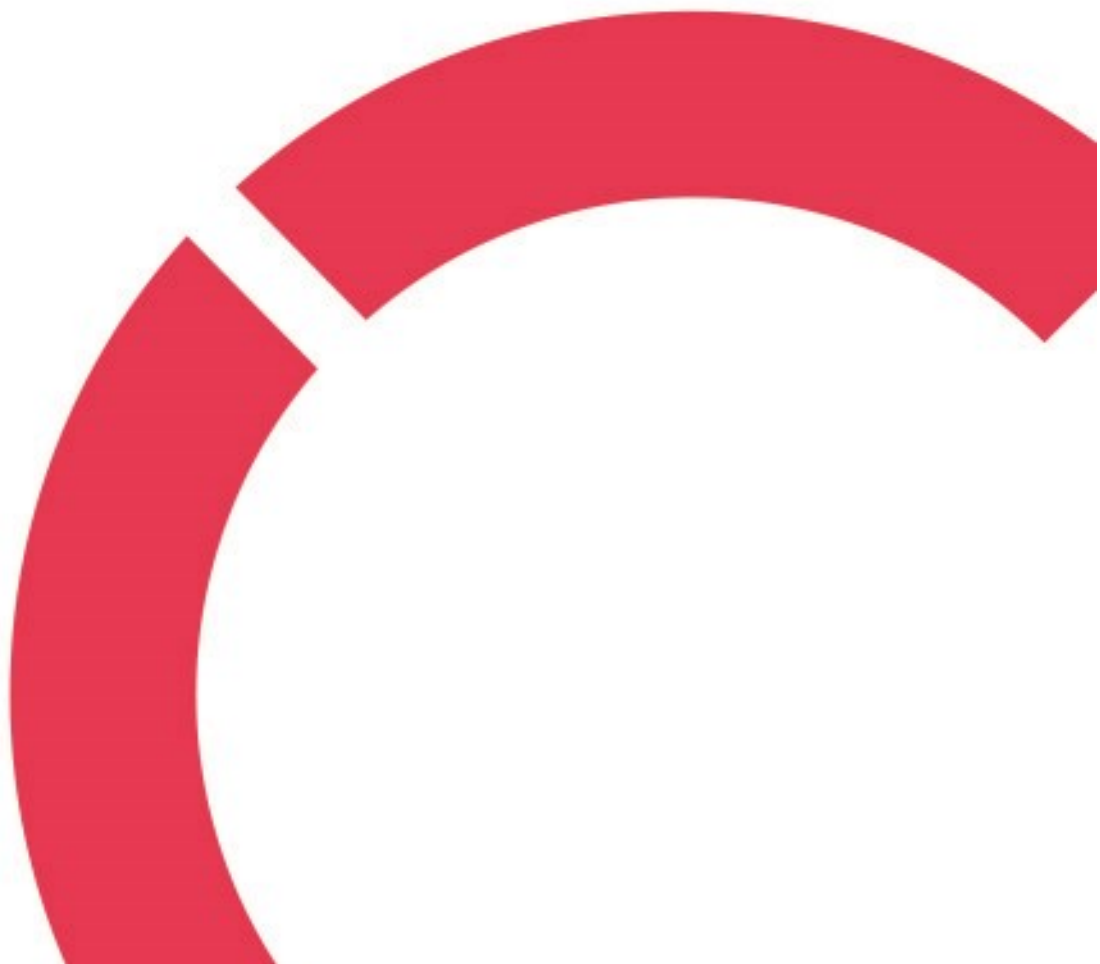


**Marita Mustonen**

**MITEN VALMENTAVA JOHTAMINEN NÄKY Y SUOMEN RAVI-  
RADOILLA**

**Opinnäytetyö  
CENTRIA-AMMATTIKORKEAKOULU  
Liiketalouden koulutus  
Toukokuu 2023**



<b>Centria-ammattikorkeakoulu</b>	<b>Aika</b> Toukokuu 2023	<b>Tekijä/tekijät</b> Marita Mustonen
<b>Koulutus</b> Liiketalous, tradenomi		<input checked="" type="checkbox"/> AMK <input type="checkbox"/> YAMK
<b>Työn nimi</b> Miten valmentava johtaminen näkyy Suomen raviradoilla		
<b>Työn ohjaaja</b> Maria Timo-Huhtala		<b>Sivumäärä</b> 41 + 2
<b>Työelämäohjaaja</b> Tomi Himanka ja Minna Mäenpää		
<p>Tämä opinnäytetyö tehtiin Suomen Hippos ry:lle ja aiheena oli valmentava johtaminen. Tutkimustarkoituksena oli selvittää, miten valmentava johtaminen näkyy Suomen pääraviradalla ja maakuntaradoilla sekä selvittää esihenkilöiden ja työntekijöiden mielipiteiden eroavaisuuksia valmentavan johtamisen suhteen. Johtamistapojen tulee muuttua maailman muuttumisen mukana, eikä vanhanajan johtamistyyli sovi enää nykypäivään.</p> <p>Opinnäytetyön teoriaosuudessa käytiin läpi valmentavan johtamisen määritelmä ja rooleista leader, manager ja coach. Osuudessa käytiin läpi myös valmentavan johtamisen ydinsisältö perustuen itsensä johtamiseen, kommunikointiin ja palautevuorovaikutukseen sekä valmentavaan johtamiseen käytettävissä olevista työvälineistä kuten Pilari- ja Grow -malli. Valmentavan johtamisen perusta on luottamus ja avoin kommunikointi, joka vaikuttaa itsensä johtamiseen, olemaan läsnä ja hyväksymään erilaisuuden. Se vaikuttaa myös palautteen anto- ja vastaanottokykyyn.</p> <p>Opinnäytetyön tutkimuksellisessa osuudessa selvitettiin kyselylomakkeen muodossa, miten valmentava johtaminen näkyy Suomen raviradoilla. Kyselylomake lähetettiin 19 raviradalle, se sisälsi yhteensä 19 kohtaa ja kyselyn julkinen linkki lähetettiin sähköpostitse, joiden vastuulle jäi edelleen lähettäminen työntekijäasemassa oleville. Vastauksia kyselyyn tuli 25, joista esihenkilöasemissa oli 19 ja työntekijöitä 6. Kolmelta raviradalta vastauksia ei tullut ollenkaan.</p> <p>Tutkimustuloksista selvisi, että vastaajat kokivat pääsääntöisesti työyhteisön olevan auttavaista, mutta henkilökemioissa koettiin olevan jännitteitä. Kehityskeskustelut koettiin jokaisen yhteisön jäsenen osalta tärkeiksi, mutta niitä ei juurikaan pidetty. Työstä koettiin stressiä ja se koettiin yksinäiseksi sekä henkilöiden erilaisuus nousi isoksi rooliksi. Työntekijöiden osalta ilmeni myös halu, että esihenkilö tulee kentälle, työntekijöiden keskuuteen.</p> <p>Kehitysehdotuksena kommunikoinnin ja avoimen keskustelukulttuurin lisääminen sekä tutustuminen henkilöihin yksilöinä. Kehittymisen kannalta kehityskeskusteluiden ja kahdenkeskisten keskusteluiden lisääminen. Luottamuksen rakentaminen esihenkilöiden ja työntekijöiden välillä on valmentavassa johtamisessa välttämätöntä.</p>		

<b>Asiasanat</b> itsensä johtaminen, johtaminen, kommunikointi, luottamus, ravirata, valmentava johtaminen
---

**ABSTRACT**

<b>Centria University of Applied Sciences</b>	<b>Date</b> May 2023	<b>Author</b> Marita Mustonen
<b>Degree programme</b> Bachelor of Business Administration		
<b>Name of thesis</b> HOW IS COACHING LEADERSHIP VISIBLE ON HORSE RACETRACKS IN FINLAND		
<b>Centria supervisor</b> Maria Timo-Huhtala	<b>Pages</b> 41 + 2	
<b>Instructor representing commissioning institution or company</b> Tomi Himanka and Minna Mäenpää		
<p>This thesis was written for Suomen Hippos ry and the topic was coaching leadership. The purpose of the study was to find out how coaching leadership is visible on Finland's main racetrack and regional tracks, and to find out the differences in the opinions of supervisors and employees regarding coaching leadership. Leadership styles must change with the changing world, and the old-fashioned management style no longer befits today.</p> <p>In the theory part of the thesis, the definition of coaching leadership and the roles of leader, manager and coach were reviewed. The section also covered the core content of coaching leadership based on self-leadership, communication and feedback interaction, as well as the tools available for coaching leadership, such as the Pillar and Grow model. The basis of coaching leadership is in trust, open communication, being present and accepting differences, which affect self-leadership. They also affect the ability to give and receive feedback.</p> <p>The research part of the thesis examined in the form of a questionnaire how coaching leadership is visible on Finnish racetracks. The questionnaire was sent to 19 racetracks, contained a total of 19 items, and the public link to the survey was sent by e-mail, who were left with the responsibility of forwarding to those in the position of employee. There were 25 responses to the survey, of which 19 were in supervisor positions and 6 were employees. No answers were received from three racetracks.</p> <p>The survey results showed that the respondents felt that, as a rule, the work community was helpful, but tensions were perceived in personal chemistry. Development discussions were considered important for each member of the community, but they were hardly held. The work was stressful and felt lonely, and differences between people played a big role. Regarding employees, a desire also manifested that the supervisor would come to the field, with the employees.</p> <p>The development proposal is to increase communication and an open culture of discussion, as well as to get to know people as individuals. In terms of development, increasing the number of development discussions and one-on-one discussions is proposed. Building trust between supervisors and employees is essential in coaching leadership.</p>		
<p><b>Key words</b> coaching, communication, management, self-management, trotting racetrack, trust</p>		

**TIIVISTELMÄ**  
**ABSTRACT**  
**SISÄLLYS**

<b>1 JOHDANTO</b> .....	<b>1</b>
<b>2 SUOMEN RAVIRADAT</b> .....	<b>3</b>
2.1 Pääravirata .....	4
2.2 Maakuntaradat.....	4
<b>3 VALMENTAVA JOHTAMINEN</b> .....	<b>8</b>
3.1 Roolit .....	9
3.1.1 Leader.....	10
3.1.2 Manager .....	10
3.1.3 Coach.....	11
3.2 Valmentavan johtamisen ydinsisältö.....	12
3.2.1 Itsensä johtaminen .....	14
3.2.2 Kommunikointi .....	16
3.2.3 Grow-malli .....	18
3.2.4 Pilari-malli .....	18
3.2.5 Palautevuorovaikutus .....	19
<b>4 TUTKIMUKSEN TOTEUTUS</b> .....	<b>22</b>
4.1 Tutkimuskysymykset ja kohderyhmä .....	22
4.2 Tutkimuslomake.....	22
<b>5 TUTKIMUSTULOKSET</b> .....	<b>23</b>
5.1 Perustiedot .....	23
5.2 Esihenkilöt ja tiiminvetäjät .....	27
5.3 Työntekijät ja alaiset.....	29
<b>6 JOHTOPÄÄTÖKSET</b> .....	<b>32</b>
<b>LÄHTEET</b> .....	<b>33</b>
<b>LIITTEET</b>	
<b>KUVIOT</b>	
KUVIO 1. Raviratojen jakautuminen Suomen kartalla .....	2
KUVIO 2. Edellytyksiä Valmentavaan johtamiskulttuuriin .....	8
KUVIO 3. Valmentavan johtamisen eri roolit .....	8
KUVIO 4. Coachin neljä mielentilan osaa.....	11
KUVIO 5. Luottamuksen lisääntymisen vaikutukset .....	12
KUVIO 6. Itsensä johtamisen ydintaidot.....	13
KUVIO 7. Tarkkaavaisuustaitojen kaksi taitoa .....	15
KUVIO 8. Pilari-mallin kuusi vaihetta .....	18
KUVIO 9. Palautteen kolmijakoisuus.....	19
<b>TAULUKOT</b>	
TAULUKKO 1. Vastaajajakauma .....	23

TAULUKKO 2. Vastaajien ikäjakauma .....	24
TAULUKKO 3. Vastaajien asema työyhteisössä .....	24
TAULUKKO 4. Kokemus työympäristöstä.....	25
TAULUKKO 5. Esihenkilöiden arviointi työntekijöistä valmentavan johtamisen teeman mukaisesti .	28
TAULUKKO 6. Esihenkilöiden itsearviointi .....	29
TAULUKKO 7. Esihenkilöiden arviointi työntekijöistä .....	29
TAULUKKO 8. Työntekijöiden arviointi esihenkilöistä valmentavan johtamisen teeman mukaisesti.	30
TAULUKKO 9. Työntekijöiden itsearviointi .....	31

## 1 JOHDANTO

Tässä opinnäytetyössä perehdytään valmentavaan johtamiseen ja miten se koetaan Suomen maakuntaraviratojen ja pääraviradan työyhteisössä. Työn idea muotoutui omasta kiinnostuksesta hevosurheiluun ja käsitteeseen valmentava johtaminen. Työn toimeksiantajaksi sain Suomen Hippos ry:n, joka helpotti tutkimuskyselyn tekemistä. Työn tavoitteena oli saada selville, miten esihenkilöasemassa olevat ja työntekijät kokevat valmentavan johtamisen heidän työyhteisöissään. Kyselyn eri osioita kohdistettiin erikseen esihenkilöille ja työntekijöille, jolloin vastauksista pystyttiin tekemään vertailuja, miten ne kohtaavat tai poikkeavat.

Työssä esitellään Suomen maakunta- ja pääravirata, joita on yhteensä 19 kpl. Eteläisin ravirata sijaitsee Helsingissä ja pohjoisin Rovaniemellä. Tutkimuksesta jätettiin tarkoituksella pois vain kesäisin toiminnassa olevat raviradat niiden vähäisen työntekijämäärän takia. Raviratojen esittelyn lähteenä on pääasiassa verkkolähteet. Kirjallisuutta yleisesti raviradoista ei löydy.

Raviratojen esittelyn jälkeen perehdytään valmentavaan johtamiseen, mitä se on ja mitä se käsittää. Valmentavaa johtamista pidetäänkin yhtenä parhaimmista työkaluista, jolloin työntekijä saadaan innostumaan, motivoitumaan ja kiinnostumaan, joka vaikuttaa haluttujen tulosten saavuttamiseen parhaalla mahdollisella tavalla. Valmentava johtaminen kuitenkin vaatii luottamusta ja avointa vuorovaikutusta ja kommunikointia esihenkilöiden ja työntekijöiden välillä. Tähän johtamismallin muutokseen on vaikuttanut muun muassa koronapandemia, jonka myötä etätyöskentely ja näin ollen myös etäjohtaminen yleistyi. Muutoksen myötä myös asenteissa ja ajatusmalleissa täytyi tapahtua muutoksia.

Työssä esitellään valmentavan johtamisen eri roolit; leader, manager ja coach. Esihenkilötyössä perinteiset käsitteet ovat olleet ihmisten johtaminen eli leader ja asiajohtaminen eli manager. Näiden lisäksi on tullut sparraajan rooli eli coachin. Jokaiselle näistä rooleista on oma tehtävänsä, tarkoitus ja tilanne. Valmentava johtaminen ei kuitenkaan ole yksin toimimista vaan siinä otetaan jokainen yksilö huomioon, kuunnellaan, kysellään ja kannustetaan. Valmentavan johtamisen kulttuurissa korostuu itsensä johtamistaidot, joita pidetäänkin tulevaisuudessa merkittävässä osassa työyhteisökulttuuria.

Opinnäytetyössä käydään myös läpi kaksi tunnetuinta valmentavan johtamisen apuna käytettävää työkalua Grow- ja Pilari-malli. Grow-mallissa kysymyksillä ohjaillaan haluttua tavoitetta kohti. Malliin on rakennettu neljän vaiheen muistisääntö: tavoite, nykytila, vaihtoehdot ja teot, joiden avulla voidaan

kysymyksiä rakentaa vaiheittain. Pilari-malli on kehitetty Grow-mallista kuusivaiheiseksi: nykyhetki, mahdollisuudet, toiminnan suunnittelu, esteiden ylitys, palkitseminen ja tuki sekä toisto. Tämän mallin rakenne mahdollistaa vahvistamaan valmentavan johtajan ja valmennettavan henkilön välistä suhdetta. Se toimii kysymysten avulla siltana kohti tavoitteita, jossa voidaan siirtyä vaiheesta toiseen mutta myös mahdollistaa vaiheissa takaisin palaamisen tavoitteiden muuttuessa.

Valmentavaan johtamiseen liittyvää lähdekirjallisuutta löytyi yllättävänkin paljon. Merkittävintä oli kuitenkin huomata, kuinka monessa teoksessa Marjo-Riitta Ristikangas on ollut mukana. Voisi kai siis todeta hänen kiinnostuksensa ja tietotaitonsa valmentavaa johtamista kohtaan olevan suurta.

Tutkimus vastaa kysymykseen ”Miten valmentava johtaminen näkyy Suomen raviradoilla?”. Ensimmäiseksi ongelmakohtiksi tutkimuksessa koitui opinnäytetyölle nimetyn tilaajaa edustavan ohjaajan vaihtuminen, joka hidasti aikataulullisesti kyselyn lähettämistä. Toiseksi ongelmaksi koitui vastaajien passiivisuus. Vastauskehotuksia lähetettiin useampaan eri otteeseen ja vastausaikaa joutui pidentämään, joka taas vaikutti ennalta suunniteltuun aikatauluun.

## 2 SUOMEN RAVIRADAT

Suomessa raviratoja on kaiken kaikkiaan 43 (KUVIO 1) sisältäen pääraviradan, maakunta- ja kesäradat. Pääraviratana toimii Vermo, joka sijaitsee Espoossa. Maakuntaratoja on 18, joista pohjoisin on Rovaniemellä ja eteläisin Turussa. Kesäisin toiminnassa olevia kesäratoja on 24. (Suomen Hippos, Suomen raviradat.) Näistä pohjoisimpana ratana toimii Kaukonen (Suomen Hippos, Kesäravit ovat täällä). Työssä perehdytään pää- ja maakuntaraviratoihin, koska tutkimuskysely suoritetaan näillä radoilla työskenteleville.



KUVIO 1. Raviratojen jakautuminen Suomen kartalla (Suomen Hippos, Kesäravit ovat täällä)



## 2.1 Pääravirata

Vermo on Suomen pääravirata, joka sijaitsee Espoon ja Helsingin rajalla. Vermossa kilpaillaan noin 60 kertaa vuodessa, ja pääkilpailupäivä on keskiviikko. Vuoden kohokohtina on Vermossa vuosittain ajettavat Finladia-Ajo toukokuussa ja Suuri Suomalainen Derby elo-syyskuussa. (Historia, Vermo Areena.) Nykyisellä Vermon raviradalla ensimmäiset ravit ajettiin vuonna 1977 joulukuun 27. päivänä (Vihdoinkin Vermoon, Vermo Areena).

## 2.2 Maakuntaradat

Pilvenmäen ravirata sijaitsee Forssassa, ja on maamme vanhimpia samalla paikalla toimineita raviratoja (Forssan seutu). Ensimmäiset ravit Pilvenmäellä järjestettiin vuonna 1949. Vuoden kohokohtina on elokuun lopussa ajettava Tammavaltikka ja toukokuussa ajettava Pilvenmäki Special. (Wikipedia, Pilvenmäen ravirata.)

Joensuun ravirata sijaitsee Linnunlahdella Mehtimäen kaupunginosassa. Raviradan välittömässä läheisyydessä toimii myös jäähalli, urheiluhalli, Kerubi-stadion ja Laulurinne, jossa järjestetään ulkoilmatapahtumia. (Joensuun ravirata.) Joensuussa on ajettu ensimmäiset ravikilpailut jo vuonna 1905, mutta nykyisellä Linnunlahden raviradalla ensimmäiset ajot olivat vuonna 1974 (Joensuun ravirata). Isoimpina kilpailuina Linnunlahdella ajetaan vuosittain maaliskuussa Sanomalehti Karjalainen -ajo sekä heinäkuussa Joensuu -ajo (Joensuun ravirata).

Killerin ravirata sijaitsee Jyväskylässä Killerjärvellä ja toimii Keski-Suomen pääraviratana (Suomen Hippos). Ravirata on perustettu vuonna 1974 ja suurimmat vuosittain ajettavat kilpailut ovat toukokuussa ajettava Killerin Eliitti sekä elokuussa ajettava Suomenhevosten Derby, jota on ajettu vuodesta 1975 lähtien (Wikipedia, Killeri).

Kajaanin ravirata sijaitsee keskusta-alueelta noin 10 kilometriä pohjoiseen Kajaanin Kuluntalahdessa. Rata on perustettu vuonna 1975. Suurien muutostöiden kautta vuosina 2006–2010 rata sai punaisen värin, jota muualla Suomessa ei ole. Kajaanin ravirataa onkin sanottu tämän vuoksi Suomen Red Mailiksi. (Kainuun ravirata.) Kajaanissa ravikilpailutoiminta ajoittuu toukokuusta syyskuulle, ollen Suomen ainoa maakuntarata, jossa ei kilpailla talvikaudella (Kainuun ravirata). Päätapahtumana Kajaanissa on kesäkuussa järjestettävät kaksipäiväiset ravit ja niissä ajettava Kainuu-ajo (Suomen Hippos).

Nikulan ravirata sijaitsee Kaustisella, noin 7 kilometriä keskusta-alueelta Kokkolan suuntaan. Raviradalla toimii Keski-Pohjanmaan ammattiopisto, Kaustisen toimipaikka. Oppimisympäristöinä hyödynnetäänkin alueella toimivia ammattivalmentajien talleja sekä Nikulan Eläinklinikkaa. Suurimmat vuosittain järjestettävät kilpailut ovat huhtikuussa ajettava Pelimanni-ravit ja heinäkuussa ajettavat Festivaaliravit. (Suomen Hippos.)

Kouvolan ravirata sijaitsee Kouvolan Ravikylässä alle kolmen kilometrin päässä keskusta-alueelta. Se on Suomen toiseksi pisimpään samalla alueella toiminut ravirata heti Oulun Äimäraution jälkeen. Ravirata aloitti toimintansa 1910-luvun alussa. (Wikipedia, Kouvolan ravirata.) Radan päätapahtumat ovat vuosittain ajettavat kesäkuussa kilpailtava Kymi Grand Prix ja loka-marraskuussa kilpailtava Kymenlaakso-ajo (Kouvolan ravirata).

Kuopion ravirata sijaitsee Sorsasalossa noin 8 kilometriä keskusta-alueelta pohjoiseen (Kuopion ravirata). Ahonen ja Paananen (2009, 17) kirjoittavat opinnäytetyössään ”*Sorsasalon raviradan historiikki*”, että ensimmäiset ravikilpailut Sorsasalossa ajettiin heinäkuun 13. päivä vuonna 1980. Päätapahtumina on vuosittain kilpailtavat toukokuussa ajettava Kuopio Stakes sekä Savon Voiman Savo-ajo (Kuopion ravirata).

Jokimaan ravikeskus sijaitsee noin 8 kilometrin päässä Lahden keskusta-alueelta. Ravirata on valmistunut vuonna 1981. (Wikipedia, Jokimaan ravirata.) Jokimaa on toinen Suomen raviradoista, joissa on ammatillisen oppilaitoksen toimintaa. Koulutuskeskus Salpaus kouluttaa alueella tulevia hevosalan ammattilaisia. Raviradalla toimii myös Suomen Hevosenomistajien Keskusliitto ry. Vuoden päätapahtumina on ajettavat Suur-Hollola-ajot. Lämminverisille kilpailu on ollut olemassa vuodesta 1975 lähtien ja suomenhevosten osalta kilpailu ajettiin ensimmäisen kerran vuonna 1993. (Jokimaan ravit.)

Lappeen ravirata sijaitsee Lappeenrannassa Lavolan kaupunginosassa, noin 6 kilometrin päässä keskusta-alueelta. Ravirata on perustettu vuonna 1973, jossa samaisena syksynä ajettiin ensimmäiset ravikilpailut. (Lappeenrannan ravirata.) Lappeen vuosittainen kohokohta on syyskuussa ajettava Villinmiehen Tammakilpailut, jotka on järjestetty vuodesta 1981 (Lappeen ravirata).

Mikkelin ravirata sijaitsee Kalevankankaalla noin kahden kilometrin päässä keskusta-alueelta (Mikkelin ravirata). Ravirata on nykyiselle paikalle perustettu 1960-luvun alussa. Radalle tehtiin suurremontti

vuonna 1975, jonka seurauksena radasta tuli maan nopein ravirata. Sillä onkin tehty useampi Euroopan- ja Maailmanennätys. Vuoden päätapahtumana on heinäkuussa ajettava St Michel-kilpailu, jota on järjestetty vuodesta 1981. (Mikkelin ravirata.)

Oulun ravirata sijaitsee Äimärautiolla, noin 4 kilometrin päässä Oulun keskustasta. Ravirata on perustettu 1908, ja on näin ollen Suomen vanhin samalla paikalla edelleen toimiva ravirata. Ensimmäiset ravit radalla ajettiin elokuun 25. päivänä vuonna 1908. Vuosittain ajettavat Oulun Osuuspankki Grand Prix, Number One ja Oulu Express ovat Äimäraution päätapahtumia. (Oulun ravit.)

Porin ravirata sijaitsee Impolan kaupunginosassa, vain parin kilometrin päässä Porin keskustasta. Porin ravirata on perustettu vuonna 1950 ja ensimmäiset ravit siellä on ajettu saman vuoden Kuninkuusraiveissa. (Wikipedia, Porin ravirata.) Porin raviradan päätapahtumina on vuosittain ajettava St Leger ja Satakunta-ajo. Lämminverisille suunnattu St Leger on ajettu ensimmäisen kerran vuonna 1975 ja suomenhevosten Satakunta-ajo vuodesta 1978 lähtien. (Porin ravit.)

Mäntyvaaran ravirata sijaitsee Rovaniemellä alle kymmenen kilometrin päässä keskusta-alueelta. Raveja Mäntyvaaralla on ajettu vuodesta 1976 lähtien. Mäntyvaara on Suomen pohjoisin toimiva maakuntarata. Kauden päätapahtumana on joulukuussa ajettava Arctic Horse Race-kilpailut. (Rovaniemen ravirata.)

Seinäjoen ravirata sijaitsee keskusta-alueen läheisyydessä. Ravirata on Etelä-Pohjanmaan Hevosjalostusliiton omistama, joka on perustettu vuonna 1923. (Seinäjoen ravikeskus.) Seinäjoen ravikeskus on perustettu huomattavasti myöhemmin, vuonna 1978 (Seinäjoen ravikeskus). Vuoden päätapahtumat Seinäjoella ovat Seinäjoki Race, Ilkka-Pohjalainen ajo ja Murto-ajo (Seinäjoen ravikeskus).

*Teivon ravirata* sijaitsee Ylöjärven kaupungissa, mutta toimii Tampereen raviratana. Rata on perustettu vuonna 1976. Raviradan nimi Teivo otettiin kuitenkin käyttöön vasta muutama vuosi myöhemmin vuonna 1979. Teivossa ravit pyörivät ympäri vuoden, ja niiden pääkilpailupäivä on tiistai. (Wikipedia, Teivon ravirata.) Päätapahtumat Teivossa ovat vuosittain juostavat Kriterium, Gli Grand Prix ja Pohjantähti Suurmestaruus (Teivo).

Laivakankaan ravirata sijaitsee Torniossa reilun 10 kilometrin päässä keskusta-alueelta. Ensimmäiset ravikilpailut Laivakankaalla järjestettiin elokuun 4. päivänä vuonna 1974. (Laivakangas.) Vuoden kohokohtana Laivakankaalla on ravikauden viimeisenä, syyskuussa ajettavat valtakunnalliset V75-kilpailut (Heppa).

Metsämäen ravirata sijaitsee Turussa, noin kuuden kilometrin päässä Turun keskustasta. Ravirata on perustettu 1978 ja siellä ajettiin ensimmäiset ravikilpailut maaliskuun 2. päivänä. (Turun Hippos). Ensimmäisestä vuodesta lähtien Metsämäellä on ajettu Kylmäveristen Pohjoismaiden Mestaruus, joka oli vuoteen 2020 kauden kohokohta. Alkujaan kilpailu kiersi vuosittain Turun lisäksi muilla Suomen radoilla sekä Norjan ja Ruotsin radoilla. Vuodesta 2006 lähtien kilpailu keskittyi Metsämäen raviradalle. (Wikipedia, Kylmäveristen Pohjoismaiden Mestaruus.)

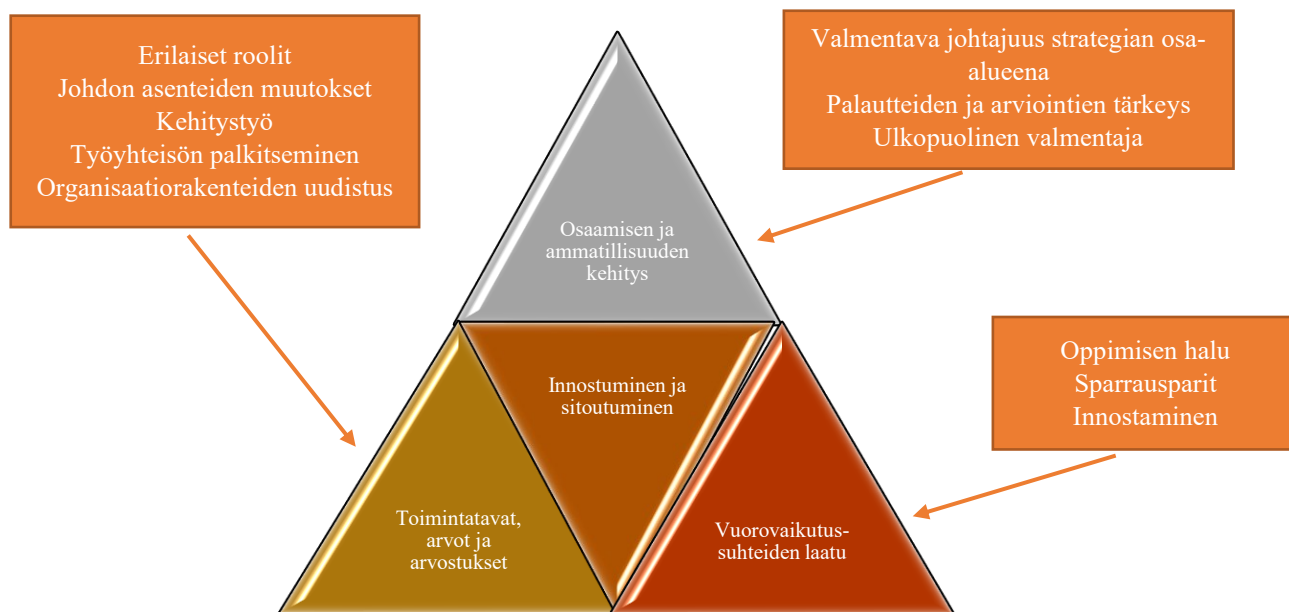
Keskisen ravirata sijaitsee Ylivieskassa noin viisi kilometriä keskustasta pohjoiseen. Raviradan rakentaminen alkoi vuonna 1969 ja jo kuukauden päästä rakentamisen aloittamisesta radalla ajettiin ensimmäiset ravikilpailut. Avajaisravit kilpailtiin heinäkuun 19. päivänä vuonna 1970. Ravivuoden kohokohtana on jo vuodesta 1972 ajettu Malja-ajo ja vuodesta 2018 ajettu Ruunakunkkarit. (Ylivieskan ravit.)

### 3 VALMENTAVA JOHTAMINEN

Maailman muuttuvassa tilanteessa myös yritysten toimintaympäristö on muuttuvassa tilanteessa. Tekoäly ottaa sijaa kovaa vauhtia ja vuonna 2020 alkanut koronapandemia on vaikuttanut muutosjohteisesti eri työkuultuureihin. Tämä vaikuttaa siihen, että myös johtamiskulttuurin on pitänyt ja tulee muuttua. Toimintaympäristöjen muuttuessa ja monimutkaistuessa tulisi jokaisen työntekijän tiedot ja taidot saada tehokkaaseen käyttöön, joten keskittyminen yhden henkilön asiantuntemukseen ei enää riitä. Tämä vaatii vastuun ja vallan jakamista käytännön tasolle, jolloin esihenkilöasemassa olevan rooli muuttuu. (Ristikangas, Lönnroth, Ristikangas & Ristikangas 2021, 13–14.)

Valmentavaa johtamisotetta pidetään yhdestä parhaimpina työkaluina, jolla pystytään innostamaan ja motivoimaan työntekijöitä, jotta tavoitteet saavutetaan parhaalla mahdollisella tavalla. Valmentavan johtamistavan myötä on koettu saavan hyötyjä työntekijöiden motivaation vahvistumiseen, aktiivisuuden kasvattamiseen, stressin ja kyynisyyden vähentymiseen, sekä jokaisen huomioonottamiseen, jotta kaikkien ideat, näkökulmat ja osaaminen tulee nähdyksi, kuulluksi ja käyttöön. Muita hyötyjä ovat olleet tavoitteellisen työnteon, suoritusten ja tulosten paraneminen, vastuun jakamisen myötä esihenkilön ajankäyttöä on pystytty tehostamaan ja roolia suoritusten onnistuttaessa vahvistamaan sekä vaihtuvuus, ja poissaolot työntekijöiden keskuudessa on vähentynyt. (Kurttila & Aalto 2015, 17–18.)

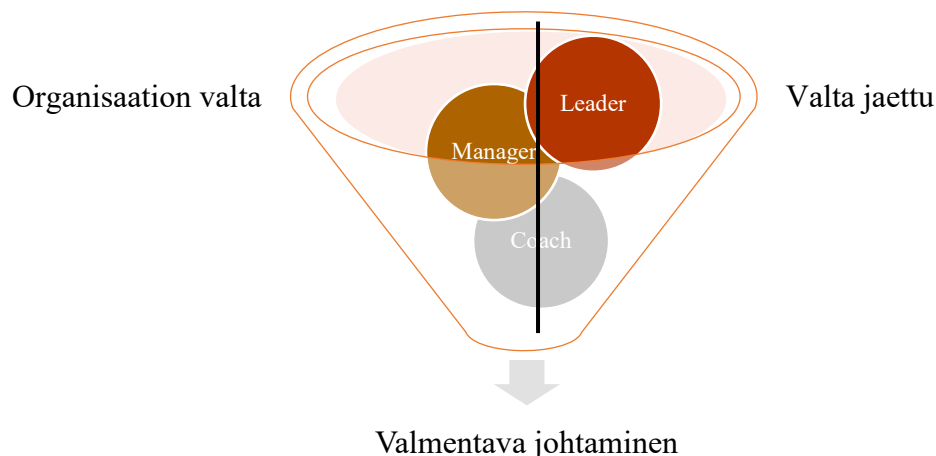
Valmentava johtamiskulttuuri (KUVIO 2) edellyttää vuorovaikutteisen luottamuksen, jolloin yksilöitä kunnioitetaan ja tuetaan. Tällöin pystytään saamaan jokainen yksilö innostumaan kehitymisestä ja oppimisesta. Valmentava työkuultuuri on siis yhdessä tekemistä eikä yksin ajattelua, jolloin kehittymistä on vaikea tapahtua. Valmentava kulttuuri pystytään saavuttamaan, kun huomioidaan ainakin kolme osa-aluetta; toimintatavat ja arvostus, osaamisen kehittäminen sekä vuorovaikutussuhteiden laatuun panostaminen. Kulttuurin muuttaminen vaatii kehittämismyönteistä asennetta sekä systemaattista työskentelyä, jotta yhteiset halutut tavoitteet pystytään saavuttamaan.



KUVIO 2. Edellytyksiä valmentavaan johtamiskulttuuriin (mukaiillen Ristikangas & Ristikangas, 2013, 266-268)

### 3.1 Roolit

Valmentavan esihenkilön rooli korostuu tavoitteiden onnistumisessa, jotta hän saa tiimensä jäsenet yhteistyökykyisemmiksi ja heidän osaamisensa halutulle tasolle. Tarkoitus on luoda tasavertaisia yhteistyösuhteita, jotta ihmisistä saadaan esille paras mahdollinen potentiaali ja näin ollen tavoitteet saavutettaisiin parhaalla mahdollisella tavalla. Rooleja (KUVIO 3) valmentavalla esihenkilöllä voi olla erilaisia. Sekä *leader* eli ihmisten johtamisen että *managerin* eli asiajohtamisen roolia on pidetty perinteisenä käsitteenä esihenkilötyössä. Näiden lisäksi esimiestyöhön on lisätty *coachin* eli sparraajan rooli. Jokaisella ydinroolilla on siis oma tehtävä, tarkoitus ja tilanne, mihin se on sopivin.



### KUVIO 3. Valmentavan johtamisen eri roolit

Leader roolissa oleva esihenkilö ohjaa tiimissä tai organisaatiossa toimintaa tavoitteiden suuntaan, manager roolissa esihenkilö huolehtii aikaansaamista, laadusta sekä hoitaa tarvittaessa olevat lakisääteiset velvoitteet. Coachin roolissa oleva esihenkilö sparraa ja oivalluttaa tekijöitä saamaan vahvuudet ja potentiaalit esille, hän kysyy, kuuntelee ja on läsnä. Näiden roolien kautta voidaan puhua valmentavasta johtamisesta, ne ei ole toisiaan poissulkevia vaan osittain jopa päällekkäin kulkevia. (Ristikangas & Grünbaum 2014, 26–27.)

#### 3.1.1 Leader

Esihenkilön ollessa leader roolissa, näyttää hän tiimin tai organisaation suunnan ja ohjaa sen yhtenä ryhmänä yhteisten tavoitteiden suuntaan. Leader toimii tiimille esimerkkinä ja koko ryhmä toimii mission ja arvojen mukaisesti. Organisaation toiminnalla on selkeät tavoitteet sekä niitä seurataan vaiheittain, saavutetaanko ne halutulla mahdollisella tavalla. Mikäli tavoitteista poiketaan tai ohjaututaan harhaan, on leaderin tehtävä osoittaa rajat, ja näin ollen ohjailta ryhmä oikeaan haluttuun suuntaan. Leader tähtää siis tulevaisuuteen ja osoittaa suuntaviivat, mihin toiminnalla pyritään. (Ristikangas & Grünbaum 2014, 27, 29.)

Leaderin tulee toimia esimerkillisesti, joka hahmottaa kokonaisuuksia. Leader on motivoiva, kannustaja, ryhmän ylläpitämisen edistäjä, tarkkailija ja ongelmatilanteiden ratkaisija. Hän arvostaa ja kunnioittaa sekä välittää, mutta myös puuttuu toimintojen epäkohtiin. (Ristikangas & Ristikangas 2013, 39.)

#### 3.1.2 Manager

Managerin roolissa esihenkilö huolehtii tyypillisesti hallinnollisista tehtävistä kuten työntekijöiden palkoista, lomista ja työsuhteasioista. Manager pitää huolta, että organisaatiossa toimitaan vaadittavien prosessien mukaisesti, pitää kiinni laadukkaasta toiminnasta sekä hoitaa lakisääteiset velvoitteet. Tällä pyritään ihmisten tekemään oikeita asioita oikein. Rooli on järjestelmällinen, joka huomaa ympärillä olevat epäkohdat. Tiukempaa ja jäməkämpää otetta vaativat tilanteet eivät ole kovin haasteellisia eikä oman mukavuusalueen ulkopuolella. (Ristikangas & Grünbaum 2014, 27, 29.)

Managerin roolissa oleva pitää kiinni yrityksen strategiasta ja toimintasuunnitelmasta sekä kehittää visioita. Hän tekee päätökset, delegoi tehtäviä, tekee raportoinnin sekä budjetoinnin ja vastaa tulosten saavuttamisesta. Hän siis vastaa laadusta sekä huolehtii asioiden ja prosessien toiminnasta tavoitteiden mukaisesti. (Ristikangas & Ristikangas 2013, 39.)

### 3.1.3 Coach

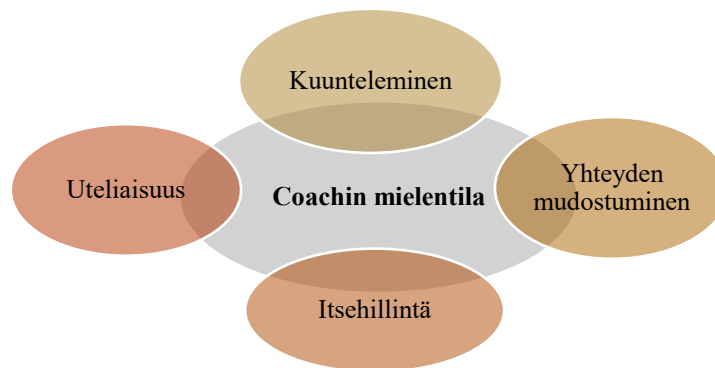
Coachingin tarkoituksena on yhdistää sekä yksilön kehittyminen pysyvämmällä toimintatavan muutoksella että saavuttaa organisaation tavoitteet. Räsänen (2007, 15) toteaaakin että keskeisimmät coachingin tavoitteet ovat kyvykkyyden tai ”henkisen erektion” lisääminen coachattavissa. Coachingin tarkoituksena halutaan siis pysyvämpiä muutoksia toimintatapoihin, jotta työt tehtäisiin fiksummin eikä suoritettaisi vain kovempaa ja kovempaa. Coachingin tarkoituksena on auttaa coachattavaa ratkaisemaan esillä olevat haasteet, eikä anna siihen suoria vastauksia tai toimintatapoja. Coachingissa voidaan käyttää apuna ulkopuolista coachia, esihenkilöasemassa olevaa tai työkuultuurin ollessa valmentava, voivat eri työyhteisön jäsenet coachata sekä itseään että toisiaan. Mikäli coachingilla halutaan tuloksia aikaan, korostuu yhteistyö organisaation, coachattavan ja coachingin välillä, pelkästään yksin coach ei voi tehdä juuri mitään. (Räsänen 2007, 15–18.)

Esihenkilön ottaessa coach rooli käyttöön, korostuu siinä esihenkilön asennekäyttäytyminen. Rooli eroaa leaderin ja managerin rooleista, mutta yhdistämällä coach roolissa ilmenevää asennetta muihin rooleihin, voidaan puhua valmentavasta johtamisesta. Valmentavan esihenkilön tehdessä töitä joko leaderina tai managerina, on hänellä coachin asenne ja ajattelutapa käytössä koko ajan. Coachin roolia pidetään ensisijaisesti ajattelutapana, joka on käytössä 24/7 ja asenteena, jossa osoitetaan kiinnostuksen, arvostuksen ja tavoitteellisen yhteistyön merkitys. Mikäli esihenkilöllä on coach rooli hallitseva, voi tiukempien tilanteiden eteen tullessa jämäkkyyys olla puutteellista ja oman mukavuusalueen ulkopuolelle meneminen haasteellista. (Ristikangas & Grünbaum 2014, 27–29.)

Coachin ajattelutapa kuvastaa siis sitä, miten hän kohtaa coachattavan. Carlsson ja Forssell (2017, 79) tuovat esille neljä osaa, mitkä kuvaavat coachaajan mielentilaa (KUVIO 4): kuunteleminen, yhteyden muodostaminen, itsehillintä ja uteliaisuus. Coachia auttaa oikean mielentilan löytyessä ottamaan vastaan tietoa coachattavalta. Mikäli coach ei sisäistä mitä coachattava tiedollaan haluaa tuoda esille, on



hänen vaikea tehdä oikeanlaisia jatkokysymyksiä. Keskustelusta ei myöskään tule avointa ja luottamuksen osoittavaa, mikäli coach ei osaa hallita omia mielipiteitä, kunnioita coachattavan ajatuksia ja ole aidosti läsnä ja kiinnostunut. (Calrsson & Forssel 2017, 80.)



KUVIO 4. Coachin neljä mielentilan osaa (mukailten Calrsson & Forssel 2017, 79)

Organisaatioissa voidaan käyttää apuna myös ulkopuolisen coachin apuja. Esimerkiksi esihenkilöasemassa olleen palaaminen takaisin töihin pidemmältä vanhempainlomalta, uuden aseman ja roolin työyhteisössä, sairauden tai sapattivapaan takia, voi henkilökohtainen tarve ja toivomus coachattavalta tulla ulkopuolisen käyttöön. Käytettäessä ulkopuolista coachia, aloitetaan yleensä projekti, jossa sovitaan keneen tai keihin coachaus kohdistuu, mikä on käytettävissä oleva aikaväli ja mitkä ovat pääta-voitteet. (Calrsson & Forssel 2017, 41–43.)

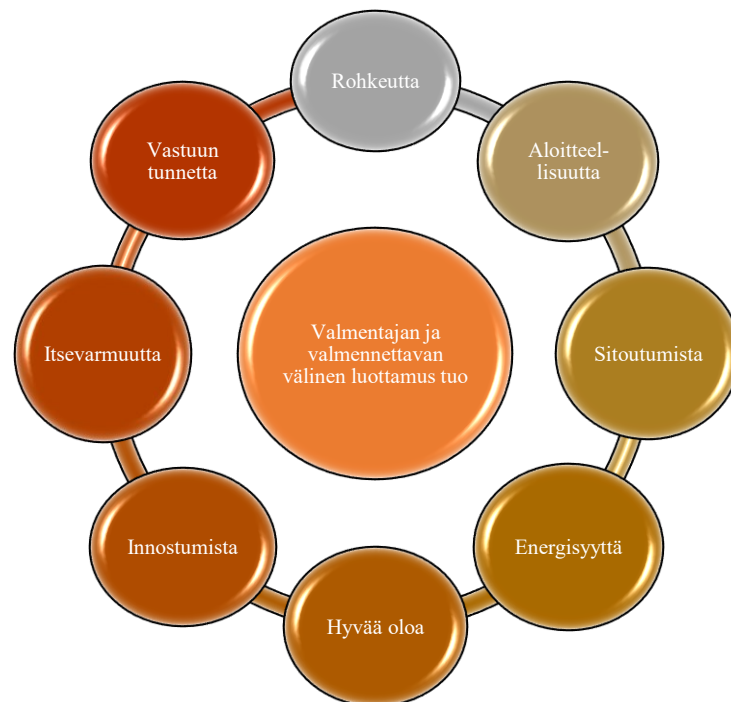
Coachauksen tärkeimpänä määritelmänä on vuorovaikutus. Siihen voidaan liittää kuunteleminen, palaute, keskusteleminen tavoitteista, ohjaaminen sekä neuvonta. Esimerkkinä coachauksen avulla voidaan tukea ja auttaa työntekijöitä ylittämään aiemmat suorituksensa sekä tunnistamaan omat kehittämistarpeensa että parantamaan ammattitaitoansa. Coachauksen avulla voidaan myös saada parannettua työntekijöiden suorituksia saamalla heidän potentiaalinsa esille ja käyttöön sekä auttaa työntekijöitä ottamaan vastuuta ja tekemään päätöksiä. Coachattavan tulee kuitenkin hyväksyä coachilta saama tuki, jotta luottamus syntyy coachattavan ja coachin välille. (Räsänen 2007, 86.)

### 3.2 Valmentavan johtamisen ydinsisältö

Valmentavassa johtajuudessa ei haluttuihin tavoitteisiin pääse yksin, vaan siihen tarvitaan sitoutumaan jokaista tiimin jäsentä ja omaksumaan uudenlaiset toimintatavat. Valmentavan johtamisen kokonaisvaltainen toiminta on osallistavaa, tavoitteellista ja arvostavaa, jossa yhdistyy ajatukset, tunteet, tahto

ja asenne. Mitä paremmin valmentava esihenkilö tunnistaa oman toimintansa ja sen vaikuttavat tekijät sekä tuntee tiimensä sisäiset suhteet, sitä paremmin hän voi ohjata valmennettavia tuomaan heidän mahdollisesti piilevät kyvyt ja potentiaalisuuden. (Ristikangas & Grünbaum 2014, 31–32.)

Valmentavassa johtajuudessa valmennettava kohdataan myötätuntoisesti, autetaan ja mahdollistetaan valmennettavan kasvu. Siinä uskalletaan vaatia, jolloin voidaan odottaa tuloksia, mutta pystytään olemaan myös armollisia tasapainoisesti. Valmentava johtajuus perustuu omaan henkilökohtaiseen kasvuun ja kehitykseen niin valmentajan kuin valmennettavan osalta sekä turvalliseen ja luotettavaan kommunikointiin. (Soback 2021, 108–109.) Kun valmentava johtaja luottaa valmennettaviinsa, voi hän saada innostavalla otteella heistä parhaat puolensa esille. Luottamus lisää luottamusta (KUVIO 5), jonka vaikutuksesta saadaan lisää motivaatiota, sitoutumista ja uskallusta riskinottoihin. (Ristikangas & Ristikangas 2013, 170-171.) Alempana tarkastellaan lähemmin itsensä johtamisen merkitystä ja vuorovaikutuksen tärkeyttä kommunikoinnin ja palautteen kautta sekä tutustutaan valmentavassa johtajuudessa käytettäviin Grow- ja Pilari -malleihin.



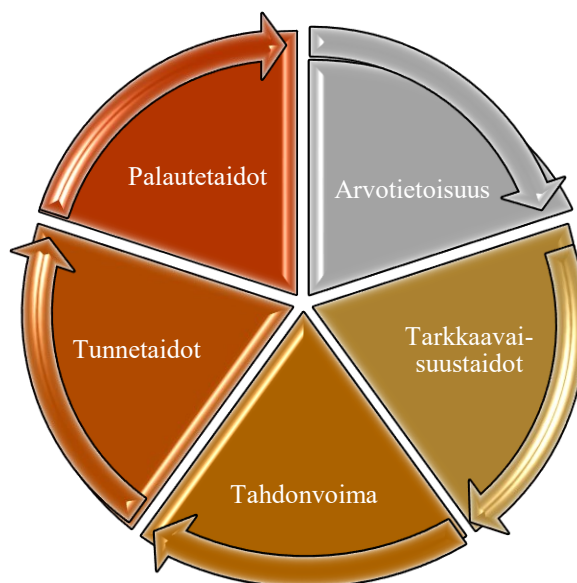
KUVIO 5. Luottamuksen lisääntymisen vaikutukset (mukaillen Ristikangas & Ristikangas 2013, 171)

### 3.2.1 Itsensä johtaminen

Itsensä johtaminen on oman kehon ja mielen kokonaisvaltaista hallintaa eli ”yritys”, jossa jokainen on itsensä rakennelman johtaja. Siksi tätä rakennelmaa tulee hallita hyvin, koska se määrittelee, miten hyvin ”yritys” pärjää. ”Yritykseen” kuuluu useita osa-alueita; keho, mieli, tunteet, arvot ja työ. Nämä osa-alueet vastaavat fyysisistä, älyllisistä, sosiaalisista, henkisestä ja ammattimaisesta toiminnasta. Itsensä johtaminen onkin itseemme kohdistuva vaikuttamisen ja oppimisen prosessi, jossa itsereaktion kautta pyritään ohjaamaan kehoa, mieltä, tunteita ja arvoja. (Sydänmaalakka 2007, 30, 33.)

Itsensä johtaminen on matka itseensä, tutustuakseen mitä oikeasti tarvitsee. Siksi onkin syytä kysyä itseltään aika ajoin, ”kuka minä olen?”, ”missä minä olen?”, ”minne olen menossa?” ja kaivautua yhä syvemmälle löytääkseen vastauksia. Pieni pala kerrallaan meistä paljastuu, ketä me todellisuudessa olemme. Tietoisuuden kehittäminen tapahtuu, kun me ihmisinä kasvamme ja kehitymme. Itsetuntemus kehittyy, kun parannamme kehotietoisuutta, tietoisuutta tunteista, mielestä ja arvoista. Samaan aikaan ”yrityksen” johtajan tulee olla tietoinen kokonaisuudesta. Itsensä johtamisessa jokainen ottaa vastuun omasta tekemisestään. (Sydänmaalakka 2007, 253-274.)

Itsensä kehittäminen edellyttää, että on valmis astumaan mukavuusalueen ulkopuolelle harjoittelemaan uusia asioita ja toimintatapoja sekä saamaan siitä myös palautetta. Esihenkilön ei siis tarvitse olla valmis, vaan oikeus on olla tavallinen, keskeneräinen ja rosoinen. Itsensä johtamisen ydintaidot (KUVIO 6) voidaan jakaa viiteen eri osa-alueeseen; arvotietoisuus, tahdonvoima, tarkkaavaisuustaidot, tunnetaidot ja palautetaidot.



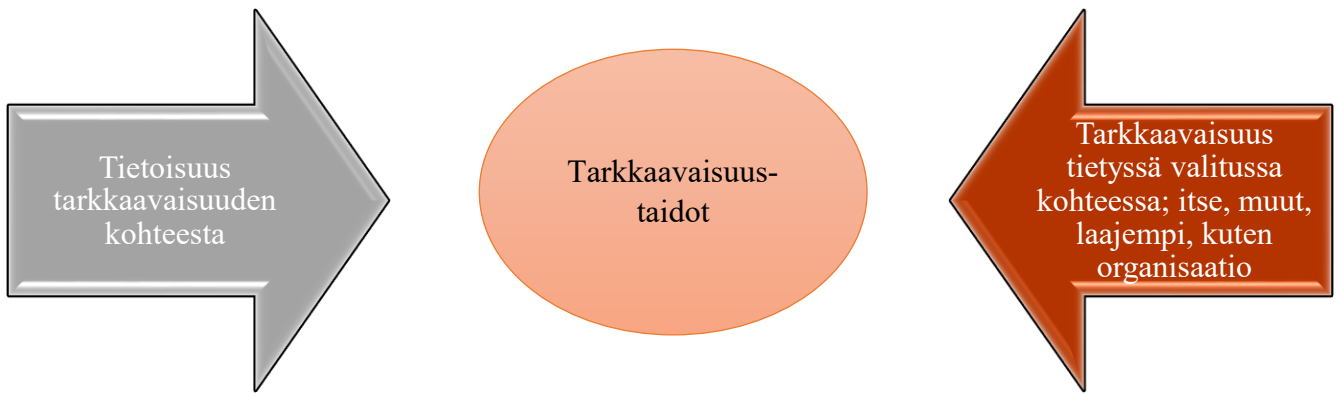
## KUVIO 6. Itsensä johtamisen ydintaidot

Arvotietoisuus toimii itsensä johtamisen kulmakivenä. Kun tunnistaa omat arvonsa, pystyy toimimaan niiden mukaisesti ja toteuttaa itselle tärkeitä asioita, jotka tekevät onnelliseksi. Arvot ovat peruskokemuksia, jotka voivat kehittyä turvallisessa lapsuudenympäristössä täysin niitä tiedostamatta, kun taas aikuisuuden kynnyksellä olevat kapinahenkiset ovat vahvemmin tietoisia omista arvoista ja niiden kehityksestä.

Tahdonvoimaa toimii muutoksen ja kehittymisen moottorina, koska jokaisella on helppo olla itsevarma ja kukoistaa kun asiat menevät hyvin, kun taas vaikeat ajat näyttävät kenellä on voimaa ja tahtoa tavoitella asetettuja tavoitteita. Tahdonvoima lähtee liikkeelle jo lapsuudesta, onko valmis tekemään töitä tavoitteiden ja tyydytysten eteen vai annetaanko kaikki hopeatarjottimella ilman ponnisteluja ja siihen panostamista. Tahdonvoiman kehittyminen lisää sisäistä mielihyvää sekä uskoa omaehtoiseen vaikuttamiseen. Kun tahdonvoima on tarpeeksi kehittynyt, näkyy se ulospäin kriisitilanteissa rauhallisuutena, levottomuuden vähentymisenä ja vastoinkäymisistä selviytymisinä entistä paremmin. Näin ollen ihminen on tasapainoisempi.

Tahdonvoimaa voi harjoitella tunnistamalla missä asioissa ja milloin tahdonlujutta löytyy ja milloin taas ei. Tärkeää on myös miettiä, mitkä asiat tai tekemiset motivoivat, mistä unelmoi ja mitkä asiat taas ovat ahdistavia. Harjoittelu voidaan jakaa kuuteen osaan: 1) Energiatasapainon ylläpitäminen, 2) Kehittymistarpeeseen keskittäminen, 3) Rutiinit, 4) Pienistä onnistumisista iloitseminen, 5) Toisiin tukeutuminen ja 6) Epätäydellisyyden hyväksyminen. Tavoitteiden saavuttaminen ja haasteiden voittaminen tapahtuu tahdonvoimalla, joka tuottaa mielihyvää ja vahvistaa itseluottamusta.

Tarkkaavaisuustaidot ovat itsensä johtamisessa ydinaluetta, ja niiden harjoittelu parantaa stressinhallintaa ja hyvinvointia. Mitä paremmin pystyy itse valitsemaan, miten esihenkilönä toimii ja käyttäytyy, sitä paremmin tulee voimavaroja käytettyä arvojen, tahdon ja tavoitteiden mukaisesti. Tarkkaavaisuustaidot (KUVIO 7) auttavat suodattamaan ulkopuolisia ärsykejä ja häiriötekijöitä, joten se myös parantaa keskittämiskykyä sekä tukee laaja-alaista ajattelukykyä.



KUVIO 7. Tarkkaavaisuustaitojen kaksi taitoa

Tarkkaavaisuustaitoja voi myös harjoitella, joka jaetaan kolmeen eri vaiheeseen: itsehavainnointi, havaintojen nimeäminen ja havaintojen hyväksyminen. Kun tarkkaavaisuus on itsessä, pyritään kasvattamaan itsetuntemusta tarkkailemalla ympäristöä, miten muut kokevat sinun käyttäytymisesi ja toiminnan. Itsetuntemuksen kehittyessä kasvaa parempi itsetunto, joka vaikuttaa myönteisesti vuorovaikutussuhteisiin. Hyvä itsetunto taas vaikuttaa parempaan itseluottamukseen, jossa uskalletaan olla rohkeita ja luotetaan omiin kykyihin sekä taitoihin. Hyvän itseluottamuksen omaavat henkilöt rohkenevatkin siirtyä ulos omalta mukavuusalueelta sekä kokeilla uusia asioita, vaikka epäonnistuisivatkin.

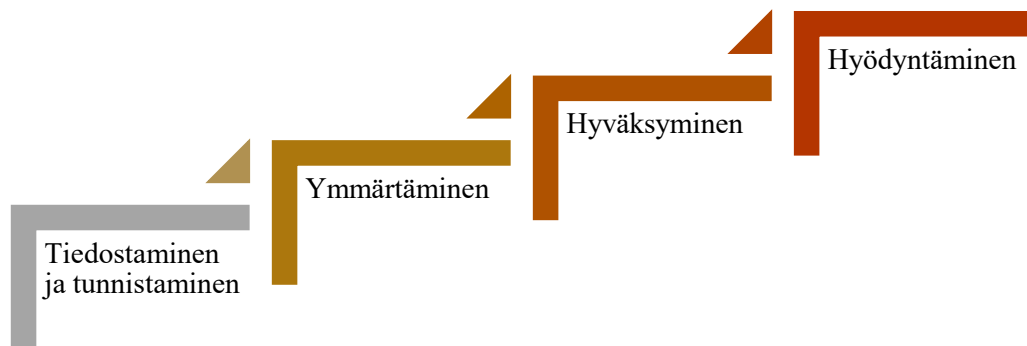
Tunnetaidoilla pystytään vaikuttamaan työn tekemiseen sekä koko työyhteisön toimivuuteen. Tunteita on monenlaisia, ja perisuomalaiseen kulttuuriin kuuluu olla puhumatta tunteista. Tämä onkin haasteellista esihenkilölle ja työkaverina oleville, koska harvoin tunteista puhutaan työpaikoilla mitenkään avoimesti. Tunnetaidoilla pystytään kuitenkin palvelemaan yksilöä, tiimiä ja koko työyhteisöä. Parhaimmillaan niiden avulla saadaan selkiytettyä ja helpotettua yhteistyötä. Tunnetaitoihin kuuluu niiden tunnistaminen, hyväksyminen, ilmaiseminen, vastaanottaminen sekä tunteisiin vaikuttaminen ja niiden ohjaaminen, jotka kuuluvat valmentavan esihenkilön perusosaamisiin. (Ristikangas & Grünbaum 2014, 130-145.)

### 3.2.2 Kommunikointi

Valmentavassa johtamisessa pyritään tiimityöskentelyyn, koska parhaimpia ratkaisuja ei enää saada pelkästään yksilösuorituksilla. Yhteisten tavoitteiden pääsemiseksi valmentava johtaja pyrkii työntekijöitä osallistamaan keskusteluihin sekä aktivoimaan heitä tekemään päätöksiä. Tällä pyritään sitouttamaan henkilöstöä sekä kantamaan suurempaa vastuuta. Valmentava johtaja myös rohkaisee jokaista

henkilöä tuomaan avoimesti esille omia ajatuksia ja ideoita, sekä osoittaa, että ne myös otetaan huomioon ja käsittelyyn. Tämä luo turvallisuuden ja luotettavuuden tunnetta koko ryhmän kesken. Hyvin tärkeää on myös opetella vastavuoroista kommunikaatiota, jossa hyväksytään jokaisen erilaisuus. (Ristikangas ym. 2021, 40-41.)

Jokaisen ihmisen erilaisuus onkin ollut vielä tänäkin päivänä haasteellinen hyväksyttävä, eikä sitä ole osattu hyödyntää tarpeeksi. Turhautuvuuden tunne on monille tuttu, jolloin koetaan, ettei toinen osapuoli toimi tavoitteiden mukaisesti ja tehottomaksi. Voidaan kokea toisen osapuolen asenteet ja tavat oudoiksi, jonka takia tämä vaikuttaa ihmisten väliseen kommunikointikykyyn negatiivisesti ja näin ollen mahdollistaa ristiriitojen synnyn. Ihmisten ajattelu- ja toimintatavat poikkeavat toisistaan paljon, joten on väärin ajatella, että kaikki muut ajattelisivat ja toimisivat samalla tavalla kuin minä itse. Kun erilaisuus (KUVIO 7) tunnustetaan ja hyväksytään, voidaan se kääntää voimavaraksi hyödyntämällä, jotta yhteisiä tavoitetuloksia saadaan aikaiseksi.



KUVIO 7. Erilaisuuden hyväksymisen prosessi (mukaiillen Ristikangas ym. 2020, 227-228)

Kuunteleminen on valmentavan johtamisen tärkeä osa-alue, jotta pystyy oppimaan valmentavalta ja valmennettavasta, sekä sillä osoitetaan että valmennettava otetaan vakavasti. Kun pystytään osoittamaan, että valmennettavasta on opittu jotain, kuuntelee hän vastavuoroisesti valmentajaa tarkemmin. Valmentajan tulee olla kuuntelemisessa avoimin mielin, ilman ennakkosetelmia koska kuuntelemalla on mahdollista saada paljon enemmän tietoa kuin puhumalla, ja näin ollen parantaa yhteistyötä. Valmentaja myös puhuu kysymysten ja kuuntelemisen lisäksi. Hänen tulee tarjota omia näkemyksiään ja mielipiteitä sekä antaa neuvoja, joiden hän kuvittelee hyödyttävän valmennettavaa. Tämän tarkoituksena on kehittää valmennettavaa hänen omien tavoitteidensa mukaisesti. (Cauffman 2017, 79-82.)

### 3.2.3 Grow-malli

Grow-malli on yksi tunnetuimmista sekä ensimmäisistä työkaluista, jota käytetään valmentavassa johtamisessa apuna. Mallissa kysymykset ohjailevat keskustelua haluttua tavoitetta kohden. Mallissa on neljän vaiheen muistisääntö; Goal eli tavoite, Reality eli nykytila, Options eli vaihtoehdot ja Way forward eli teot. Tämä auttaa coachia rakentamaan ratkaisukeskisiä kysymyksiä vaiheittain, joita voidaan esittää yksi tai useampia jokaisesta kohdasta. Ristikangas ym. (2020, 283-284) onkin esittänyt listauksen malliin liittyvistä kysymyksistä;

#### **Goal (Tavoite)**

- Mikä on tavoitteesi/haasteesi/ongelmasi?
- Miten muotoilisit haasteesi/ongelmasi tavoitteeksi?
- Mitä tavoite merkitsee sinulle?
- Minkä haluat muuttuvan ja miten?
- Miten tavoitteen saavuttaminen näkyisi arjessasi? Miltä se tuntuisi?
- Milloin tavoitteen tulisi olla saavutettu?

#### **Reality (Nykytilanne)**

- Kuvaa lyhyesti nykytilaa, jos siihen on vielä tarvetta
- Mitä vaikutuksia nykytilanteella on? Kuinka usein tämä tapahtuu?
- Mitkä muut tekijät ovat olennaisia?
- Mitä sinulle/asialle merkittävät henkilöt ajattelevat asiasta?
- Mitä keinoja olet kokeillut tähän mennessä?
- Millaisia vahvuuksia/kykyjä sinulla on, joita voisit hyödyntää/ottaa enemmän käyttöön?
- Mikä oli toisin, kun ongelmaa ei ollut?

#### **Options (Vaihtoehdot)**

- Millaisia vaihtoehtoja sinulla on ratkaista tilanne?
- Mitä muita ratkaisuvaihtoehtoja näkisit mahdolliseksi?
- Miten kaikkivoipa henkilö toimisi tässä tilanteessa?
- Kuka voisi tukea ja auttaa sinua?
- Mitkä olisivat realististen eri vaihtoehtojen edut ja riskit?

#### **Way Forward (Teot)**

- Valmentaja tukee valmennettavaa valitsemaan eri vaihtoehtoista ja edellyttää sitoutumista toimintaan
- Mitkä ovat seuraavat askeleet?
- Milloin aiot tehdä sen?
- Mikä voi estää sen toteutumista?
- Mitä tukea tarvitset toteuttamisessa?
- Miten onnistut?

### 3.2.4 Pilari-malli

Toisena työkaluna valmentavassa johtamisessa voidaan käyttää Pilari-mallia, jota on jalostettu Grow-mallin työkalusta. Tällä mallilla on tarkoitus rakentaa sitoutumista, vastuullisuutta sekä onnistumisen

siltoja. Pilari-malli on kuusi (KUVIO 8) vaiheinen, jossa on tärkeintä ymmärtää tavoitteet. Tarkoitus on rakentaa silta tavoitteisiin kysymysten avulla, johon lähdetään liikkeelle nykytilanteesta.



KUVIO 8. Pilari-mallin kuusi vaihetta (mukaiillen Ristikangas ym. 2020, 284-285)

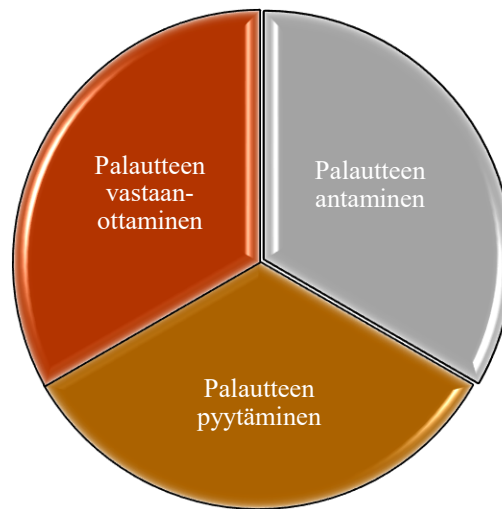
Pilari-malli soveltuu niin kahdenkeskeisiin vuorovaikutustilanteisiin kuin myös työyhteisön keskuudessa toimivaan sparraukseen, mikäli käytössä on valmentavaa otetta. Malli mahdollistaa rakenteen, jolla pyritään vahvistamaan valmentavan johtajan ja valmennettavan henkilön välistä suhdetta. Parhaimmillaan keskusteluissa voidaan siirtyä vaiheesta toiseen, mutta se mahdollistaa palaamisen vaiheissa takaisin, koska tavoitteet voivat muuttua ja tarkentua prosessin edetessä. Pilari-malli perustuu-kin ratkaisukeskeiselle oppimiselle, jossa tulevaisuudessa kaikki on mahdollista ja siihen voidaan vaikuttaa. (Ristikangas & Ristikangas2013, 113-114.)

### 3.2.5 Palautevuorovaikutus

Valmentava johtajuus painottuu toisten kehittämiseen, jota ei voi tapahtua ilman arviointia, jota taas ei voi suorittaa ilman palautteen antamista. Kun arviointia tehdään, on sen työkaluna palaute, jonka antamiseen tarvitaan välillä suurtakin rohkeutta. Työyhteisöissä arviointia on pidetty uhkana, jolloin koetaan, että palaute on arvostelemista, ja näin ollen palautekulttuurin kehittämiseen on tullut haasteita. Kun palaute koetaan arvosteluna, altistaa se haavoittumiselle, joten asenne on torjuminen. Tämä vaikuttaa siihen, että he, jotka tarvitsisivat palautetta, jäävät ilman koska palautetta on vaikea antaa torju-



van asenteen omaavalle. Palaute voidaan nähdä kolmijakoisena (KUVIO 9), jossa valmentajan johtajan tulisi näyttää esimerkkiä jokaisella osa-alueella.



KUVIO 9. Palautteen kolmijakoisuus

Palautetaitojen opettelu voidaan harjoitella vuorovaikuttamisella sekä omasta käyttäytymisestä vastuunottamisella. Parhaimmillaan palaute tukee ihmisten kasvua, ja jotta se nähtäisiin mahdollisuutena eikä vain arvosteluna, tulee siihen panostaa aikaa käyttäen, joten esimerkiksi kerran vuodessa pidettävät kehityskeskustelut eivät ole riittäviä. Palautteen lähestymistapa tulisi olla myönteistä, koska muuten lähestymiset voidaan aina tulkita negatiivisesti ja kriittisesti. Se voidaankin jaotella myönteiseen ja toista tukevaan palautteeseen, jota tulisi olla kaksi kolmasosaa sekä korjaavaa, kehittävään ja rakentavaan palautteeseen, jota olisi yksi kolmasosaa. Palautteen antamisen apuna voi käyttää kolmen koon muistisääntöä: kiitä, kannusta, kehitä. Palautteenantajan asenne vaikuttaa vastaanottajan reaktioihin ja aistimuksiin, millä motiiveilla palautteenantaja on liikkeellä. (Ristikangas & Ristikangas 2013, 238-243, 246-247.) Cauffman (2017, 95) toteaaakin positiivisen palautteen merkityksestä, että kaikki arvostavat myönteistä palautetta, kehuja ja arvostuksen osoittamista, kunhan palautteen antaja todella tarkoittaa mitä sanoo.

Kiitoksen antamisen, arvostamisen ja kannustamisen merkitys kuulijalle on valtava. Tällä pyritään luomaan työyhteisöön ilmapiiri, jossa jokainen arvostaa toisiaan, jokaisella on hyvä olla ja siihen yhteisöön on halu kuulua. Tällä käytännöllä pyritään vahvistamaan tekijöiden itseluottamusta, kokemuksen arvostetuksi tulemisesta ja näin ollen pystytään rakentamaan hyvinvoivaa työyhteisöä. Kun valmentava johtaja haluaa jotain toiminnoissa tapahtuvan, tulee hänen kiittää ja kannustaa kun se on tapahtunut. Tämä mahdollistaa, että jatkossa tapahtuu entistä useammin. Kehityskulku voimistuu ja vahvistuu

tämän myötä. Kiitoksella voidaan myös sulkea prosessit ja asiat, jolloin uuden prosessin, vaiheen tai kohtaamisen voi aloittaa. (Soback 2021, 217–221.)

Ihmisten erilaisuuden vuoksi, tulee palautteen antaminen sopeuttaa vastaanottajan mukaan. Ristikangas & Ristikangas (2013, 241) toteavatkin palautetyökaluna käytetystä hampurilaismallista, että se on kyseenalaistava juuri ihmisten erilaisuuden vuoksi. Siinä oletetaan, että kaikille sopii samanlainen kaava palautteenannossa ja että ”pihvi” olisi palautemallin tärkein osa. Antotavan palautteenantamiselle valmentava johtaja mukauttaa johdettavien mukaiseksi, toinen voi haluta suoraa palautetta ilman lisämausteita, kun taas toiselle täytyy toimia hyvin hellävaraisesti lähtien liikkeelle palautteenantoympäristöstä sekä kaikki näiden sisälle mahtuvat. Palautteenantajan tulee tehdä kokeiluja, keskusteluja ja erehtyä, jotta hän löytää parhaimmat keinot saada palauteviesti perille vastaanottajalle.

Jotta työyhteisössä tapahtuu kasvua ja kehittymistä, tulee palautetta antaa. Sen tulee keskittyä ihmisten tekemisiin eikä tekijöihin itseensä. Mikäli henkilöä itseä lähdetään arvostelemaan, vaikuttaa se työyhteisösuhteisiin negatiivisesti. Palaute tulee kohdistaa tarvittaviin muutostarpeisiin ja kehittymisen tarpeisiin. Palautetta antaessa voikin muistaa vanhan sanonnan ”Tee toiselle niin kuin haluaisit itsellesi tehtävän”. Kun myönteistä palautetta annetaan aina aiheesta, pystytään valmennettavia innostamalla onnistumaan yhä uudelleen. Palautteen antamista voidaan harjoitella myös ryhmissä, jolla pyritään vaikuttamaan ryhmän dynamiikkaan ja oppimaan uutta toisista kerta toisensa jälkeen. (Ristikangas & Ristikangas 2013, 238–243, 246–247.)

Jotta toiminnoissa pystytään kehittymään, tulee palautetta pystyä myös ottamaan vastaan. Se on taito, jota voi harjoitella. Jokaisella on vastuu omasta tavasta reagoida, joka vaikuttaa siihen, että antaako se mahdollisuuden ajattelun ja toiminnan kehittymiselle vai varmistaako se, ettei palautteella päästä vaikuttamaan ajatteluun. Tapa reagoida palautteeseen voidaan jakaa kolmeen osaan: ulkoa ohjautuva mieli eli nuo, itseohjautuva mieli eli minä ja yhdessä luova mieli eli me. Ulkoa ohjautuvassa mielessä palaute koetaan uhkana tai hyökkäyksenä, eikä siitä kyetä ottamaan oppia. Itseohjautuvassa mielessä palaute otetaan henkilökohtaisesti puolustellen omaa kantaa. Mikäli palautteen antaja ei ole saman alan tuntija, palautetta väheksytään mutta hyväksytään, mikäli se parantaa tuottavuutta, tehokkuutta sekä tavoitteiden saavuttamista. Yhdessä luovassa mielessä palaute otetaan vastaan välttämättömänä kehittymisen ja oppimisen kannalta. Palaute on siis toivottua ja sitä tarkastellaan osana laajempaa kokonaisuutta. (Ristikangas ym. 2020, 200–201.)

## 4 TUTKIMUKSEN TOTEUTUS

Tutkimusmenetelmä toteutettiin Webropol-kyselynä (LIITE 2), jonka linkki välitettiin sähköpostin välityksellä. Tutkimuksen kohderyhmänä oli Suomen maakuntaraviratojen ja pääradan esihenkilöstö sekä työntekijät. Työn toimeksiantajana oli Suomen Hippos ry. Kysely välitettiin Suomen Hippos ry:n toimesta ja se toteutettiin täysin anonyymisti. Kyselyn mukana lähetettiin saatekirje (LIITE 1), jossa kerrottiin, miksi kysely toteutetaan ja korostettiin, että tutkielma toteutetaan täysin anonyymisti ja luottamuksellisesti. Tutkimuksen tarkoituksena oli perehtyä valmentavaan johtamiseen ja saada tietoa, miten se näkyy Suomen raviratojen toiminnassa. Tutkimus vastaa kysymykseen ”Miten valmentava johtaminen näkyy Suomen raviradoilla”.

### 4.1 Tutkimuskysymykset ja kohderyhmä

Kohderyhmänä oli Suomen maakuntaraviratojen ja pääraviradan esihenkilöstö ja työntekijät. Kesäraviradat jätettiin tarkoituksen mukaisesti tutkimuksesta pois niiden vähäisen työntekijämäärän takia. Perustietojen lisäksi kysymysosioita suunnattiin joko esihenkilöille tai työntekijöille. Kysymyksissä vastaajat joutuivat arvioimaan itseään ja myös toisiaan. Näin ollen vastauksia voidaan analysoida ja vertailla niiden eroavaisuuksia esihenkilöiden ja työntekijöiden välillä. Kyselylomake sisälsi monivalinta- ja avoimia kysymyksiä. Kysely lähetettiin 30.11.2022 ilmoittaen linkin olevan auki 18.12. asti. Vähäisten vastausmäärien takia kyselyaikaa pidennettiin ja kehotusviestejä lähetettiin kolme kappaletta. Viimeinen kehotusviesti lähetettiin itse raviradoille 20.1.2023 ja linkin kerrottiin olevan auki 29.1. asti.

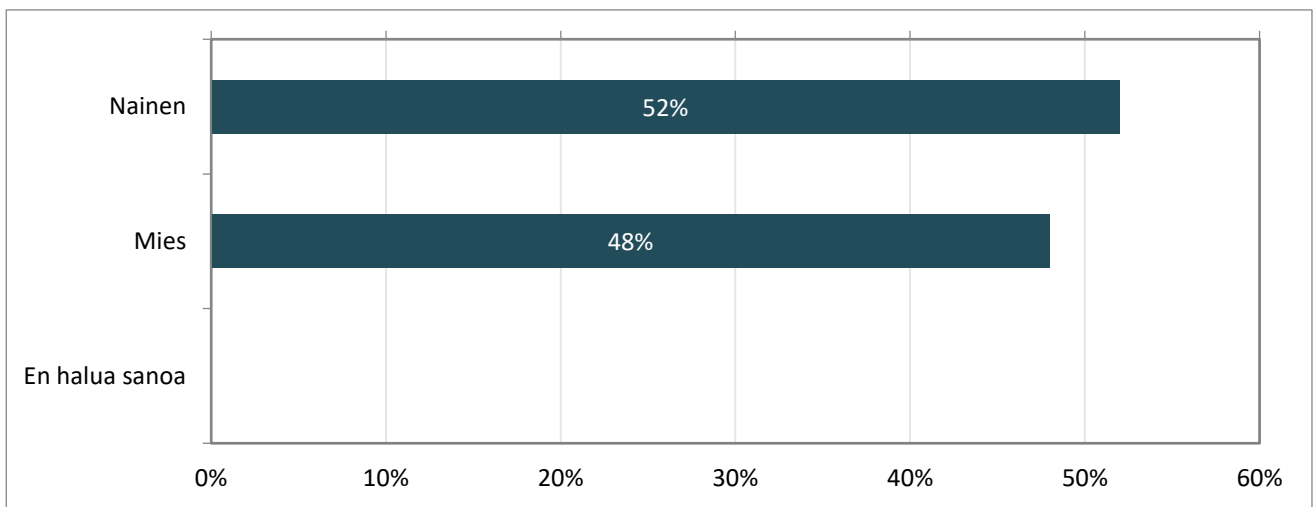
### 4.2 Tutkimuslomake

Lomake sisälsi yhteensä 19 kohtaa, joista 17 kysymystä oli kohdistettu esihenkilöasemassa oleville ja 16 kysymystä työntekijöille. Lomake sisälsi monivalinta- ja avoimia kysymyksiä, ja sen täyttämiseen meni aikaa noin 5 minuuttia. Lomake rakennettiin tarkoituksella mahdollisimman helpoksi vastata, jotta mahdollisimman moni saataisiin osallistumaan. Kyselyn julkinen linkki lähetettiin raviradoille sähköpostitse, joiden vastuulle jäi edelleen lähettäminen työntekijäasemassa oleville.

## 5 TUTKIMUSTULOKSET

Kyselyn vastausaika päättyi 29.1.2023 saaden vastausraportteja yhteensä 25 kpl. Vastauksia oli odotettavissa noin 40kpl, kultakin raviradalta sekä esihenkilön että yhden työntekijän. Raviradoista kuitenkin vastaamatta jätti kokonaan Kouvola, Joensuu ja Kuopio. Eniten vastauksia tuli Turun, Mikkelin ja Seinäjoen raviradoilta, kustakin 3 kpl ollen yhteensä 36 % koko vastausmäärästä. Vastaajista naisia oli 13 ja miehiä 12 eli naisia 52 % ja miehiä 48 % (TAULUKKO 1).

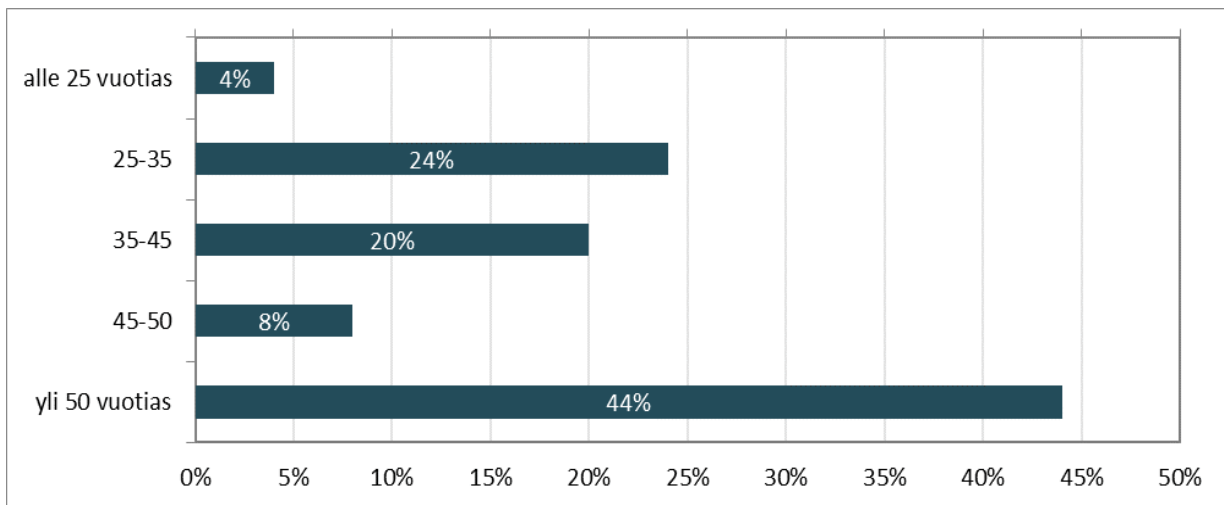
TAULUKKO 1. Vastaajajakauma



### 5.1 Perustiedot

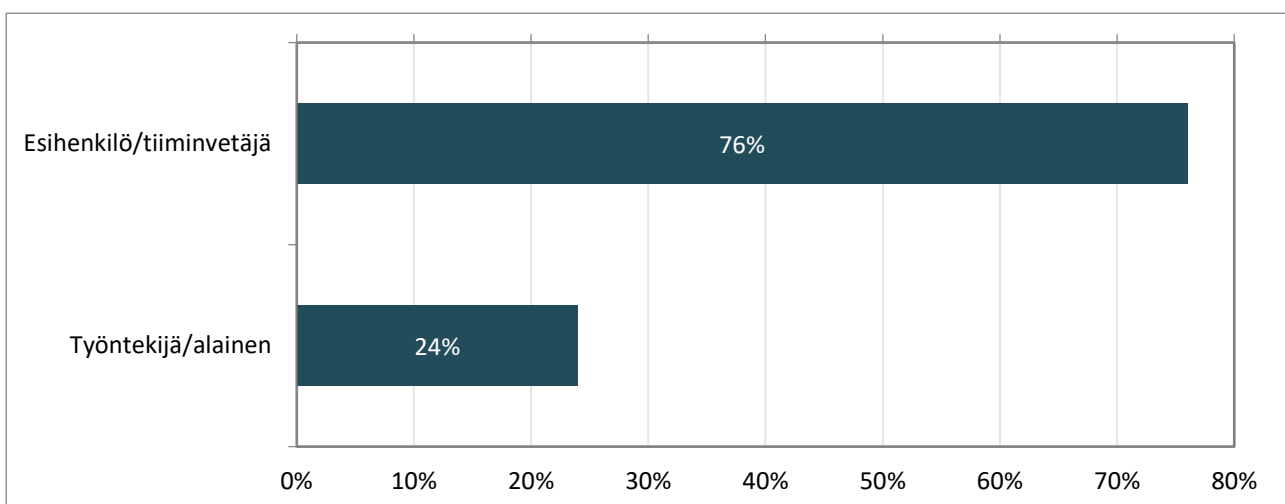
Kyselylomakkeen alkuosassa selvitettiin vastaajien perustietoja kuten ikä, koulutustausta, työkokemus ja asema raviradalla, onko taustalla johtamiskoulutusta sekä minkälaisena vastaajat kokevat työympäristön. Vastaajien ikäjakauma oli alle 25-vuotiaasta yli 50-vuotiaaseen. Vastaajista (TAULUKKO 2) suurin osa jakautui 25–45 vuotiaista yli 50 vuotiaisiin, ollen vastaajista 88 %.

TAULUKKO 2. Vastaajien ikäjakauma



Koulutustausta oli vastaajien kesken hyvin kirjava. Suurimmalla osalla oli taustalla ammatillinen peruskoulutus (7kpl) ja ammattikorkeakoulututkinto (7kpl) eli yhteensä 56 % vastaajista. Neljällä vastaajalla (16 %) oli ylempi yliopistotutkinto, kolmella (12 %) ylempi ammattikorkeakoulututkinto ja kaksi (8 %) oli ylioppilaita. Vastaajista kahdella eli 8 %:lla koulutustaustana oli peruskoulu. Suurimmalla osalla vastaajista työkokemus raviradalla työskentelystä oli yhdeksällä eli 36 %:lla 2–5 vuotta. Vastaajista 6 (24 %) oli työskennellyt raviradalla 5–10 vuotta, alle kaksi vuotta oli 5 (20 %) kuten myös yli 10 vuotta olleita. Vastaajien asemaa selvitetessä esihenkilöasemassa olevia oli suurin osa, 19 kpl eli 76 % ja työntekijöitä 6 kpl eli 24 % (TAULUKKO 3).

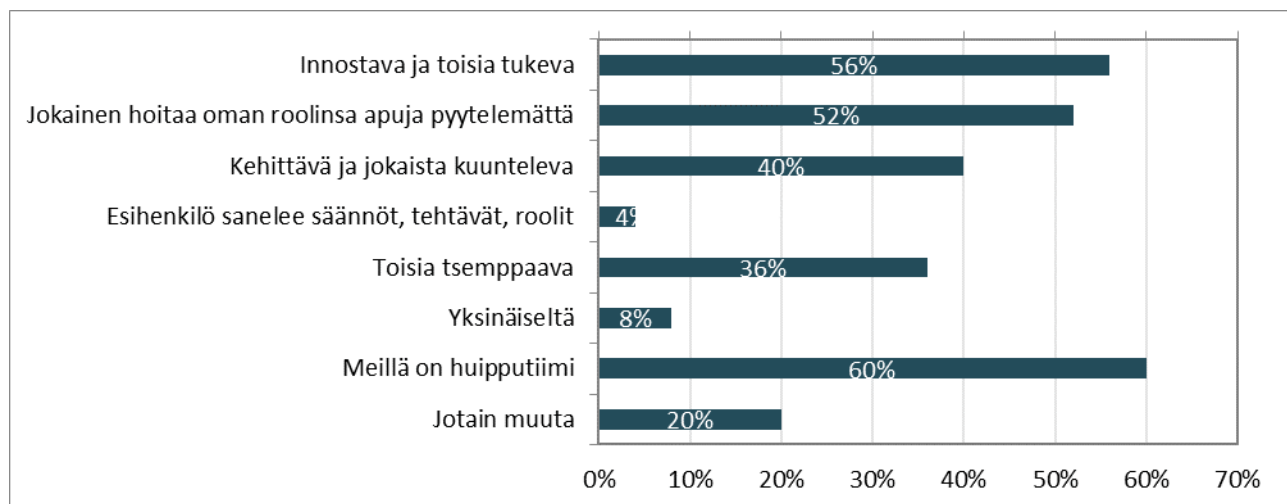
TAULUKKO 3. Vastaajien asema työyhteisössä



Avoimen kysymyksen kautta kysyttiin johtamiseen liittyvistä koulutuksista. Vastauksia tuli 19kpl, josten 6 jätti kokonaan vastaamatta. Suurimmalla osalla vastaajista oli johtamisen koulutuksia kertynyt ammattikorkeakoulun opintojen ja kahdella yliopisto-opintojen kautta. Esiin nousi myös esimiehen ammattitutkinto ja johtamisen erikoisammattitutkinto. Yhdellä vastaajista oli yrittäjätausta, mutta ei johtamiseen liittyviä koulutuksia. Yksi vastaajista kirjoitti, ettei johtamiseen liittyvää koulutusta ole lainkaan.

Kokemus työympäristöstä (TAULUKKO 4) oli monivalinta-kysymys, jossa pystyi valitsemaan useamman vaihtoehdon. Yli puolet vastaajista kokivat työympäristönsä olevan innostava ja toisia tukeva, jossa jokainen hoitaa oman roolinsa apuja pyytelemättä sekä pitivät tiimiänsä huippuna. Vastaajista alle puolet olivat sitä mieltä, että työympäristö on toisia tsemppaava, kehittävä ja jokaista kuunteleva. Vastaajista kaksi koki työympäristössä yksinäisyyttä ja yksi vastasi esihenkilön sanelevan säännöt ja tehtävät. Jotain muuta vastasi 5, johon oli mahdollista vastata omin sanoin. Vastaukset olivat hyvin erilaisia, kuten ”Hyvä henki”, ”Osittain huono ilmapiiri” ja ”Työnä yksi parhaita”. Yhden vastaajan mielestä työympäristö oli kaikkia vastausvaihtoehtoja päivän mukaan. Kun taas yhden mielestä omaan tekemiseen on hyvin vähän mahdollista vaikuttaa, koska perusraamit toiminnoille tulevat annettuina.

TAULUKKO 4. Kokemus työympäristöstä



Kehityskeskusteluista kysyttäessä, suurin osa (48 %) vastasi niitä olevan vähemmän kuin kerran vuodessa. Vastaajista kuusi (24 %) sanoi kehityskeskusteluja olevan useammin kuin kaksi kertaa vuodessa ja viisi (20 %) kerran vuodessa. Vastaajista kaksi (8 %) sanoi ettei kehityskeskusteluja pidetä lainkaan.

Vaikkakin kahdenkeskisiä keskusteluja pidettiin muutoinkin, kehityskeskustelujen pitäminen koettiin kaikkien vastaajien kesken tärkeänä.

Kyselyn lopussa oli kaksi avointa kysymystä, joiden vastausprosentti oli 100. Ensimmäisenä kysymyksenä oli ”Miten kuvailisit muutamalla sanalla työyhteisöäsi?” Joissakin vastauksissa ilmeni työyhteisön toimivuus ja hyvä henki.

*Hyvä henki ja ammattitaitoinen ryhmä  
Tiivis mukava porukka  
Rento, eteenpäin suuntautunut, tavoitteellinen.  
Aivan huipputiimi! Kaveria autetaan aina!  
Lämminhenkinen porukka  
Energinen ja avulias  
Uudistuneessa organisaatiossa toimintatapojen muodostuminen on ottanut aikansa, mutta nyt ollaan jo paremmalla mallilla. Työyhteisön jäsenet ovat sitoutuneita ja kunnianhimoisia työhönsä.*

Joissakin vastauksissa taas nousi eteen henkilökemiat ja henkilöiden eroavaisuudet.

*Koostuu pääasiassa melko erikoisista persoonista, joiden yhteistyö- ja sosiaaliset taidot kaipaavat kehittämistä  
Ajoittain pientä jännitettä johtuen henkilökemioista  
Aivan hyvä, mutta parannettavaa on.  
Hyvä ja luotettava porukka. Kuitenkin joukko persoonia, joiden kesken aina välillä säkenöi. Vaatii välillä diplomaattisia taitoja, että saa kaikki samaan suuntaan. Tilanne parantunut koko ajan, kun osaaminen, ammattitaito ja -ylpeys sekä itseluottamus paranee.*

Muutamassa vastauksessa ilmeni työn yksinäisyys.

*Kysymyksiin on vaikea vastata, kun työntekijöitä on paljon ja ihmiset ovat erilaisia. Jotkut ovat todella sitoutuneita ja jotkut vähemmän. Vakituiset työntekijät hoitavat oman tehtävänsä ja työ on välillä yksinäistä, tukea voi olla vaikea saada, koska työtehtävät ovat niin spesifejä. Tilapäiset työntekijät ovat yhtenäisiä tehtäväalueittain mutta esimerkiksi varikkohenkilökunta ei ole tekemisissä totomyyjien tai ravintolahenkilökunnan kanssa.  
Kokoaikaisesti olen yksin, mutta ravien aikana on paljon työntekijöitä. Myöskin täällä käy arkena paljon ihmisiä, jotka auttavat ja haluavat touhuta.*

Toisena avoimena kysymyksenä oli ”Mitä kehitysehdotuksia sinulla olisi toiminnan parantamiseksi?”

Joissakin vastauksissa ilmeni avoimen keskustelun ja positiivisuuden lisääminen.

*Avoin keskustelu  
Avoimuus ja luottamus aina tärkeää  
Keskinäisten keskustelujen lisääminen  
Positiivisuutta lisää*

Useammassa vastauksessa esille nousi resurssit ja muutosten hakeminen koko alan kehittymisen kannalta.

*En osaa sanoa. Moni haluaisi paremman korvauksen.*

*Kulut täytyy saada minimiin.*

*Resurssien vähyys aiheuttaa välillä kohtuutonta taakkaa toisille tai kaikille.*

*Rahaa radat tarvitsee tietty enemmän, mutta mistä?*

*Organisaation uudelleenrakentaminen, tehokkuuden parantaminen. Myyntiin panostaminen eri toimintamalleilla, markkinoinnin kokonaisvaltainen tarkastelu. Rahoituksen uudelleenmietintä. Paljon erilaisia tapahtumiin liittyviä kehitysajatuksia.*

*Raviratoja pitää ottaa mukaan koko toimialan strategian luomiseen ja arjen päätöksentekoon. Talousasiat pitää nostaa keskiöön. Isoja muutoksia toimialalle pitää uskaltaa tehdä nopeasti – muuten koko toiminta on vaarassa.*

*Ravikilpailukalenterin aiempi valmistuminen seuraavaa vuotta koskien. Marraskuu on liian myöhään julkistaa alkuvuoden kilpailupäivät suunnittelun, panostamisen ja myynnin suhteen.*

Muutamissa vastauksissa kiinnitettiin huomiota yhteistyöhön ja henkilöstön toimintaan.

*Eri raviradat voisivat tehdä yhteistyötä toimihenkilöiden välillä ja myös johdon kanssa.*

*Yhteistyö on kuitenkin avain parempaan menestymiseen.*

*Henkilövaihdokset näyttävät välttämättömiltä, jos halutaan menestyä ja palvella asiakkaita paremmin.*

*Kaikkien työntekijöitten ja hallitusten jäsenten aktiivinen osallistaminen alan kehittämiseen. Ideoita ja luovuutta tarvitaan.*

*Esimies voisi ottaa tiukemman otteen eikä myötäillä liikaa.*

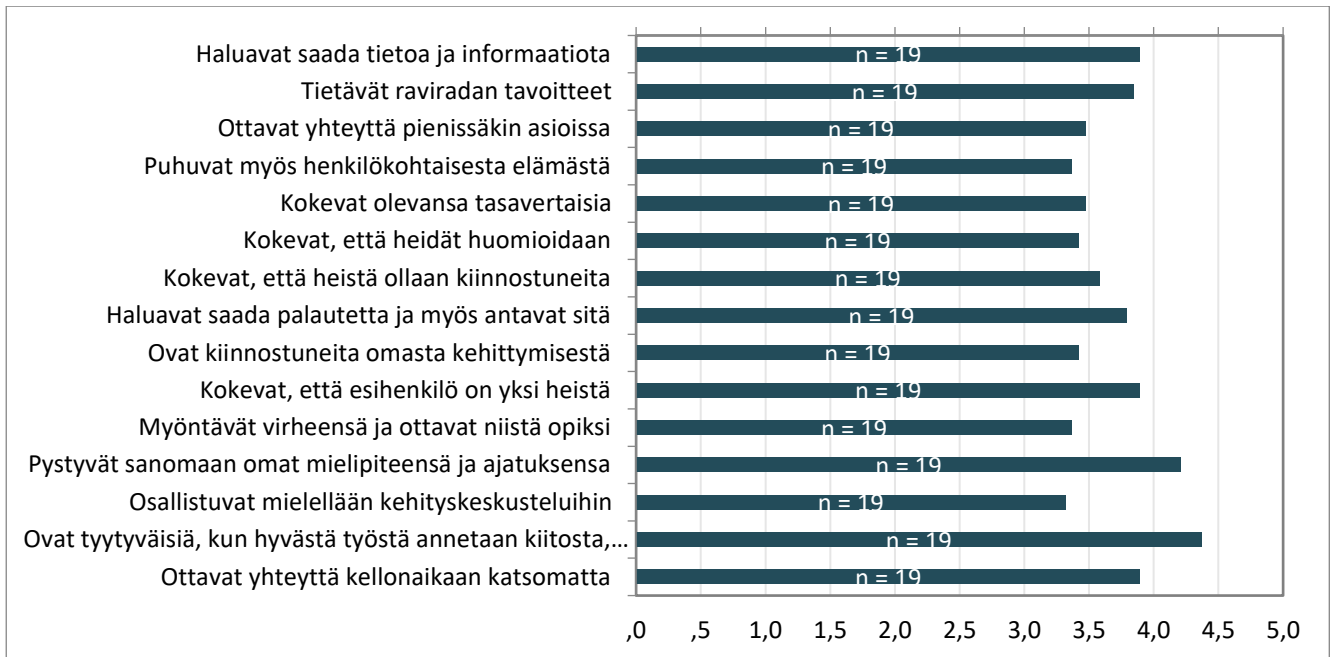
*Henkilökunnan sitouttaminen ja raviradan tavoitteiden selventäminen vaatisi raviradan johtoportaan jalkautumista työntekijöiden joukkoon. Yksi ravipäivä pitäisi varata työtehtävän opetteluun ja tekemiseen. Viettä aikaa työntekijöiden mukana ja kuunnellen heidän ongelmia.*

## 5.2 Esihenkilöt ja tiiminvetäjät

Esihenkilöt/tiiminvetäjät arvioivat monivalintakysymysten kautta niin työntekijöitä/alaisia kuin myös itseään. Vastausvaihtoehdot olivat numeroasteikolla 1-5, jossa 1 = täysin eri mieltä ja 5 = täysin samaa mieltä. Ensimmäisessä monivalintakysymyksessä esihenkilöt arvioivat työntekijöitä (TAULUKKO 5) valmentavan johtamisen teeman mukaisesti.

TAULUKKO 5. Esihenkilöiden arviointi työntekijöistä valmentavan johtamisen teeman mukaisesti

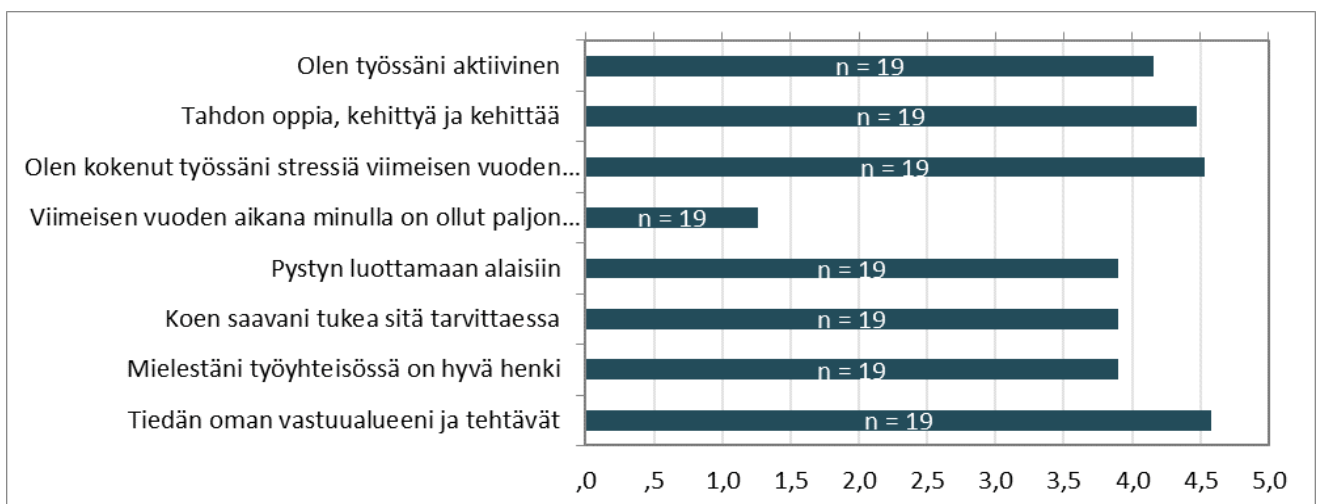




Kuten yllä olevasta taulukosta voidaan nähdä, vastaajat ovat keskimääräisesti samaa mieltä suurimmassa osassa väittämiä. Esihenkilöt arvioivat, että työntekijät ovat tyytyväisiä, kun hyvästä työstä annetaan kiitosta ja palkitaan sekä heidän mielestään työntekijät pystyvät sanomaan oman mielipiteensä ja ajatuksensa. Eniten hajontaa oli kohdassa ”osallistuvat mielellään kehityskeskusteluihin”. Hajontaa näkyi myös kohdassa ”puhuvat myös henkilökohtaisesta elämästä” ja ”ottavat yhteyttä pienissäkin asioissa”. Tasavertaisuuden kokeminen ja kiinnostuminen omasta kehittämisestä arvioinnissa näkyi myös heittoa. Varsinkin ensimmäisenä mainitun suurin osa vastauksista oli kohdassa 3 eli ei samaa eikä eri mieltä.

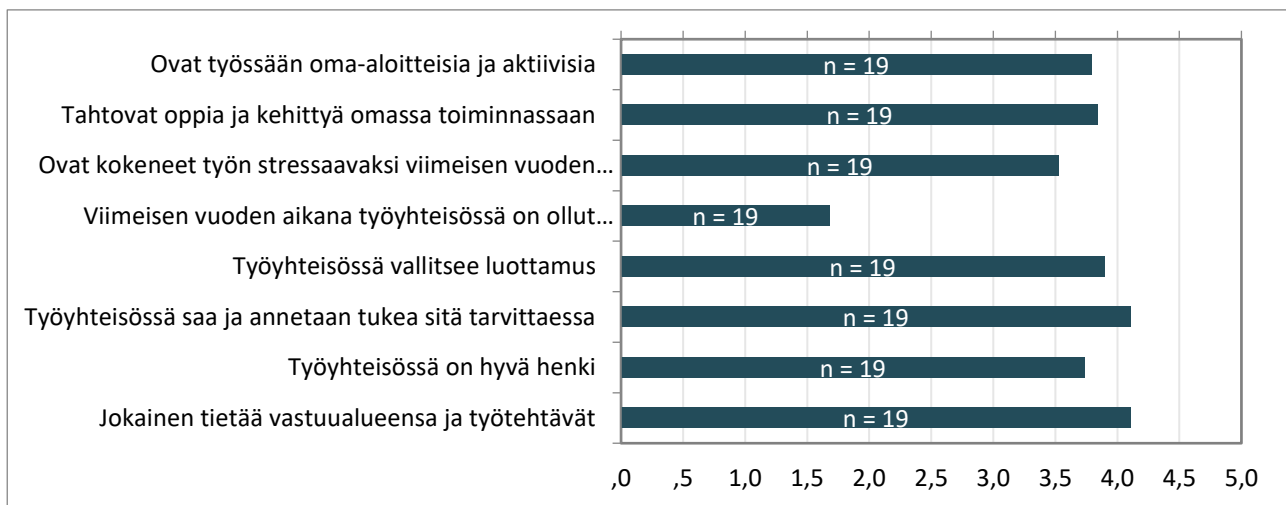
Toisessa monivalintakysymyksessä esihenkilöt arvioivat itseään (TAULUKKO 6) työhön liittyen.

TAULUKKO 6. Esihenkilöiden itsearviointi



Esihenkilöt arvioivat pääsääntöisesti itsensä olevan aktiivisia, halukkaita oppimaan sekä kehittymään ja kehittämään työssään. Suurin osa vastaajista oli kuitenkin kokenut stressiä viimeisen vuoden aikana, mutta sairauspoissaoloja ei kuitenkaan ole ollut. Suurin hajonta vastausten välillä oli tuen saamisessa sitä tarvittaessa ja työyhteisön hengen arvioinnissa. Esihenkilöt arvioivat myös työntekijöitä (TAULUKKO 7) samojen väitteiden mukaisesti.

TAULUKKO 7. Esihenkilöiden arviointi työntekijöistä

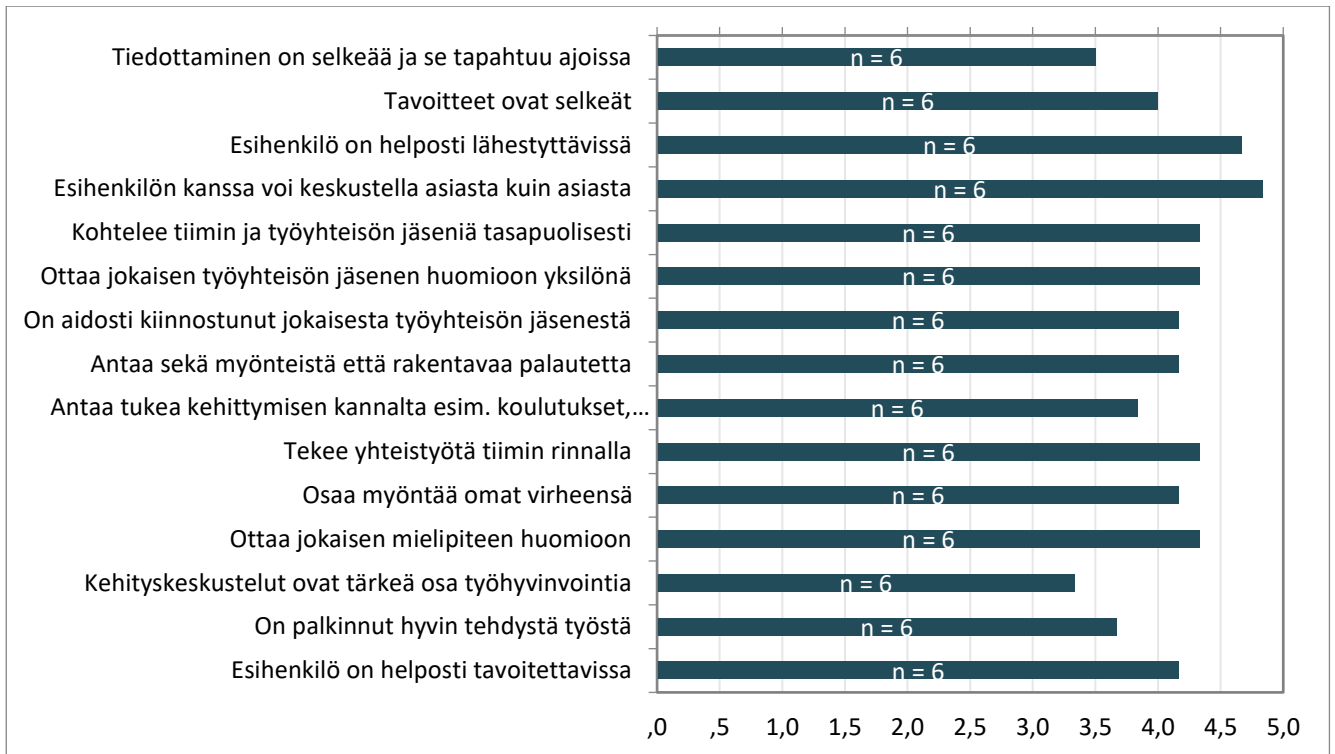


Esihenkilöt arvioivat, että työntekijät ovat pääsääntöisesti aktiivisia ja oma-aloitteisia omassa työssään tietäen oman vastualueensa. He arvioivat, että työ on koettu työntekijöiden keskuudessa suhteellisen stressaavaksi, mutta se ei ole näkynyt suurina sairauspoissaoloina. Eniten hajontaa arvioitiin työyhteisön hengessä ja luottamuksessa sekä tuen antamisessa ja saamisessa.

### 5.3 Työntekijät ja alaiset

Työntekijät/alaiset arvioivat monivalintakysymysten kautta niin esihenkilöä/tiiminvetäjää kuin myös itseään. Vastausvaihtoehdot olivat numeroasteikolla 1-5, jossa 1 = täysin eri mieltä ja 5 = täysin samaa mieltä. Ensimmäisessä monivalintakysymyksessä työntekijät arvioivat esihenkilöitä (TAULUKKO 8) valmentavan johtamisen teeman mukaisesti.

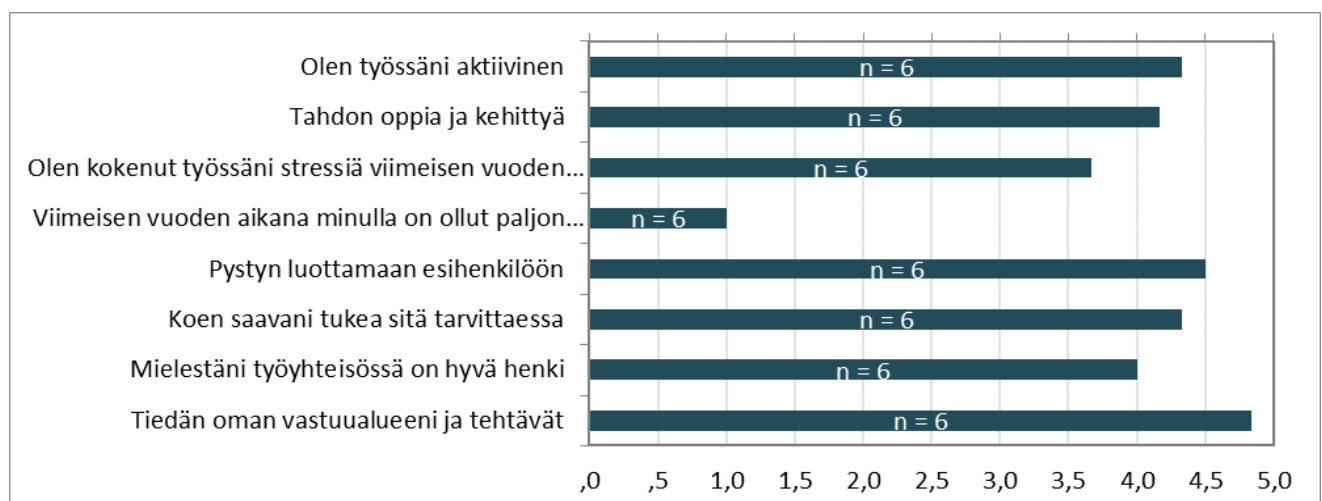
TAULUKKO 8. Työntekijöiden arviointi esihenkilöistä valmentavan johtamisen teeman mukaisesti



Esihenkilö koettiin pääsääntöisesti helposti lähestyttäväksi ja hänen kanssaan pystyy keskustelemaan asiasta kuin asiasta. Esihenkilön koettiin kohtelevan työntekijöitä tasapuolisesti, ottavan huomioon ja olevan kiinnostunut yksilöinä. Työntekijät myös kokivat, että esihenkilö antoi pääosin myönteistä ja rakentavaa palautetta sekä ottaa jokaisen mielipiteen huomioon. Tavoitteet eivät olleet kaikille selkeät sekä moni koki, ettei saanut tukea kehittymisen kannalta. Suurin hajonta oli kohdassa ”esihenkilö on palkinnut hyvin tehdystä työstä” sekä ”kehityskeskustelut ovat tärkeä osa työhyvinvointia”. Kaikki vastaajat eivät myöskään kokeneet, että esihenkilö tekee yhteistyötä tiimin rinnalla ja osaisi myöntää omat virheensä.

Toisessa monivalintakysymyksessä työntekijät arvoivat itseään (TAULUKKO 9) työhön liittyen.

TAULUKKO 9. Työntekijöiden itsearviointi



Suurin osa vastaajista kokivat tietävänsä oman vastualueensa ja työtehtävänsä kuten myös luottavansa esihenkilöönsä. Kaikki vastaajista olivat sitä mieltä, ettei viimeisen vuoden aikana ole ollut paljon sairauspoissaoloja. Työntekijät kokivat pääsääntöisesti olevansa työssään aktiivisia sekä tahtovansa oppia ja kehittyä. Eniten hajontaa vastausten välillä oli kohdassa ”olen kokenut työssäni stressiä viimeisen vuoden aikana”, ”koen saavani tukea sitä tarvittaessa” ja ”mielestäni työyhteisössä on hyvä henki”.

## 6 JOHTOPÄÄTÖKSET

Opinnäytetyön tutkimusongelmana oli, miten valmentava johtaminen näkyy Suomen raviradoilla. Tutkimus kohdistettiin Suomen pääraviradalle sekä maakuntaradoille. Kesäradat jätettiin tarkoituksella tutkimuksesta pois vähäisten työntekijämäärien takia. Idea opinnäytetyön aiheeksi tuli itseltä, jota ehdotin Suomen Hippokselle. Kyselytutkimuksessa selvitettiin esihenkilöiden ja työntekijöiden eroavaisuuksia valmentavan johtamisen suhteen. Sekä esihenkilöiden että työntekijöiden tulee ymmärtää, että valmentava johtaminen perustuu luottamukseen ja avoimeen keskustelukulttuuriin. Jokainen työntekijä tulee huomioida yksilönä ja työtehtävät laaditaan sen mukaan, jolloin saadaan jokaisesta mahdollinen potentiaali ja hyöty irti. Työtehtävien muuttaminen, tarkistaminen ja päivittäminen lisäävät myös työntekijöiden sitoutumista mielenkiintoa työntekoa kohtaan. Valmentavassa johtamisessa erilaisuus koetaan rikkautena eikä taakkana. Valmentava johtaminen vaatii itsensä johtamistaitoja, joten vastuu tekemisistä on sekä esihenkilöillä että työntekijöillä. Esihenkilöiden tulee tukea, neuvoa ja auttaa työntekijöitä niitä tarvittaessa.

Kahdenkeskiset keskustelut ovat kehityskeskusteluiden ohella työntekijöiden tukemista. Luottamus henkilöiden välillä tulisi olla vallitseva, jotta avoin kommunikointi helpottuu ja saadaan mahdollinen hyöty irti. Vastausten perusteella moni vastaaja koki, että työtehtävät ja vastuualueet olivat selvät, koska raviradoille vedetään raamit, joihin voi vain vähän vaikuttaa. Työyhteisön henkilökemioissa todettiin olevan ongelmia, eikä henkilöiden erilaisuutta hyödynnetty työtehtävien jaossa. Tämä voikin olla yksi syy miksi usea koki työnsä stressaavaksi, vaikkakaan se ei näkynyt suurina sairauspoissaoloina. Positiivisuus ja toisen hyväksyminen sellaisena kuin on, vaikuttaa fyysiseen ja psyykkiseen hyvinvointiin. Hyvinvoiva henkilö saa jaettua positiivista energiaa myös ympärilleen. Yhteishengen luominen voi alkuun olla hyvin haasteellista, mutta sitä tulee viedä täsmällisesti eteenpäin esimerkiksi yhteisten toimintapäivien muodossa. Esihenkilöiden tulisi olla työntekijöiden mukana kentällä, jotta asioiden kehittäminen ja kehittyminen olisi helpompaa sekä ydinongelmia pystyisi selvittämään, kun jokaisen kohtaa yksilönä.

Palautteen antaminen tulisi olla rakentavaa puolin ja toisin, ja siihen tulisi antaa mahdollisuus. Palautteen antaminen on tärkeää myös siinä suhteessa, että pystyy vaikuttamaan omiin toimintatapoihin ja -menetelmiin. Palautevuorovaikutusta ei tulisi kohdata arvosteluna, vaan ajatella se oman oppimisen ja kehittymisen kannalta. Palautevuorovaikutukseen vaikuttaa työyhteisön henkilökemiat, miten vastaanottavaisia ja millä asenteilla henkilöt ovat. Palautetta tulisi niin työntekijöiden kuin esihenkilöiden pystyä antamaan, vastaanottamaan ja myös pyytämään.

Koulutustausta oli hyvin vaihteleva. Vastauksista pystyi toteamaan, että esihenkilöillä oli hyvin vähän taustalla johtamiseen liittyviä opintoja. Koulutuksen eriasteinen lisääminen esihenkilöiden keskuudessa mahdollistaisi oman työn kehittämisen ja itsensä kehittymisen. Opintojen kautta saisi omaa mielikuvaa avarrettua johtamisen suhteen ja ehkä näin hyödynnettyä jokaisen erilaisuuden potentiaalit. Esihenkilön tulee olla henkilö, jonka puoleen työntekijä pystyy kääntymään asiassa kuin asiassa. Kehitysehdotuksena on, että vastuun koulutusmahdollisuuksista tulisi Suomen Hippokselta, joka järjestäisi ja mahdollistaisi esihenkilöiden kehittämisen johtamisen saralla. Johtamiseen liittyviä koulutuksia löytyy useita, ja yhteistyötä voisi tehdä jonkin oppilaitoksen kanssa, jotta koulutus saadaan räätälöityä ja kohdistettua raviradoilla työskentelevien tarpeisiin. Sekä työntekijät että esihenkilöt kokivat olevansa aktiivisia työssään, ja halusivat oppia ja kehittyä omassa työskentelyssään. Myös tämä tukee koulutustarpeen lisäämistä.

Muutokset Suomen Hippos ry:n organisaatiossa vaikuttivat tämän opinnäytetyön tekemiseen. Alkujaan työnohjaajana toimi Tomi Himanka, jonka jättäytyessään työtehtävistään pois, jatkoi työnohjaajana Minna Mäenpää. Tutkimuskyselyn avoin Webropol-linkki lähetettiin hänen toimestansa raviradoille. Muistutusviestejä kyselyyn liittyen lähetettiin useamman kerran. Vastausten vähyyden vuoksi lähetin lopussa vielä itse muistutusta suoraan raviradoille. Tämä olisi pitänyt tehdä aiemmin, koska vastausten lukumäärä tuplaantui. Teoriaosuuden kirjoittaminen oli mielekästä, koska aihe on itseä kiinnostava. Kirjallisuutta oli hyvin saatavilla ja se helpotti sisällön rakentamista, joka vaikutti myös teoriaosuuden valmistumiseen suhteellisen nopeasti.

## LÄHTEET

- Ahonen, E. & Paananen, A-P. 2009. *Sorsasalons raviradan historiikki: Lähes kolme vuosikymmentä raveja Sorsasalossa*. Iisalmi: Savonia-Ammattikorkeakoulu. Opinnäytetyö. Saatavissa: <https://urn.fi/URN:NBN:fi:amk-200908274185>. Viitattu 17.5.2022.
- Carlsson, M. & Forssell, C. 2017. *Esimies ja coaching. Oivaltava coaching johtamisen työkaluna*. Helsinki: Tietosanoma Oy.
- Cauffman, L. 2017. *Ratkaisukeskeinen coaching. Opas myönteiseen muutokseen*. Helsinki: Lyhytterapiainstituutti Oy.
- Finder. Seinäjoen ravikeskus. Saatavissa: <https://www.finder.fi/Ravirata+ravitalli/Sein%C3%A4joen+ravikeskus/Sein%C3%A4joki/yhteystiedot/855541>. Viitattu 17.5.2022.
- Forssan seutu. Pilvenmäen ravirata. Saatavissa: <https://historia.forssa.fi/matkailu/kayntikohteet/forssa/?targetid=42&title=Pilvenm%C3%A4en+ravirata>. Viitattu 17.5.2022.
- Heppa. Ravikilpailut. Saatavissa: [https://heppa.hippos.fi/heppa/racing/RaceCalendarSearch,\\$RaceCalendarSearchArea.form.direct](https://heppa.hippos.fi/heppa/racing/RaceCalendarSearch,$RaceCalendarSearchArea.form.direct) Viitattu 17.5.2022.
- Joensuun ravirata. Historia. Saatavissa: <https://joensuunravirata.fi/fi/meista/historia>. Viitattu 17.5.2022.
- Joensuun ravirata. Ravirata. Saatavissa: <https://joensuunravirata.fi/fi/meista/ravirata>. Viitattu 17.5.2022.
- Joensuun ravirata. Suurkilpailut. Saatavissa: <https://joensuunravirata.fi/fi/raviurheilu/suurkilpailut>. Viitattu 17.5.2022.
- Jokimaan ravit. Ravikeskus. Saatavissa: <https://www.jokimaanravit.fi/content/fi/1/10090/Ravikeskus.html>. Viitattu 17.5.2022.
- Kainuun ravirata. Ravipäivät 2022. Saatavissa: <http://kainuunravirata.fi/?services=ravirata-info>. Viitattu 17.5.2022.
- Kainuun ravirata. Ravirata-Info. Saatavissa: [http://kainuunravirata.fi/?page\\_id=25](http://kainuunravirata.fi/?page_id=25). Viitattu 17.5.2022.
- Kouvolan ravirata. Radan päätapahtumat. Saatavissa: <https://www.kouvolanravirata.com/raviurheilu/radan-paatapahtumat/kymi-grand-prix.html>. Viitattu 17.5.2022.
- Kuopion ravirata. Info & löydä perille. Saatavissa: <http://www.kuopionravirata.fi/fi/Tieto+meist%C3%A4/Info+++1%C3%B6yd%C3%A4+perille.html>. Viitattu 17.5.2022.
- Kuopion ravirata. Kilpailijalle. Saatavissa: <http://www.kuopionravirata.fi/fi/Kilpailijoille/>. Viitattu 17.5.2022.
- Kurttila, M. & Aalto, P. 2015. *Pomon parhaat ratkaisut. Valmentava käsikirja tiukkoihin tilanteisiin*. Helsinki: Helsingin seudun kauppakamari.

- Laivakangas. Laivakankaan historiaa. Saatavissa: <https://laivakangas.fi/yhdistys/laivakankaan-historiaa>. Viitattu 17.5.2022.
- Lappeenrannan ravirata. Historia. Saatavissa: <https://www.lappeenravirata.fi/lappeenrannan-ravirata/historia.html>. Viitattu 17.5.2022.
- Lappeenrannan ravirata. Villinmiehen tammakilpa. Saatavissa: <https://www.lappeenravirata.fi/etusivu/villinmiehen-tammakilpa.html>. Viitattu 17.5.2022.
- Mikkelin ravirata. Mikkelin ravirata. Saatavissa: <https://www.mikkelinravirata.fi/ravirata.html>. Viitattu 17.5.2022.
- Mikkelin ravirata. Sijainti. Saatavissa: <https://www.mikkelinravirata.fi/ravirata/sijainti.html>. Viitattu 17.5.2022.
- Oulun ravit. Ravirata. Saatavissa: <https://oulunravirata.fi/oulun-ravirata/ravirata/>. Viitattu 17.5.2022.
- Porin ravit. Suurkilpailut. Saatavissa: <https://porinravirata.fi/suurkilpailut/?external=1>. Viitattu 17.5.2022.
- Ristikangas, M-R. & Günbaum, L. 2014. *Valmentava esimies. Onnistumista palvelevat positiot*. Helsinki: Talentum Media Oy.
- Ristikangas, M-R. & Ristikangas, V. 2013. *Valmentava johtajuus*. 3.painos. Helsinki: Sanoma Pro Oy.
- Ristikangas, M-R., Lönnroth, A., Ristikangas, V. & Ristikangas, V. 2021. *Valmentava tiimin johtaminen*. Helsinki: Alma Talent Oy.
- Ristikangas, V., Ristikangas, M-R. & Alatalo, M. 2020. *Valmentava mentorointi. Opas tehokkaaseen vuorovaikutukseen. 2.*, uudistettu painos. Helsinki: Helsingin seudun kauppakamari / Helsingin Kamari Oy ja tekijät.
- Rovaniemen ravirata. Etusivu. Saatavissa: <https://rovaniemenravirata.fi/>. Viitattu 17.5.2022.
- Räsänen, M. 2007. *Coaching ja johtajuus. Valmentava ote esimiestyössä*. Helsinki: Edita Publishing Oy.
- Seinäjoen ravikeskus. Ravikeskus. Saatavissa: <https://www.seinajoenravikeskus.fi/>. Viitattu 17.5.2022.
- Seinäjoen ravikeskus. Ravit. Saatavissa: <https://www.seinajoenravikeskus.fi/ravit/kilpailut> . Viitattu 17.5.2022
- Soback, D. 2021. *Valmentava johtajuus. Opas voiman, viisauden ja myötätunnon herättämiseen*. Talinna: Basam Books.
- Suomen Hippos ry. Kesäravit ovat täällä. Saatavissa: <https://www.hippos.fi/kesaravit/>. Viitattu 17.5.2022.
- Suomen Hippos ry. Suomen raviradat. Saatavissa: <https://www.hippos.fi/raviurheilu/raviurheilu-lajina/suomen-raviradat/>. Viitattu 17.5.2022.



Sydänmaa, P. 2007. *Intelligent Self-Leadership. Perspective on personal growth*. Hämeenlinna: Karisto Oy.

Teivo. Kilpailut. Saatavissa: <https://www.teivo.fi/kilpailut/>. Viitattu 17.5.2022.

Turun Hippos. Metsämäki info. Saatavissa: <https://www.turunhippos.fi/>. Viitattu 17.5.2022.

Vermo Areena. Historia. Saatavissa: <https://www.vermo.fi/vermo-areena/historia.html>. Viitattu 17.5.2022.

Vermo Areena. Vihdoinkin Vermoon. Saatavissa: <https://www.vermo.fi/vermo-areena/historia/vermon-ravirata.html>. Viitattu 17.5.2022.

Wikipedia. Jokimaan ravirata. Saatavissa: [https://fi.wikipedia.org/wiki/Jokimaan\\_ravirata](https://fi.wikipedia.org/wiki/Jokimaan_ravirata). Viitattu 17.5.2022.

Wikipedia. Killeri. Saatavissa: <https://fi.wikipedia.org/wiki/Killeri>. Viitattu 17.5.2022.

Wikipedia. Kouvolan ravirata. Saatavissa: [https://fi.wikipedia.org/wiki/Kouvolan\\_ravirata](https://fi.wikipedia.org/wiki/Kouvolan_ravirata). Viitattu 17.5.2022.

Wikipedia. Pilvenmäen ravirata. Saatavissa: [https://fi.wikipedia.org/wiki/Pilvenm%C3%A4en\\_ravirata](https://fi.wikipedia.org/wiki/Pilvenm%C3%A4en_ravirata). Viitattu 17.5.2022.

Wikipedia. Porin ravirata. Saatavissa: [https://fi.wikipedia.org/wiki/Porin\\_ravirata](https://fi.wikipedia.org/wiki/Porin_ravirata). Viitattu 17.5.2022.

Wikipedia. Teivon ravirata. Saatavissa: [https://fi.wikipedia.org/wiki/Teivon\\_ravirata](https://fi.wikipedia.org/wiki/Teivon_ravirata). Viitattu 17.5.2022.

Ylivieskan ravit. Historia. Saatavissa: <https://ylivieskanravit.fi/historia>. Viitattu 17.5.2022.

SAATEKIRJE

OULU 31.11.2022

HYVÄ VASTAANOTTAJA

Opiskelen Centria-Ammattikorkeakoulussa Liiketalouden tradenomin tutkintoon johtavassa koulutuksessa. Teen opinnäytetyönäni tutkielman, miten valmentava johtaminen näkyy Suomen keskus- ja maakuntaraviradoilla. Tutkielman tavoitteena on selvittää, miten esihenkilöstö ja työntekijät kokevat valmentavan johtamisen työyhteisössä.

Opinnäytetyö toteutetaan kyselytutkimuksena, johon toivonkin juuri teidät osallistumaan. Osallistuminen merkitsee oheisen linkin kautta vastaamaan kysymyksiin. Osallistuminen kyselyyn on vapaaehtoista ja se kestää noin 5 minuuttia.


Toimeksiantajana työlle on Suomen Hippos ry. Kysely on täysin anonymi ja antamanne vastaukset käsitellään täysin luottamuksellisesti. Kenenkään vastaajan tiedot eivät paljastu tuloksissa.

Kyselyyn pääset oheisen linkin kautta <https://link.webpolsurveys.com/S/827072F2E9C28A18> ja se on auki joulukuun 18.päivään asti.

Ystävällisin terveisin,

Marita Mustonen

## Kysely Suomen raviradoille

 Pakolliset kysymykset merkitty tähdellä (\*)

### 1. Sukupuoli \*

- Nainen
- Mies
- En halua sanoa

### 2. Ikä \*

- alle 25 vuotias
- 25-35
- 35-45
- 45-50
- yli 50 vuotias

### 3. Koulutustausta \*

- Ylioppilas
  - Ammatillinen peruskoulutus
  - Ammattikorkeakoulututkinto
  - Ylempi Ammattikorkeakoulututkinto
  - Yliopistotutkinto
  - Ei mikään edellisistä
-

**4. Millä raviradalla työskentelet. Voi valita useamman. \***

- Helsinki
- Turku
- Forssa
- Lahti
- Kouvola
- Lappeenranta
- Mikkeli
- Pori
- Tampere
- Jyväskylä
- Seinäjoki
- Joensuu
- Kuopio
- Kaustinen
- Ylivieska
- Kajaani
- Oulu
- Tornio
- Rovaniemi

**5. Työkokemus raviradalla \***

- alle 2 vuotta
- 2-5 vuotta
- 5-10 vuotta
- Yli 10 vuotta

**6. Asema työyhteisössä \***

- Esihenkilö/tiiminvetäjä
- Työntekijä/alainen

**7. Onko sinulla taustalla johtamiseen liittyviä koulutuksia, jos, niin mitä? \***


---



---



---



---



---

**8. Millaisena koet työympäristön. Voi valita useamman. \***

- Innostava ja toisia tukevana
- Jokainen hoitaa oman roolinsa apuja pyytelemättä
- Kehittävä ja jokaista kuunteleva
- Esihenkilö sanelee säännöt, tehtävät, roolit

**9. Tässä kyselyssä työntekijät/alaiset arvioivat esihenkilöä/tiimin vetäjää.****1=täysin eri mieltä ja 5=täysin samaa mieltä \***

	1	2	3	4	5
Tiedottaminen on selkeää ja se tapahtuu ajoissa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tavoitteet ovat selkeät	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Esihenkilö on helposti lähestyttävissä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Esihenkilön kanssa voi keskustella asiasta kuin asiasta	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Kohtelee tiimin ja työyhteisön jäseniä tasapuolisesti	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Otaa jokaisen työyhteisön jäsenen huomioon yksilönä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

	1	2	3	4	5
On aidosti kiinnostunut jokaisesta työyhteisön jäsenestä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Antaa sekä myönteistä että rakentavaa palautetta	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Antaa tukea kehittymisen kannalta esim. koulutukset, työtehtävät	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tekee yhteistyötä tiimin rinnalla	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Osaa myöntää omat virheensä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ottaa jokaisen mielipide otetaan huomioon	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Kehityskeskustelut ovat tärkeä osa työhyvinvointia	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Oletko tullut palkituksi hyvin tehdystä työstä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Esihenkilö on helposti tavoitettavissa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

**10. Tässä kyselyssä esihenkilö/tiimin vetäjä arvioi työntekijöitä/alaisia.**

**1=täysin eri mieltä ja 5=täysin samaa mieltä**

	1	2	3	4	5
Haluavat saada tietoa ja informaatiota	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tietävät raviradan tavoitteet	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Työntekijät/alaiset ottavat yhteyttä pienissäkin asioissa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Työntekijät/alaiset puhuvat myös henkilökohtaisesta elämästä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Työntekijät/alaiset kokevat olevansa tasavertaisia	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Työntekijät/alaiset kokevat, että heidät huomioidaan	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Työntekijät/alaiset kokevat, että heistä ollaan kiinnostuneita	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

	1	2	3	4	5
Haluavat saada palautetta ja myös antavat sitä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ovat kiinnostuneita omasta kehitymisestä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Kokevat, että esihenkilö on yksi heistä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Virheet myönnetään ja niistä otetaan opiksi	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Mielipiteille ja ajatuksille on tilaa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Osallistuvat mielellään kehityskeskusteluihin	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ovat tyytyväisiä, kun hyvästä työstä annetaan kiitosta, palkitaan	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ottavat yhteyttä kellonaikaan katsomatta	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

### 11. Kehityskeskusteluja pidetään \*

- Kerran vuodessa
- Kaksi kertaa vuodessa
- Useammin kuin kaksi kertaa vuodessa
- Vähemmän kuin kerran vuodessa, satunnaisesti

### 12. Kehityskeskustelut ovat hyvin tärkeitä. 1=täysin eri mieltä, 5=täysin samaa mieltä. \*

	1	2	3	4	5
	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

### 13. Kahdenkeskisiä keskusteluita pidetään muulloinkin \*

- Kyllä

Ei

**14. Kahdenkeskiset keskustelut ovat tärkeitä kehityskeskusteluiden lisäksi.**

**1=täysin eri mieltä, 5=täysin samaa mieltä \***

	1	2	3	4	5
	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

**15. Tässä kyselyssä työntekijät/alaiset arvioivat itseään.**

**1=täysin eri mieltä ja 5=täysin samaa mieltä \***

	1	2	3	4	5
Olen työssäni aktiivinen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tahdon oppia ja kehittyä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Olen kokenut työssäni stressiä viimeisen vuoden aikana	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Viimeisen vuoden aikana minulla on ollut paljon sairauspoissaoloja	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Pystyn luottamaan esihenkilöön	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Koen saavani tukea sitä tarvittaessa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Mielestäni työyhteisössä on hyvä henki	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tiedän oman vastualueeni ja tehtävät	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

**16. Tässä kyselyssä esihenkilöt arvioivat itseään.**

**1=täysin eri mieltä ja 5=täysin samaa mieltä \***

	1	2	3	4	5
Olen työssäni aktiivinen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tahdon oppia, kehittyä ja kehittää	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Olen kokenut työssäni stressiä viimeisen vuoden aikana	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>



	1	2	3	4	5
Viimeisen vuoden aikana minulla on ollut paljon sairauspoissaoloja	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Pystyn luottamaan alaisiin	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Koen saavani tukea sitä tarvittaessa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Mielestäni työyhteisössä on hyvä henki	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tiedän oman vastualueeni ja tehtävät	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

**17. Tässä kyselyssä esihenkilöt arvioivat työntekijöitä/alaisia.**

**1=täysin eri mieltä ja 5=täysin samaa mieltä \***

	1	2	3	4	5
Ovat työssään oma-aloitteisia ja aktiivisia	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tahtovat oppia ja kehittyä omassa toiminnassaan	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ovat kokeneet työn stressaavaksi viimeisen vuoden aikana	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Viimeisen vuoden aikana työyhteisössä on ollut paljon sairauspoissaoloja	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Työyhteisössä vallitsee luottamus	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Työyhteisössä saa ja annetaan tukea sitä tarvittaessa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Työyhteisössä on hyvä henki	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Jokainen tietää vastualueensa ja tehtävät	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

**18. Miten kuvailisit muutamalla sanalla työyhteisöä? \***

---



---



---



---

**19. Mitä kehitysehdotuksia sinulla olisi toiminnan parantamiseksi? \***

---

---

---

---

---