milloin hyväksyttävää. (Salonen 2017, 185–186.)

Motivoivaa ja ilon sekä innostuksen ilmapiiriä ei saada aikaan mahtikäskyillä, vaan sen syntymiselle menee aikaa. Olosuhteiden ollessa harjoitusympäristössä oikeat, myönteiset tunteet alkavat syntyä itsestään. Tällaisen harjoitusympäristön luonti tarvitsee vapautta, vapaaehtoisuutta sekä henkistä tilaa ja aikaa. (Salonen 2017, 186.) Tähän tarvitaan johtamisen lisäksi urheilijoiden omaa vastuuta motiivoida itse itseään, mutta valmentajan olisi hyvä tiedostaa, mikä herättää juuri hänen urheilijoidensa kiinnostuksen ja innostuksen. Valmentajan tulisi hyödyntää näitä tekijöitä tuloksen saavuttamisessa.

## 5 TUTKIMUSMENETELMÄ JA TUTKIMUKSEN SUORITTAMINEN

### 5.1 Kvalitatiivinen eli laadullinen tutkimus

Kvalitatiivisen eli laadullisen tutkimusmenetelmässä haetaan tietoa merkityskokonaisuuksista, kuten ihmisen toiminnasta, ajatuksista tai päämäärien asettamisesta. Laadullinen tutkimusote soveltuu tutkimuskohteeseen silloin, kun halutaan tietää tapahtumien yksityiskohtaisista rakenteista enemmän kuin yleisestä jakaantumisesta. (Metsämuuronen 2003, 167.) Laadullinen tutkimus on aina omanlaisensa eikä kahta samanlaista vastausta ole – tämä tulee huomioida silloin, kun tehdään ilmiötä koskevia yleistyksiä (Varto 1996, 101).

Opinnäytetyössä hyödynnettiin haastattelututkimusta, jonka näkökulma keskittyi tunnejohtamiseen ja sen vaikutuksiin urheilujoukkueessa. Haastattelut olivat kvalitatiivisia, laadullisia tutkimuksia, joissa haastateltiin tunnejohtamisesta tunteuttajia valmentajia. Valmentajat ovat urallaan saaneet monet joukkueet menestymään, ei ainoastaan hyvien valmentajataitojensa ansiosta, vaan myös emotionaalisten taitojen sekä yksilöiden ymmärtämisen avulla.

Tutkittaessa sitä, mitä ihmiset ajattelevat ja miksi he käyttäytyvät sekä tekevät asioita niin kuin tekevät, on helpointa kysyä asiaa suoraan heiltä itseltään. Tämän vuoksi opinnäytetyön tutkimusmenetelmäksi valittiin haastattelu. Haastattelujen avulla päästiin opinnäytetyön tutkimuksessa käsiksi siihen, miten valmentajat itse käyttävät tai käyttivät tunnejohtamiseen linkitettyjä asioita omassa työssään. Haastattelut antavat myös vastauksia sille, että opinnäytetyössä halutaan ymmärtää valmentajan ajatuksia, tunteita, kokemuksia ja uskomuksia tunnejohtamisen vaikutuksesta urheilujoukkueeseen. (vrt. Hirsjärvi ym. 2009, 185–186; Tuomi & Sarajärvi 2002, 74.)

Opinnäytetyön haastattelututkimus on puolistrukturoitu haastattelua, jossa on avoimen haastattelun ominaisuuksia. Jokaiselta haastateltavalta kysyttiin samat kysymykset samassa järjestyksessä, mutta haastattelutilanteet olivat enemmän keskustelevia kuin kyseleviä. Tarkoituksena oli luoda hyvä keskustelutilanne,

joka oli mahdollisimman luonteva ja avoin. Kysymykset kysyttiin tietyssä järjestyksessä, mutta haastateltaville annettiin tilaa kertoa omista kokemuksistaan, tuntemuksistaan, mielipiteistään ja muistoistaan avoimesti. (Hirsjärvi & Hurme 2001, 86–88.)

Puolistrukturoidun haastattelun ja avoimen haastattelun sekoitus sopii opinnäytetyöhön, sillä sen avulla halutaan saada tietoa juuri tietyistä asioista, mutta silti halutaan antaa haastateltaville vapautta haastattelutilanteessa. Opinnäytetyön tutkimuksessa pyrittiin saamaan valmentajien omakohtaisia ajatuksia heidän omasta valmennusideologiastaan, johtamisen arvoista sekä kulmakivistä, joista he pitivät tai pitivät tarkasti kiinni jokaisessa valmentamassaan ryhmässä. Haastattelussa haluttiin saada esille käytännön esimerkkejä siitä, miten he toimivat ja mitä he ovat ottaneet huomioon johtaessaan pelaajia.

Kvalitatiivisen osan tavoitteena oli ymmärtää nykytilannetta paremmin, eikä niinkään etsiä tilastollista yhteyttä. Tämä mahdollisti sen, että haastateltavia ei tarvinnut olla montaa. Kvalitatiiviseen tutkimukseen valittiin ilmiön omakohtaisesti tuntevia henkilöitä, jotka pystyivät kertomaan kokemuksistaan ja mielipiteistään avoimessa haastattelussa. Lähtökohtana on siis todellisen elämän kuvaaminen ja löytää tosiasioita valmentajien arjesta. (Hirsjärvi & Hurme 2009, 185–186.) Haastatteluissa pyrittiin saamaan aineistoa yleistettävyyden näkökulmasta, joten haastateltavat oli valittu niin, että heillä on suhteellisen samanlainen kokemusmaailma, kokemus ja kiinnostus aihepiiristä sekä he ovat myös itse kiinnostuneita tutkimuksesta ja sen tuloksista.

## 5.2 Haastattelujen suunnittelu ja toteutus

Opinnäytetyön haastatteluissa haastateltiin keskustelunomaisesta tunnejohtamisesta tunnettuja valmentajia tai muuten urheilujoukkueen kehityksestä vastaavia henkilöitä, jotka ovat aikanaan olleet myös valmennusroolissa. Kysymyksiä voitiin toistaa tai selventää, oikaista väärinkäsityksiä, pyytää täsmennystä ja käydä aitoa keskustelua haastateltavien kanssa. Keskustelun omainen ja avoin haastattelu on hyvä vaihtoehto opinnäytetyön tutkimukseen siksi, että erilaisten kirjallisten

haastattelujen tai lomakkeiden vastausvaihtoehdot saatetaan ymmärtää eri tavoin tai vastaajalla on kirjoittamista hankaloittavia esteitä, esimerkiksi alentunut näkökyky. Kahdenkeskeinen haastattelu saattaa myös motivoida haastateltavaa suuremmassa määrin kuin täytettävä vastauslomake. (Hirsjärvi, Remes & Saja-vaara 2009, 205; Hirsjärvi ym. 2000, 34–37.)

Haastattelut pidettiin haastattelijoiden valitsemissa paikoissa, joko kasvotusten, puhelimen tai verkon välityksellä. Haastattelut tapahtuivat eriaikaisesti, joten yhtä yhtenäistä paikkaa ei valittu. Haastatteluja oli yhteensä kolme. Haastattelukysymykset löytyvät liitteistä (liite 1) ja niitä on yhteensä seitsemän. Yhden henkilön haastatteluun varattiin aikaa noin 30 minuutista tuntiin eli yhteensä noin 2–3 tuntia. Opinnäytetyön haastattelut esitetään anonyymisti ja haastateltavien vastausten esittämisessä käytetään muotoja H1, H2 ja H3 (haastateltava 1, haastateltava 2 ja haastateltava 3).

### 5.3 Aineiston analyysimenetelmä

Opinnäytetyön haastattelujen laadullisen aineiston analysoimisessa käytettiin teoriasidonnaista sisällönanalyysia. Teoriasidonnainen analyysi sisältää teoreettisia kytkeäjä, jolloin teoria toimii analyysin apuna, mutta ei kuitenkaan pohjautu suoraan teoriaan. Aikaisempi teoria vaikuttaa vahvasti analyysiin, mutta haastattelut herättävät uusia ajatuksia tutkittavasta asiasta ja tuovat konkreettisia esimerkkejä teorian rinnalle. (Tuomi & Sarajärvi 2009, 97.)

Sisällönanalyysi soveltui opinnäytetyön tutkimuksen tarkasteluun, sillä se sopii tekstimuotoisen aineiston kuvaamiseen. Sisällönanalyysissa kuvataan tutkittavaa ilmiötä tiivistetysti. (Tuomi & Sarajärvi 2009, 106.) Analyysiä tehtiin koko opinnäytetyön tekemisen ajan. Aineistoa ja analyysiä kerättiin osittain samanaikaisesti. Tämä mahdollisti myös sen, että aineiston selventäminen ja täydentäminen oli helpompaa. (Hirsjärvi ym. 2009, 224–225.)

Haastatteluista saatu aineisto litteroitiin eli kirjoitettiin puhtaaksi mahdollisimman tarkasti, jotta mitään oleellista ei jäisi analyysistä pois. Haastattelun litteroituja tekstejä kertyi yhtä haastattelua kohden noin 5 sivua eli yhteensä noin 15 sivua.

Litteroidut tekstit tehtiin ja osittain analysoitiin heti haastatteluiden jälkeen, jotta aineisto oli mahdollisimman tuoreessa muistissa. (Hirsjärvi & Hurme 2000, 135.) Lopullinen analyysi tehtiin kaikkien haastatteluiden ollessa valmiita, jotta kokonaiskuvasta tuli selkeämpi. Haastatteluaineistoista etsittiin yhtäläisyyksiä, jotka kerättiin teemojen alle. Tällä tarkoitetaan sitä, että aineisto pilkotaan ja ryhmitellään erilaisten aihepiirien mukaan (Tuomi & Sarajärvi 2009, 93). Teemoihin jaon jälkeen aineistosta nousseita pääkohtia vertailtiin teoriaan.

## 6 HAASTATTELUJEN TULOKSET

Valmentajan yleisestä roolista urheilujoukkueessa kaikki kolme olivat yhtä mieltä: valmentajan rooli on johtaa pelaajia ja koko valmennustiimiä sekä olla linkki seuran ja joukkueen välillä. Valmentaja johtaa isoa joukkoa erilaisia yksilöitä ja erilaisia ammattilaisia sekä vastaa pelaamisesta ja yksilöiden vahvuuksien löytämisestä sekä kokonaisuuden rakentamisesta. Vaikka valmentaja tekee viimeiset päätökset joukkueessa, on hänen oltava yhä enemmän ihmisten johtaja ja hänen on tärkeä tutustua yksilöiden arvioihin.

Valmentajat lähestyivät omaa rooliaan yksilön ja joukkueen kehittämiseen hyvin ihmiskeskeisesti. Yksilöiden vahvuuksien, heikkouksien ja persoonien tunteminen tuli esille jokaisessa haastattelussa. Joukkueurheilussa mennään joukkue edellä, mutta se ei saa olla ristiriidassa yksilön tukemisen kanssa. Joukkueen pelitapaa on tärkeä kehittää niin, että yksilöiden vahvuudet tulevat esiin ja että ne tukevat myös koko joukkueen pelaamista. Tällä tavoin syntyy onnistuneita suorituksia harjoituksissa ja peleissä. Haastateltavat 1 ja 2 korostivat sitä, että valmentajan täytyy tietää pelaajien heikkoudet ja vahvuudet sekä millaisia persoonia he ovat ja mitkä asiat mahdollisesti vaikuttavat käytökseen. Valmentaja ei kuitenkaan yksin määrää joukkueen toimintakulttuuria, vaan joukkueen yksilöt yhdessä tekevät toimintakulttuurin eli millaiset arvot ym. joukkueen sisällä on. Haastateltava 3 kertoi siitä, miten hänen ajatusmaailmansa on muuttunut kokemuksen kautta. Alku vuosina valmentaja keskittyi enemmän tulostauluun kuin miettiä kokonaisuutta. Ajatusmaailma liittyi siihen, miten maksimoidaan yksilön osaaminen joukkueen eteen. Tämä taas muodosti joukkueen osaamisen eli miten pelaajat roolitetaan, ja mitkä ovat kenenkin vahvuudet kentällä. Nyt haastateltava 3 pyrkii enemmän lähestymään kaikkea ihmisyyden kautta, eli saamaan enemmän tietoa persoonallisuuksista ja ihmisten vahvuuksista.

Tärkeimmiksi valmentajien kulmakiviksi nousi rehellisyys ja avoimuus, joka lähtee siitä, että valmentaja tuntee yksilöt ihmisinä. Tämän avulla voidaan rakentaa urheiluympäristö, jossa yksilöt uskaltavat tehdä virheitä ja kohdata vaikeitakin tilanteita. Jokaisen yksilön tulisi kokea itsensä merkitykselliseksi ja tärkeäksi



osaksi joukkuetta. Myös keskustelun tärkeys sekä pelaajien osallistaminen joukkueen päätöksiin nousi esille. Haastateltava 1 sanoi myös lausahduksen, joka kokoaa hyvin yhteen sen, miten tärkeää on näyttää pelaajalle aitoa välittämistä ja luottamista. Lause kuuluu näin: ”Pelaaja ei välitä mitä sinä tiedät, jos hän ei tiedä, että sinä välität.” Pelaajan on tärkeä tuntea kuuluvansa joukkoon, mikä myös auttaa häntä sitoutumaan aidosti omaan työhönsä.

Haastateltava 2 korosti dialogin, osallistumisen ja osallistamisen tärkeyttä. Hän kertoi käyvänsä konkreettisesti läpi joukkueen pehmeitä arvoja esimerkiksi, miten kilpailu saa näkyä arjessa. Hänen mukaansa valmentajan on myös tärkeä viestittää pelaajille, että tunteiden näyttäminen on hyväksyttävää. Pelaajan on vaikea ottaa vastuuta omasta roolistaan, jos hän ei ymmärrä koko prosessia. Jos pelaaja ja joukkue haluaa kehittyä, yksilön on tärkeä ymmärtää, miksi harjoituksissa ja peleissä tehdään ja harjoitellaan tiettyjä asioita.

Haastateltava 3 kokee tärkeäksi sen, että saa valita ympärilleen sellaiset ihmiset, jotka antavat energiaa toisilleen – uskaltavat olla kriittisiä, antaa mielipiteitä rakentavalla tavalla ja olla luottamuksen arvoisia. Hänen yksi tärkeimmistä arvoista perustuu vastuunjakamiseen:

*”Yksi isoimmista valmennuksen kulmakivistäni on se, että kukaan ei ole niin mestari, että tietää kaikesta kaiken. Silloin se tarkoittaa sitä, että minun pitää pystyä jakamaan vastuuta, jotta taustatiimi voisi parhaalla mahdollisella tavalla tukea pelaajia. Jos tulosta ei kuitenkaan synny, niin viimekädessä vastuu on minun, mutta lähtökohtaisesti haluan luottaa ihmisiin ja antaa heille vastuuta, sillä tavoite on myös kasvattaa ja kehittää valmennustiimin jäseniä ja luoda heille kokemuksen, että he ovat tärkeitä ja merkityksellisiä.” -H3*

Valmentajan tulisi myös miettiä sitä, miten luodaan ilmapiiri, jossa jokainen kokee olevansa arvostettu ja että juuri heidän osaamisellaan on merkitystä. Yhteisöllisyyden rakentamisella on merkitystä, sillä jos kaikki viihtyvät ja yhdessä on hyvä olla, antaa se voimaa päästä vaikeidenkin hetkien läpi.

Haastateltavilla on hyvin samankaltaisia metodeja ottaa yksilöt huomioon valmentamisessa ja johtamisessa. Kaikkien puheessa tuli ilmi keskustelun tärkeys, ihmisten henkilökohtainen tunteminen ja yksilöiden huomioonottaminen. Pelaajien on tärkeä saada kokea, että he itse voivat vaikuttaa tulokseen ja tehdä omia ratkaisuja, sillä se kasvattaa pelaajien itseluottamusta sekä luottamusta valmentajaan kohtaan. Jokainen haastateltava kertoi siitä, että heidän mielestään on tärkeää mennä keskustelemaan pelaajien kanssa etukäteen isoista tai yllättävistä muutoksista ennen niiden julkistamista esimerkiksi pelipaikan vaihdoksesta. Tämä auttaa minimalisoimaan kaikki yksilölle yllättävät tilanteet, jotka voisivat vaikuttaa tämän suoritukseen kentällä. Haastateltavat käyvät myös pelaajien kanssa niin yksilö- kuin pienryhmäkeskustelujakin. Palautekeskusteluissa on tärkeä muistaa, että aina tulisi puhua asioista eikä pelaajan luonteesta. Haastateltava 2 tuo aina keskustelussa ilmi sen, että jos valmentajalla on jotain pelillistä palautetta annettavana pelaajalle, niin silloin pitää olla myös keino tai ymmärrys siitä, miten asioita lähdetään kehittämään yhdessä. Keskusteluiden ei tulisi tuoda pelaajille epäonnistumisen tunnetta, vaan sen tulisi vaikuttaa positiivisesti yksilön itseluottamukseen.

Haastateltava 3 pyrki valmentajana osoittamaan jokaiselle pelaajalle, että he ovat valmentajalle merkityksellisiä yksilöitä. Tällöin myös valmentajan oli mahdollisuus oppia yksilöistä jatkuvasti lisää. Varsinkin pelaajat, jotka eivät ole aloittavia pelaajia, kokevat usein enemmän tarvetta tulla nähdyksi, jotta tuntisivat olevansa tasavertaisessa asemassa aloittavien pelaajien kanssa. Tämän vuoksi valmentajan on tärkeä jutella mahdollisimman paljon pelaajien kanssa ja näin ollen valmentaja pystyy varmistamaan pelaajien hyvinvoinnin suuremmissa muutoksissa tai tilanteissa.

*”Alkuaikoina minulla oli nimilista jokaisesta joukkueen pelaajasta, johon päivän päätteeksi merkkasin, olenko puhunut jokaisen pelaajan kanssa.” -H3*

Haastateltavan 3 lainaus osoittaa konkreettisen esimerkin siitä, miten on mahdollista luoda joukkueeseen ilmapiiri, jossa kaikkia kohdellaan tasavertaisesti ja reilusti. Tämä vahvistaa joukkueen jäsenten keskinäistä luottamussuhdetta. Tällä

tavoin valmentaja pystyy myös näyttämään kiinnostusta ihmisiä kohtaan ja osoittaa, että on aidosti kiinnostunut heistä ihmisinä.

Kuvaillessaan onnistunutta yksilön valmennusta haastateltavilla oli vaikea löytää vain muutamaa esimerkkiä, sillä pieniä onnistumisen hetkiä tulee lähes jokaisessa ottelussa ja harjoituksessa. Keskeisimmäksi asiaksi nousi vuorovaikutustaito pelaajan kanssa, sekä yksilöiden auttaminen löytämään heidän oma sisäinen motivaationsa. Haastateltavan 1 esimerkki tällaisesta hetkestä oli se, kun hän valmentajana pystyi luomaan uskoa pelaajaan, joka ei itse edes ymmärtänyt omaa potentiaaliaan pelaajana. Useampi luottamussuhde on saanut alkunsa juuri tämänkaltaisesta tilanteesta, jossa pelaaja on kokenut olevansa arvokas ja tärkeä pelaaja juuri tälle valmentajalle. Haastateltava 2 kertoi kokemuksista, joissa hän on yhdessä pelaajan kanssa tunnistanut pelillisen ongelmakohdan ja pystynyt auttamaan tätä pääsemään ongelmasta yli. Valmentaja on yhdessä pelaajan kanssa saanut pienen osa-alueen kuntoon suuresta kokonaisuudesta, mikä on antanut pelaajalle motivaatiota työstää asiaa vielä ahkerammin. Haastateltava 2 kuvaili sitä, kuinka mahtava tunne se on, kun pelaaja onnistuu juuri siinä asiassa, joka joskus oli suuri ongelma tämän pelissä. Haastateltava 3 kokee onnistuneensa monesti siinä, että on pystynyt auttamaan yksilöä niin, että tämän tekeminen sulautuu joukkuepelaamiseen. Se auttaa yksilöä sitoutumaan paremmin joukkueeseen ja sen tavoitteisiin. Haastateltava kokee myös, että on onnistunut siinä, että muu joukkue on oppinut ymmärtämään yksilöiden tekemisen kentällä paremmin, jolloin tiimityöskentely kentällä on parantunut. Yksilö on iso osa joukkuetta, mutta yksittäinen pelaaja ei ole suurempi kuin itse joukkue.

Haastateltavien johtamistyyliin sisältyvässä kommunikoinnissa mennään ihmisen edellä ja ajatellaan pelaajien tunteita. Haastateltavat ovat kokemuksen kautta oppineet, mikä kommunikointi toimii heidän johtamisessaan parhaiten. Jokainen pyrkii siihen, etteivät valmentajana kommentoi virheitä tai itse pelaajia persoonina. He pyrkivät antamaan rakentavaa palautetta ja auttamaan puheellaan pelaajia parempiin suorituksiin. Jotta valmentaja pystyy vaatimaan pelaajilta enemmän, on pelaajien tiedettävä, että valmentaja on heidän puolellaan ja haluaa vain parasta yksilöiltä ja joukkueelta. Virheiden sattuessa pelaajille pitää

tehdä selväksi, että se on hyväksyttävä asia, eikä virheitä tarvitse pelätä. Valmentajan pitää kuitenkin ilmaista itseään niin sanallisesti kuin fyysisesti samalla tavalla, jottei pelaajille synny epäselvyyden tunteita kehonkielen ja sanojen merkityksen ristiriidasta.

*”Jos joku tekee virheen, niin en varmasti ärähdä tai kommentoi sitä, mutta jos pelaaja jättää jotain puolitiehen eikä tee omaa osaansa kunnolla, niin ensin sanon nätisti, mutta jos tekeminen ei muutu, niin silloin sanon terävästi. Pysin miettimään sanomisiäni niin, ettei kukaan mene pelitilanteessa kipsiin.” -H1*

Kommunikaation tulisi olla positiivissävytteistä sekä samalla vaativaa. Haastateltavan 2 mukaan otteluissa valmentajan kommunikaatio saattaa olla aggressiivisempää, mutta tällöin joukkueen kanssa on käyty läpi jo ottelupalaverissa se, että jos sovittuja asioita ei näy kentällä, niin valmentaja pyrkii aggressiivisemmalla huutamisella herättelemään pelaavaa joukkuetta. Joskus huutaminen ei auta, jos pelaajalla ei peli yksinkertaisesti kulje ja hän on myös itse tuskastunut tilanteesta. Tällaisissa tilanteissa olisi tärkeää pyrkiä auttamaan pelaajaa konkreettisilla neuvoilla. Valmentaja voi pahentaa pelaajan painetta huutamalla, jos pelaajalla virheet eivät johdu yrittämisen puutteesta.

Haastateltavilla on runsaasti kokemuksia siitä, että oman itsehillinnän kanssa on ollut tekemistä. Kaikki kolme olivat yhtä mieltä siitä, että vaikein tilanne on silloin, kun näkee, että pelaaja ei pelaa omalla tasollaan tai jos joukkueen peli ei vain kulje odotetulla tasolla. Valmentajan on myös tärkeää peittää osa tunteistaan pelaajistolta, jotta ne eivät heijastuisi suoraan kentälle pelaajien tekemiseen. Haastateltavan 1 mukaan vaikein tilanne itsehillinnän kannalta pelissä on se, kun pelaajat eivät pelaa omalla tasollaan eivätkä uskalla pelata. Tällaisissa tilanteissa valmentaja pyrkii analysoimaan tilannetta ja miettimään, miten asian voi korjata kentän laidalta. Pelaajien alkaessa piiloutumaan kentällä ja pelkäämään pallollista peliä, valmentaja ei voi vaikuttaa tällaiseen tilanteeseen enää huutamalla tai lietsomalla pelkoa. Valmentajat pystyvät käymään läpi erilaisia vaikeita tilanteita yhdessä joukkueen kanssa pelikatkojen sekä puoliajan aikana. Valmentajan on tärkeää pystyä hillitsemään omat tunteensa tällaisissa tilanteissa ja ottelun jälkeen

analysoida tarkasti tekemisiään ja reagoitejaan erilaisiin tilanteisiin. Varsinkin erityisen vaikeat tilanteet ovat hyviä oppimistilanteita, jotka auttavat valmentajaa kehittämään itseään niin, että hän pystyy valmentamaan pelaajia paremmin tulevaisuudessa samanlaisissa tilanteissa. Kaikki kolme haastateltavaa olivat yhtä mieltä siitä, että valmentajan ottelun aikaiset hermostuneisuuden tunteet on hyvä pystyä piiloittamaan. Pelaajat aistivat helposti hermostuneisuuden tai ylilatautuneisuuden. Tämä vaikuttaa helposti myös pelaajien tunteisiin ja suoritukseen kentällä.

Kokemus ja toistot vaikuttavat kommunikaatioon ja johtamiseen. Haastateltava 3 on opetellut tunteidenhallinnan taitoa, jotta ei näyttäisi liikaa omia tunteitaan vääränlaisissa tilanteissa huonontaan pelaajien suorituksia kentällä. Valmentaja on henkilö, joka on kaikissa tilanteissa pelaajia varten. Ottelutilanteissa hän pyrkii pysymään rauhallisena, jotta hän pystyisi paremmin tarkkailemaan ja analysoimaan peliä. Valmentajan tehtävänä on nähdä asioita ja auttaa pelaajia, joten ylikiirroksilla käyvä valmentaja ei siihen pysty.

*”Minä puhun ja elän keholla. Olen opetellut, että viesti olisi sama keholla kuin sanoilla. En näytä negatiivista kehonkieltä ja yritä puhua jotain muuta samanaikaisesti. Se ei ole aitoa. Haluan olla aito oma itseni, mutta samalla muistaa, mikä on tärkein tehtäväni valmentajana – auttaa pelaajia suoriutumaan kentällä.” -H3*

## 7 TULOSTEN ANALYYSI JA JOHTOPÄÄTÖKSET

Valmennus ja urheilijoiden johtaminen on muuttunut viimeisien vuosien aikana yhä enemmän tunnejohtamiseen ja ihmisten kuuntelemiseen. Haastatteluissa kävi ilmi, että tunnejohtamisen osa-alueet olivat vahvasti läsnä jokaisen haastatettavan valmentamistyyliissä. Tunnejohtaminen on johtamistyyli, josta voi käyttää vain joitain osa-alueita valmentamisessa tai sitten se voi olla todella vahvasti läsnä jokapäiväisessä arjessa. Tuloksia analysoidessa tuli esille, että suurimaksi osaksi tunnejohtamisen jokaista osa-aluetta käytetään aktiivisesti valmentamisessa ja johtamisessa. Haastatteluiden kautta tuli myös esille, että tunnejohtaminen on vahvasti läsnä niin kentällä kuin sen ulkopuolella ja tunnejohtamisen osa-alueita pyrittiin painottamaan valmentamistavoissa.

Tutkimuksessa tärkeimmiksi asioiksi valmentamisessa nousivat luottamus, avoimuus, tasapuolisuus, kommunikaatiotaito, yksilön huomioonotto sekä joukkueen arvojen painottaminen. Tuloksista ilmeni, että kommunikaatio pelaajan ja valmentajan välillä lisää luottamusta, joka taas lisää pelaajan itsetuntoa ja suoriutumiskykyä kentällä. Valmentajan on tunnettava pelaaja, jotta hän pystyy saamaan heistä parhaan mahdollisimman suorituksen irti, jolloin yksilöiden suoriuduttua huipussaan myös joukkue pääsee helpommin tavoitteisiinsa. Tämä oli yhteneväistä teorian kanssa, missä painotettiin juuri luottamusta, avoimuutta, kommunikaatiotaitoa ja yksilön huomioonottamista.

Tuloksista tuli myös esiin se, että valmentajalla on tärkeää olla oikeanlainen ja toimiva valmennustiimi tukenaan, jotta asiat toimivat parhaalla mahdollisella tavalla. Valmentajan on tärkeä antaa vastuuta myös hänen kanssaan toimiville henkilöille taustatiimissä, jotta pelaajat saisivat parhaan mahdollisen tuen kehitykselleen. Valmentaja ei siis vaan johda ja kehitä pelaajia, vaan koko valmennustiimiä. Vastuun antaminen tasaisesti koko ryhmälle kehittää valmennustiimin jäseniä niin yksilöllisesti kuin ryhmänäkin, mikä taas vie koko valmennuksen tasoa ja laatua eteenpäin. On myös tärkeää, että valmentaja pystyy johtamaan valmennustiimin jäseniä niin, että kaikki viihtyvät keskenään, sillä työ on intensiivistä ja pienessä ryhmässä työskentelyä. Jos valmennustiimi ei viihdy keskenään, niin

se peilautuu helposti suoraan myös pelaajien silmiin, mikä saattaa vaikuttaa negatiivisesti koko joukkueen tunneilmastoon ja työilmapiiriin.

Valmentajan rooli joukkueessa on laaja, ja tämän tulee osata työskennellä erilaisten ihmisten ja ammattilaisten kanssa. Valmentajan tulisi osata tulkita ihmisten eri tunteita ja reaktioita eri tilanteissa, jotta näitä pystyttäisiin käyttämään yhtenä voimavarana tuloksen tavoittelussa. Haastateltavien mielestä on myös tärkeää, että he itse pystyvät hillitsemään tunteensa valmennustilanteissa. He toivat esille sen, että on hyvä keskittyä siihen, että sanat ja kehonkieli ovat yhtä. Jos valmentaja ei ole kykeneväinen omien tunteidensa hillintään tai kehonkieli on ristiriidassa sanojen kanssa, heijastuu se helposti negatiivisena energiana myös pelaajiin ja heidän suorituksiinsa. Valmentajalla pitää olla myös tilanneälyä tunnistaa, milloin on aika sanoa tiukemmin ja käskevämmällä sävyllä asioita ja milloin taas on parempi pysyä hiljaa tai yrittää tuoda sanallisesti energiaa kentälle. Teoriaan peilaten, valmentajan empatiakyky on tärkeässä osassa ihmisten johtamista. Ihmisten tunteiden ja reaktioiden huomioimiseen sekä niihin reagoimiseen tarvitaan johtajalta empatiakykyä, jotta pystytään asettumaan yksilön asemaan ja ymmärtämään tämän ratkaisuja.

Haastateltavien vastauksista tuli ilmi se, että ajan tuoma kokemus kehittää parhaiten siinä, miten valmentajat kommunikoivat, mitkä asiat he laittavat tärkeysjärjestykseen ja miten he pystyvät hallitsemaan omia tunteitaan vaikeillakin hetkillä, jotta olisi parempi valmentaja pelaajille. Tästä tuli konkreettisena esimerkkinä se, että nuorempana valmentajana haastateltava katsoi vahvasti vain tulostaulua, kun taas nykypäivänä hän keskittyy kehityskaareen ja siihen matkaan, miten tulokseen päästään. Näin ollen valmentaja itse pystyy aidosti kokemaan hyvänolontunteita siitä, miten yksilöt kehittyvät ja pääsevät tavoitteisiinsa heidän alaisuudessaan.

Opinnäytetyön päätutkimuskysymys oli miten tunnejohtaminen vaikuttaa urheilujoukkueen suoriutumiseen. Tuloksista voidaan päätellä, että tunnejohtaminen vaikuttaa positiivisesti urheilujoukkueen ja sen yksilöiden suoriutumiseen kentällä. Tunnejohtaminen saa joukkueen yksilöt voimaan paremmin työympäris-

tössä, mikä kasvattaa itseluottamusta ja rohkeutta. Itseluottamuksen ja rohkeuden kasvaessa pelaajat uskaltavat kokeilla asioita kentällä eivätkä pelkää tehdä virheitä. Hyvät yksilöt eivät kuitenkaan tee menestyvää joukkuetta, vaan siihen tarvitaan myös oikeanlainen tunneilmasto. Valmentajan tulee tunnejohtajanaomaisuuksillaan pystyä luomaan joukkueeseen ilmapiiri, jossa on läsnä luottamus, yhdenvertaisuus ja vuorovaikutus. Valmentajan pystyessä luomaan sellaisen työympäristön joukkueelle, jossa on kaikki nämä tunneilmaston piirteet sekä yksilöllisesti valmenneet yksilöt, on joukkueella positiiviset menestysmahdollisuudet.

Pohdittuani tutkimuksen vastauksia huomasin, kuinka iso vaikutus hyvällä kommunikaatiolla on koko joukkueen menestykseen sekä yksilöiden sitoutumiseen omaan työhönsä. Huono kommunikaatio taas vaikuttaa luottamuksen puutteeseen, ja jos luottamukseen ei ole panostettu alusta alkaen, sitä on vaikea korjata enää myöhäisemmässä vaiheessa. Siksi olisi erityisen tärkeää keskittyä alusta alkaen siihen aitoon keskusteluun, kuuntelemiseen ja välittämiseen.



## 8 EETTISYYS JA LUOTETTAVUUS

### 8.1 Opinnäytetyön eettisyys

Opinnäytetyön tutkimusosiossa haastatellaan ihmisiä, joten täytyy ottaa huomioon tutkimuksen eettisen perustan muodostavat ihmisoikeudet. Tutkimukseen kuuluvien henkilöiden suojaan kuuluu, että tutkija kertoo osallistujille ennen tutkimukseen osallistumista sen menetelmät, tavoitteet ja mahdolliset riskit selkeästi. Tutkijan on lopuksi varmistettava tutkittavilta, että he ovat varmasti ymmärtäneet, mistä tutkimuksessa on kyse. (Tuomi & Sarajärvi 2002, 128.)

Opinnäytetyössä tutkija sopi puhelimitse ennen haastatteluja haastateltaville sopivan ajankohdan ja paikan. Puhelimesta käytiin alkukeskustelua opinnäytetyöstä, jotta haastateltavilla oli riittävä tieto haastattelun aiheesta. Haastateltavilta pyydettiin myös alustava suostumus tutkimukseen osallistumiseen asianmukaisen informaation pohjalta. Heillä oli myös mahdollisuus kieltäytyä haastattelusta sen tiedon perusteella, minkä he saivat opinnäytetyön tarkoitusta ja luonnetta koskien. (Hirsjärvi & Hurme 2000, 20.) Haastateltaville lähetettiin haastattelukysymykset ennakkoon luettavaksi, jotta heillä olisi mahdollisuus antaa kattava haastattelu aiheesta. Itse haastattelut tehtiin haastateltavan 1 kanssa kasvotusten, haastateltavan 2 kanssa Teams-alustaa käyttäen sekä haastateltavan 3 kanssa puhelimitse.

Tutkimuksessa mukana olleilla oli myös oikeus keskeyttää haastattelussa mukana oleminen milloin tahansa, sillä tutkittavien suojaan kuuluu vapaaehtoisuus. Heillä oli myös oikeus haastattelun jälkeen tai ennen opinnäytetyön julkaisua kieltää heitä itseään koskevan aineiston käyttö. (Tuomi & Sarajärvi 2002, 128.) Opinnäytetyön tutkimuksessa henkilöillä oli tämä mahdollisuus, mutta tälle ei löytynyt tarvetta eikä myöskään aineiston kieltoon jälkikäteen.

Tutkimustietojen ja kysymysten on oltava luottamuksellisia, eikä niitä saa luovuttaa ulkopuolisille tai käyttää niitä muuhun tarkoitukseen. Tutkimukseen osallistuvat jäävät nimettömiksi ja heillä on oikeus odottaa tutkijalta vastuuntuntoa, sopi-

musten noudattamista ja rehellisyyttä. (Tuomi & Sarajärvi 2002, 128–129.) Opin-  
näytetyön tutkimukset ovat luottamuksellisia ja saatuja tietoja käytetään vain  
opinnäytetyön tekemiseen ja vain tutkijalla itsellään oli pääsy kyseisiin tietoihin.

Opinnäytetyön haastattelun litteroinnissa eli purussa tulee ottaa myös huomioon  
sen eettisyys. Tutkijan tulee luottamuksellisesti ja tarkoin litteroida haastattelu  
mahdollisimman samoin kuin suullinen lausunto on annettu. (Hirsjärvi & Hurme  
2000, 20.) Opinnäytetyön tutkimuksessa litterointi tehdään sanasta sanaan haas-  
tattelunauhoitusten perusteella. Tällä tavalla on mahdollista välttää tutkijan mah-  
dolliset omat tulkinnat valmentajien puheista, ja sen vuoksi on mahdollista saada  
mahdollisimman varmaa ja todennettua tietoa haastateltavien sanomisista.  
Kaikki kirjallinen ja litteroitu teksti tuhoetaan opinnäytetyön julkaisemisen jälkeen.

## 8.2 Tutkimusmenetelmän reliabiliteetti ja validiteetti

Laadullisessa tutkimuksessa tulee arvioida sen luotettavuutta. Sitä arvioidaan va-  
liditeetin ja reliabiliteettien avulla. Validiteetti tarkoittaa tutkimuksen pätevyyttä, eli  
onko tutkimuksessa pystytty mittaamaan oikeita asioita oikeanlaisilla tutkimusky-  
symyksillä. Reliabiliteetti taas tarkoittaa tutkimusmenetelmän luotettavuutta ja  
toistettavuutta. (Vehkalahti 2008, 40.)

Laadullisessa tutkimuksessa näitä voidaan soveltaa vain osittain. Haastattelun  
tulee tukea tutkimusongelmaa ja pitää aihealue mielessä, jotta haastattelututki-  
mista voidaan pitää luotettavana. Perehtyminen hyvin teoriaan sekä tutkimusai-  
heisiin auttaa siinä, ettei aiheeseen liittyviä luottamusongelmia syntyisi. (Hirsjärvi  
& Hurme 2011, 73–74.) Haastattelututkimuksen luotettavuutta kasvattaa se, että  
haastattelutilanteessa haastateltavilla on mahdollisuus kysyä tarkentavia kysy-  
myksiä, jos kysymyksissä on jotain epäselvää tai kysymystä tarvitsee tarkentaa.  
(Tuomi & Sarajärvi 2002, 73.)

Opinnäytetyön tutkimuksen reliabiliteettia eli luotettavuutta ja toistettavuutta arvi-  
oitaessa voidaan saada sama tulos kaikilta haastateltavilta, mutta kuitenkin ihmi-  
sille ominaista on ajan mittaan tapahtuva muutos, joten reliabiliteettia on hieman  
hankala arvioida tämän suhteen. (Hirsjärvi & Hurme 2009, 231; Hirsjärvi & Hurme

2000, 186). Valmentajien haastatteluissa tuloksien toistettavuutta voidaan tietyllä tasolla arvioida, varsinkin asioita, jotka toistuvat jokaisen kolmen haastateltavan vastauksissa. Haastateltavia oli suhteessa vähän, joten tutkimuksesta olisi saatu hieman luotettavampi, jos haastateltavia olisi ollut muutama lisää. Haastateltavat ovat kuitenkin toimineet johtajan ja valmentajan roolissa kauan, joten tietämystaso on vahva. Haastateltavat ovat myös eri ikäisiä sekä eri sukupuolen edustajia eri organisaatioista, joten luotettavuus ei kärsi sen suhteen, että kaikki olisivat samasta organisaatiosta tai saman sukupuolen edustajia.

Työn validiteettia eli pätevyyttä tarkasteltaessa voidaan todeta, että tutkimus on validi, sillä valitun menetelmän avulla saatiin vastaus asetettuihin tutkimuskysymyksiin. Opinnäytetyön validiteettia voidaan pitää hyvänä, sillä haastattelukysymykset tehtiin teorian pohjalta. Tutkimuksen tavoitteena oli luoda teorian ja haastattelujen avulla toisiaan tukeva kokonaisuus. Kysymykset tukivat sekä päätutkimuskysymystä että alaongelmien ratkaisujen löytämistä.

Haastattelun kysymykset (liite 1) ovat luotu teoriaosion aihealueiden kautta, joten ne liittyvät vahvasti opinnäytetyön tutkittavaan aiheeseen eli tunnejohtamisen vaikutukseen urheilujoukkueessa. Kysymykset ovat rakennettu niin, että ne eivät johdattele haastateltavaa vastaamaan tietyllä tavalla, vaan tarkoitus on saada mahdollisimman todenmukainen ja avoin vastaus kysymyksiin. Analyysivaiheessa vastauksia vertaillaan teoriaosuuteen ja katsotaan, löytyykö tunnejohtamisesta tunnettujen valmentajien johtamistyyleistä samoja piirteitä, joista myös teoreettinen tunnejohtaminen on tunnettu.

## 9 POHDINTA

### 9.1 Opinnäytetyöprosessi

Opinnäytetyön tavoitteena oli selvittää, miten tunnejohtaminen vaikuttaa urheilujoukkueen menestykseen ja suoriutumiseen. Tarkoitus oli saada tietoon toimintatapoja, jotka auttavat johtajaa luomaan tunnejohtamisen kautta oikeanlaisen ympäristön urheilijoille menestyä ja suoriutua tehtävistään tavoitteiden mukaisesti. Opinnäytetyö toteutettiin laadullisella tutkimuksella kolmen haastattelun avulla. Haastattelut olivat melko pieniä, minkä vuoksi tuloksia tulee tarkastella kriittisesti. Kerätty teoretinen tieto kuitenkin myötäili pääasiassa opinnäytetyön teoriapohjaa. Haastattelujen tulokset toivat konkreettisia esimerkkejä tunnejohtajan roolista sekä ominaisuuksista, joita nykyiset tunnejohtamisesta tunnetut valmentajat arvostavat. Opinnäytetyössä kerätyt tiedot tulivat luotettavista lähteistä ja ne myötäilivät aihetta. Haastatteluista saatiin sellaista tietoa, joiden avulla saatiin vastauksia tutkimusongelmaan ja tavoitteisiin. Haastattelut toivat ammatillista näkökulmaa opinnäytetyöhön.

Opinnäytetyön tuloksia tarkasteltaessa voidaan todeta, että tunnejohtaminen vaikuttaa positiivisesti yksilön ja koko joukkueen suoriutumiseen kentällä. Opinnäytetyön teoria ja tutkimus vahvistivat samaa asiaa, ja molemmista löytyi hyvin paljon samanlaisia asioita ja teorioita. Ne myös vahvistivat sitä, miten suuri merkitys tunteiden tunnistamisella ja niiden hallinnalla ja johtamisella on urheilijoiden motivointiin sekä innostamiseen. Tunnejohtamisen positiivinen vaikutus tulee konkreettisesti esiin mm. Suomen jalkapallomaajoukkueissa. Viimeisimpien vuosien aikana niin naisten kuin miesten juniori- ja A-maajoukkueet ovat raivanneet tiensä EM-kisoihin sekä junioreille jopa MM-kisoihin. Jokaisessa pitkälle päässeellä joukkueella on ollut johtavana valmentajanaan tunnejohtamisesta tuttu kasvo.

Opinnäytetyön tuloksia voidaan hyödyntää käytännössä muissakin tiimeissä kuin vain urheilujoukkueissa. Tunnejohtaminen ei ole vain urheilijoiden johtamista, vaan kaikenlaisten organisaatioiden ja niiden henkilöstön johtamista. Onnistuneen tunnejohtamisen avulla todettiin tutkimuksessa olevan positiivinen vaikutus niin joukkueen menestykseen kuin yksilöiden suoriutumiseen. Mielestäni aihe

saisikin olla enemmän esillä valmennuskursseilla, joissa opitaan johtamaan joukkuetta ja sen yksilöitä sekä koko tunneilmastoa. Myös omien tunteiden tulkitsemiseen ja niiden hallintaan tulisi kiinnittää entistä enemmän huomiota jo valmentajien alkutaipaleilla.

Tunnejohtaminen aiheena on mielenkiintoinen ja ajankohtainen, ja siitä löytyikin mukavasti tietoa erilaisista lähteistä. Siitä oli kuitenkin vaikeampi löytää suoraa tietoa itse urheiluun liitettyä, joten tietoa piti soveltaa jonkin verran niin sanotun normaalin organisaation tunnejohtamisen teorioista. Tämä opinnäytetyö antoi paljon uutta ja mielenkiintoista tietoa tutkittavasta aiheesta ja uskon, että tämä tulee olemaan myös relevantti tulevalle urapolulleni.

Koen, että opinnäytetyö onnistui hyvin, ja että sen tekemisen myötä tiedonkeruutaitoni paranivat. Kirjallisuuden, haastattelujen ja esimerkkien avulla tunnejohtamisen käsite konkretisoitui ja pystyn käyttämään sitä myös tulevaisuudessa omassa työssäni. Omalla osaamisellani pystyn auttamaan ympärilläni olevia ihmisiä sitoutumaan yrityksen tai urheilujoukkueen tavoitteisiin, jolloin niiden tulos paranee. Jokainen johtaja tai valmentaja voi kehittyä hyväksi tunnejohtajaksi, jos vain uskaltaa tunnistaa omia tunteitaan ja oppii kuuntelemaan työyhteisöään. Näiden oppien avulla johtaja saa ympärillä olevat ihmiset innostumaan yhteisistä tavoitteista.

## 9.2 Kehittäminen

Jatkotoimenpiteenä niin uusille kuin vanhoillekin tunnejohtajille ja tunnejohtamiseen pyrkiville voisin ehdottaa konkreettisten tavoitteiden saavuttamisen lisäksi tunneilmaston ja tunteiden tavoitteiden asettamista jokaiselle kaudelle erikseen. Valmentajan käydessä joukkueen kanssa yhteisiä kauden tavoitteita läpi ennen pelien alkua, voisi hän myös kiinnittää enemmän huomioita siihen, miten tunneilmastoa ja tunteita pystyisi kehittämään tavoitteellisesti kohti yhteistä päämäärää. Niin kuin opinnäytetyössä tuli ilmi – tunnejohtaminen vaikuttaa positiivisesti menestykseen, joten valmentajan olisi hyvä keskustella joukkueen tunnetilojen tavoitteiden asettamisesta, jotka saavat juuri sen tietyn joukkueen ja sen yksilöt menestymään. Keskustelussa voisi käydä haluttuja tunnetiloja läpi urheilijoiden

omasta näkökulmasta ja siitä, mitä he odottavat kaudelta. Esimerkkinä tälle voisi olla: ”Joukkue haluaa kokea iloa, innostusta, luottamusta ja turvallisuuden tunnetta. Joukkueen jäsenille on tärkeää kokea arvostuksen tunnetta niin ihmisinä kuin urheilijoina sekä kokea, että heidät hyväksytään juuri sellaisina kuin he ovat.” Jotta nämä eivät jäisi pelkäksi sanahelinäksi, täytyy myös toteuttaa toimenpiteitä asioiden etenemiseksi. Tässä voisi käyttää tapaa, jossa tunnistetaan ja nimetään sellaiset toimenpiteet, jotka mahdollisesti edistävät yllä mainittujen tunteiden kokemista. Pelaajat voisivat yhdessä pohtia toimenpiteitä esimerkiksi näin: ”Meitä innostaa se, että saamme jatkuvasti erilaisia harjoituksia, jotka koettelevat rajojamme sekä se, että meille annetaan myös luovaa tilaa tehdä ja kokeilla kentällä erilaisia kuvioita. Turvallisuuden tunne ryhmässämme syntyy siitä, että tiedämme, mitä meitä jokaiselta odotetaan yksilönä ja joukkueena, ja että saamme tukea ja apua sitä tarvittaessa. Meillä on myös tunne, että tiedämme saavamme tehdä virheitä ja opetella asioita. Näytämme toisten arvostuksen niin, että iloitsimme aidosti toisten saavutuksista ja jaamme avoimesti tietoa ja taitoa myös kentällä ja sen ulkopuolella.” Kun nämä asiat ovat olleet käytössä jonkin aikaan, on tärkeää myös arvioida niiden vaikutukset joukkueen ympäristöön ja tehdä tarvittavia korjausliikkeitä.

Opinnäytetyölle olisi mielenkiintoista tehdä jatkotutkimus, jossa perehdytään pelaajien näkökulmaan tunnejohtamisesta ja siitä, miten he kokevat tunnejohtamisen vaikutukset omassa työssään. Tämä antaisi vastauksia sille, miten tunnejohtamisen valmennusmekanismit toimivat konkreettisesti ympäristössä ja tuntevatko yksilöt samoja tunteita kuin mitä valmentajat yrittävät saada johtamisellaan aikaan. Olisi myös mielenkiintoista tutkia sitä, miten useassa joukkueessa tunnejohtamista käytetään ja miten valmentajat onnistuvat luomaan positiivisen tunneilmaston omalla tekemisellään.

## LÄHTEET

- Aalto-Setälä, P. & Saarinen, M. 2013. Perkele! Tunneosaamisen oppikirja esimiehille. Helsinki: Talentum.
- Goleman, D. 1999. Tunneäly työelämässä. Keuruu: Otava.
- Haastateltava 1 (H1). 2021. Haastattelu 9.7.2021. Eerikkilä.
- Haastateltava 2 (H2). 2021. Haastattelu 15.7.2021. Teams-alusta.
- Haastateltava 3 (H3). 2021. Haastattelu 18.7.2021. Puhelinhaastattelu.
- Hirsjärvi, S. & Hurme, H. 2000. Tutkimushaastattelu. Haastattelun teoria ja käytäntö. Helsinki: Yliopistopaino.
- Hirsjärvi, S. & Hurme, H. 2001. Tutkimushaastattelu. 2. painos. Helsinki: Yliopistopaino.
- Hirsjärvi, S. & Hurme, H. 2011. Tutkimushaastattelu – Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Helsinki: Gaudeamus Oy.
- Hirsjärvi, S, Remes, P. & Sajavaara, P. 2009. Tutki ja kirjoita. 15., uudistettu painos. Helsinki: Tammi.
- Korhonen, H. & Bergman, T. 2019. Johtaja muutoksen ytimessä. Käsikirja uudistumismatkalle. Helsinki: Alma Talent
- Juuti, P. 2005. Toivon johtaminen. Aavaranta-sarja. Keuruu: Otava.
- Lehtinen, E. 2013. Tunnejohtaminen lisää sekä työssä viihtymistä että työn tuottavuutta. Blogi-kirjoitus. Blogi-Janne. Viitattu 1.7.2021. <http://esalehtinen.blogijanne.fi/2013/03/11/tunnejohtaminen-lisaa-seka-tyossa-viihtymista-etta-tyon-tuottavuutta/>
- Linjakumpu, A. 2008. Akateeminen johtajuus etsii paikkaansa – Tunnejohtaminen yliopistojen voimavaraksi? Tieteessä tapahtuu 7/2008. Viitattu 30.6.2021. <https://journal.fi/tt/article/view/688>
- Magrum, E., Waller, S. Campell, S. & Schempp, P. 2019. Emotional intelligence in sport: A ten-year review (2008–2018). International Journal of Coaching Science 2019, vol. 13 (2), p.3–32. SPORTDiscus.
- Metsämuuronen, J. 2003. Tutkimuksen tekemisen perusteet ihmistieteissä. 2. uudistettu painos. Jyväskylä: Gummerrus.
- O'Boyle, I., Murray, D. & Cummins, P. 2015. Leadership in Sport. Foundations of Sport Management. London & New York: Routledge.
- Pirnes, U. 1998. Kehittyvä johtajuus. Helsinki: Otava.

- Rantanen, J., Leppänen, I. & Kankaanpää, H. 2020. Johda tunneilmastoa. Va-pauta työyhteisösi todellinen potentiaali. Helsinki: Alma Talent Oy.
- Ristikangas, M.-R. & Ristikangas, V. 2013. Valmentava johtajuus. 3. painos. Helsinki: Talentum.
- Ruohotie, M. & Peltonen, P. 1991. Ihmisten johtaminen. Helsinki: Otava.
- Saarinen, M. 2003. Tunneälyn ja itsetuntemuksen työkirja. 2. painos. Juva: WSOY.
- Saarinen, M. & Kokkonen, M. 2003. Tunneäly – Kohti kokonaista elämää. WS Bookwell. Juva.
- Salonen, E. 2017. Intuitio ja tunteet johtamisen ytimessä. Helsinki: Alma Talent Oy.
- Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2002. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. 1–3. painos. Helsinki: Tammi.
- Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2009. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Helsinki: Tammi. 6. uud. laitos.
- Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2018. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi 2018. Uudistettu laitos.
- Valtonen, S.-R. 2019. Sytytä työntekijän sisäinen motivaatio. Johtaminen ja esimiestyö. 30.9.2019. Timanttia. <https://etajohtaminen.fi/sytyta-tyontekijan-sisainen-motivaatio/>
- Varto, J. 1996. Laadullisen tutkimuksen metodologia. Helsinki: Kirjayhtymät.
- Vehkalahti, K. 2008. Kyselytutkimuksen mittarit ja menetelmät. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi.
- Vilka, H. 2021. Tutki ja kehitä. Jyväskylä: PS.kustannus.



## LIITTEET

### Liite 1.

#### Haastattelukysymykset

1. Miten kuvailisit valmentajan roolia yleisesti urheilujoukkueessa?
2. Miten näet oman roolisi yksilön ja joukkueen kehittämisessä?
3. Kerro, mitkä ovat sinun valmentamistyyliisi kulmakivet. Miten ne ilmenevät omassa toiminnassasi?
4. Kerro, miten otat yksilöt huomioon valmentamisessa.
5. Kuvaile hetkiä, jolloin koet onnistuneesi yksilön valmentamisessa?
6. Minkälaista kommunikaatiota sinun johtamistyyliisi sisältyy?
7. Oletko kohdannut tilannetta valmentajana, jolloin omien tunteiden hallinta on vaikeaa? Miten onnistuit pitämään omat tunteesi kurissa?