



SEINÄJOEN AMMATTIKORKEAKOULU  
SEINÄJOKI UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES

Niina Ujanen

---

## Hevosavusteinen johtamis- ja esimiesvalmennus

Eläin ihmisen opettajana

Opinnäytetyö

Kevät 2022

SeAMK Sosiaali- ja terveysala

Sosionomi (YAMK)



SEINÄJOEN AMMATTIKORKEAKOULU

## Opinnäytetyön tiivistelmä

Koulutusyksikkö: Sosiaali- ja terveysalan yksikkö

Tutkinto-ohjelma: Sosiaalialan koulutusohjelma (ylempi AMK)

Tekijä: Niina Ujanen

Työn nimi: Hevosavusteinen johtamis- ja esimiesvalmennus

Ohjaaja: Tiina Hautamäki, YTT, yliopettaja

Vuosi: 2022

Sivumäärä: 83

Liitteiden lukumäärä: 5

---

Tämän opinnäytetyön tutkimuksen tarkoituksena oli tuottaa tietoa eläinavusteisesta valmennusmenetelmästä. Tutkimukseen valikoitui tarkasteltavaksi hevosavusteinen johtamis- ja esimiesvalmennus. Tutkimustehtävät olivat: Millaista on eläinten avustuksella tehtävä johtamis- ja esimiesvalmennus sekä miten eläinavusteisia valmennusmenetelmiä kehitetään ja tuodaan osaksi työyhteisöä ja johtoa?

Tutkimuksen yhteistyökumppanit olivat Voimavaratila Toiska ja Eskoon sosiaalipalvelujen kuntayhtymä. Tutkimuksen aikana neljä esimiesasemassa tai esimiesaseman rajapinnalla työskentelevää henkilöä kävivät läpi kolmen kerran mittaisen hevosavusteisen johtamis- ja esimiesvalmennuksen. Tutkimus toteutettiin laadullisena tutkimuksena. Tutkimuksen aineistona toimi valmennuskertojen havainnointi, tutkimukseen osallistuneiden sekä valmentajan haastatteluvastaukset sekä tutkijan muistiinpanot tutkimusprosessista.

Hevosavusteinen valmennus sisälsi sekä yhteistä keskustelua ryhmänä että käytännön tekemistä yhdessä hevosen kanssa. Keskustelu ryhmän sisällä valmennuksen aikana oli avointa ja turvallista. Käytännön tekemisen ja keskustelujen kautta aiheet nivoutuivat työelämään ja johtamiseen liittyviin teemoihin. Valmennus herätti lisäksi ryhmässä monenlaisia tunnekokemuksia. Ihmisten rinnalla hevosen rooli valmennuksessa oli suuri ja eläinavusteinen valmennus koettiin lempeäksi tavaksi tutkia itseään ja omia tapoja toimia.

Eläinavusteisen valmennuksen käynnistämisen työyhteisössä nähtiin tarvitsevan sitä organisoivaa ihmistä, ajallisia ja taloudellisia resursseja, johdon tukea sekä avoimuutta uutta menetelmää kohtaan. Näitä tarvitaan, jotta valmennus voisi jäädä pysyvämmäksi menetelmäksi organisaatioon. Valmennus koettiin hyvänä johtamis- ja esimiesteemojen käsittelyssä, mutta toisaalta tulevaisuudessa sen nähtiin voivan palvella yhtä lailla työyhteisön muitakin jäseniä. Eläinavusteinen valmennus nähtiin joustavana menetelmänä, jota voisi hyödyntää työelämässä myös työhyvinvointi- ja kehittämispäivissä sekä kehityskeskusteluissa.

<sup>1</sup> Asiasanat: itsensä johtaminen, johtamisen kehittäminen, Green Care, eläinavusteisuus, hevosavusteisuus

SEINÄJOKI UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES

## **Thesis abstract**

Faculty: School of Health Care and Social Work

Degree programme: Master's Degree Programme in Social Services

Author: Niina Ujanen

Title of thesis: Horse-Assisted Leadership and Management Training

Supervisor: Tiina Hautamäki, PhD, Principal Lecturer

Year: 2022

Number of pages: 83

Number of appendices: 5

---

The aim of this thesis is to produce information about an animal-assisted training method, specifically horse-assisted leadership and management training. The research tasks are as follows: What is animal-assisted leadership and management training like and how are animal-assisted training methods developed and introduced into the working community and management?

This research was conducted in cooperation with Voimavaratila Toiska and Eskoo Association of Municipal Social Services. During the research, four supervisors or persons working on a supervisory interface carried out a three-session horse-assisted leadership and management training. The research was conducted as qualitative research. The research data consisted of observations of the training sessions, interview responses of the participants, as well as the trainer and the researcher's notes of the research process.

Horse-assisted training included both joint discussion as a group and practical activity with horses. Discussion during training within the group was open and safe. Through practical activity and discussion, the topics interlinked with themes surrounding work life and leadership. In addition, the training awoke different types of emotional experiences in the group. The horse had a great role in the training alongside humans, and animal-assisted training was experienced as a gentle way for introspection and exploring one's own approaches.

To launch animal-assisted training in a working community was concluded to need an organizer, time and financial resources, managerial support, as well as an open mindset towards a new method. These are all needed for this training to remain a more permanent method within the organization. The training was seen as a good method to approach leadership and management themes, but on the other hand, it was considered possibly beneficial for other members of the working community as well. Animal-assisted training was seen as a flexible method that could be utilized in work life also during days of well-being and development at work, as well as in career development discussions.

<sup>1</sup> Keywords: self-management, leadership development, Green Care, animal-assisted, horse-assisted

## SISÄLTÖ

Opinnäytetyön tiivistelmä .....	2
Thesis abstract .....	3
SISÄLTÖ .....	4
Kuva-, kuvio- ja taulukkoluetelo .....	6
1 JOHDANTO .....	7
2 TUTKIMUKSEN LÄHTÖKOHDAT .....	8
2.1 Tutkimuksen alkuaskeleet .....	8
2.2 Tutkimuksen yhteistyökumppanit .....	9
3 ITSENSÄ JOHTAMINEN ESIMIESTYÖSSÄ .....	10
3.1 Johtaminen ja esimiestyö .....	10
3.2 Itsensä johtaminen ja sen kehittäminen.....	11
3.3 Itsetuntemus osana johtamista.....	13
4 JOHTAMIS- JA ESIMIESTAITOJEN KEHITTÄMINEN .....	16
4.1 Johtamisen kehittäminen.....	16
4.2 Johtamis- ja esimiesvalmennus kehittymisen mahdollistajana .....	17
5 HEVOSAVUSTEINEN TOIMINTA .....	20
5.1 Eläimet Green Caren ja tutkimuksen valossa .....	20
5.2 Hevosen osuus valmentajana .....	21
5.3 Hevosavusteinen johtamis- ja esimiesvalmennus.....	23
6 TUTKIMUKSEN TOTEUTTAMISEN VAIHEET .....	26
6.1 Laadullisen tutkimuksen valinta ja ensivaiheet .....	26
6.2 Tutkimusaineiston keräämisen vaiheet.....	27
6.3 Tutkimusaineiston analysoiminen.....	29
6.4 Tutkimuksen eettisyys ja luotettavuus .....	33
7 HAVAINNOINTIPÄIVÄT .....	35
7.1 Ensimmäinen valmennuspäivä - vuorovaikutus.....	35
7.2 Toinen valmennuspäivä - selkeys ja pehmeys .....	38

7.3 Kolmas valmennuspäivä - tutustuminen ja lähestyminen .....	41
8 ELÄINAVUSTEINEN VALMENNUS KOKEMUKSIN JA TUNTEIN .....	44
8.1 Valmennuspäivien lähtökohdat.....	44
8.2 Valmennuksen yhteys työelämään.....	47
8.3 Valmennuksen luomat merkitykset.....	53
9 ELÄINAVUSTEINEN VALMENNUS TULEVAISUUDESSA.....	59
9.1 Valmennuksen organisoiminen ja käynnistäminen .....	59
9.2 Valmennuksen tulevaisuuden näkymät .....	61
10 JOHTOPÄÄTÖKSET.....	64
11 POHDINTA.....	69
LÄHTEET .....	71
LIITTEET .....	78

## Kuva-, kuvio- ja taulukkoluetelo

Taulukko 1. Tutkimuksen aineisto.....	29
Taulukko 2. Esimerkki alkuperäisten ilmauksien pelkistämisestä. ....	31
Taulukko 3. Esimerkki alaluokkien muodostamisesta. ....	31
Taulukko 4. Esimerkki alaluokan yhdistämisestä yläluokaksi. ....	32
Taulukko 5. Esimerkki yläluokkien yhdistämisestä pääluokaksi.....	32

# 1 JOHDANTO

”Hei pomo, haluatko oppia lisää esimiestaitoja? Ota opettajaksesi hevonen” (MTV 2020). Näin kuului lause, joka herätti mielenkiintoni. Kun opiskelut ylemmässä ammattikorkeakoulussa alkoivat, tiesin, että haluan yhdistää tutkimukseeni tämän näkökulman. Alun innostuksen herättäneessä MTV:n (2020) artikkelissa hevosavusteisen vuorovaikutuksen kouluttajat, Korhonen ja Maikku, kuvaavat esimiehen yhdeksi tärkeimmäksi työkaluksi itsetuntemuksen. Korhonen ja Maikku kuvaavat ihmisen oppivan paljolti teorian kautta, mutta hevosten kanssa samat teoriat, ennako-odotukset ja toiveet eivät toimi, vaan hevosen kanssa nousevat vahvemmin esiin erilaiset tunteet ja ajatukset. He näkevät hevosen armollisena koulutuskumppanina. Hevonen ei esimerkiksi välitä ihmisen tittelistä, iästä, sukupuolesta tai työpaikan statuksesta.

Suomessa sosiaali- ja terveysala on jatkuvasti toiminnallisten ja organisatoristen muutoksien ja uudistuksien ympäröimänä. Alan ammattilaiset, esimerkiksi johtajat, ovat keskeisessä roolissa uudistamassa palveluja niin järjestelmätasolla kuin toiminnan tasolla. On merkityksellistä, millaisella osaamisella tätä työtä tehdään. Sosiaali- ja terveysalan ammattilaisten tulee kiinnittää huomiota osaamisensa kehittämiseen. (Laulainen, Zitting & Niiranen 2020, 151–152, 172.) Henkilöstön osaamisen kehittäminen sekä hyödyntäminen ovat nousseet sosiaali- ja terveydenhuollossa tärkeäksi menestystekijäksi (Lammintakanen 2017, 239). Työelämä ei lakkaa vaatimasta ihmiseltä enemmän ja siksi jokaisen on tärkeää huolehtia omasta työkyvystä, jaksamisesta, osaamisesta ja jatkuvasta kehittämisestä (Paasivaara 2010, 7). Tässä opinnäytetyössä tutkitaan hevosavusteista johtamis- ja esimiesvalmennusta yhtenä johtajan kehittymisen välineenä. Hevosen kanssa vuorovaikutuksessa ihminen on reflektiivisessä vuorovaikutuksessa toisen tuntevan elollisen olennon kanssa. Vuorovaikutuksessa hevosen kanssa sanat puuttuvat, joten ihminen joutuu yhä enemmän tarkastelemaan, miten hän kehollaan osallistuu vuorovaikutukseen, millaisia tunteita hänellä herää ja minkä ohjaamana hän vuorovaikutustilanteessa kulloinkin käyttäytyy. Hevonen toimii näissä tilanteissa pysäyttäjänä ja tiedostamattoman kokemuksen välittäjänä. (Rossi & Lundvall 2018, 206.)

Tutkimus rakentuu siten, että ensimmäisenä tuodaan ilmi tutkimuksen lähtökohtia ja tutkimuksen viitekehystä. Itsensä johtamista ja siihen liittyviä osa-alueita, johtamistaitojen kehittämistä ja lopuksi toteutuksessakin korostuvaa hevosavusteista toimintaa avataan. Ennen tuloksia tarkastellaan tutkimuksen toteutusta tarkemmin. Lopuksi työssä avataan tutkimuksen tulokset ja johtopäätökset. Pohdintaluvussa opinnäytetyöprosessia ja sen kautta saatuja tuloksia tarkastellaan.

## 2 TUTKIMUKSEN LÄHTÖKOHDAT

Tässä luvussa avataan sitä, millainen on ollut tämän tutkimuksen synty ja tausta sekä millaiset yhteistyökumppanit ovat osana tätä tutkimusta. Tästä luvusta löytyvät tutkimuksen tutkimuskysymykset.

### 2.1 Tutkimuksen alkuaskeleet

Tämän opinnäytetyön idea sai alkunsa minun, tutkijan, työyhteisössä järjestetyn Green Care -kouluttautumisen ja sitä kautta etsityn tiedon kautta. Teema tutkimukseen saattaakin löytyä tutkijan henkilökohtaisesta kiinnostuksesta tai tutkijan omista työkokemuksista. Tutkija haluaa esimerkiksi muuttaa nykyisen työnsä tai työympäristön luonnetta. (Pitkäranta 2014.) Eskoon sosiaalipalvelujen kuntayhtymässä on lähdetty toteuttamaan ja käyttämään suunnitelmallisesti ja tavoitteellisesti Green Care -menetelmiä. Green Carea käsitteenä kuvataan luvussa 5. Eskoon sosiaalipalvelujen kuntayhtymän strategiaan on kirjattu Green Care -toiminnan kehittäminen ja tavoitteena on asiakkaiden ja työntekijöiden hyvinvoinnin lisääminen. Green Care -menetelmät ovat hiljalleen juurtuneet työntekijöille ja asiakkaille arjen keskellä. Tavoitteena oli tuoda menetelmät tämän opinnäytetyöprosessin kautta yhä lähemmäs sosiaali- ja terveysalan johtoa ja laajentaa näin jo saavutettuja tavoitteita. Työelämän tutkimusta luonnehtiikin se, että tutkitaan asioita, jotka kuuluvat luontevasti omaan ammatti- tai toimialaan. Tutkimuskohteena voi olla työelämän erilaiset käytännöt, jotka tarvitsevat esimerkiksi kehittämistä, ylläpitämistä tai uudenlaisten käytäntöjen luomista. (Vilkkä 2015, 18.)

Tässä opinnäytetyössä tutkitaan hevosavusteista johtamis- ja esimiesvalmennusta ja laadullisen tutkimuksen kautta on tarkoituksena saada lisää tietoa ja kokemuksia valmennuksesta, jossa eläimet ovat keskiössä.

Opinnäytetyön tutkimustehtävät ovat seuraavat:

- Millaista on eläinten avustuksella tehtävä johtamis- ja esimiesvalmennus?
- Miten eläinavusteisia valmennusmenetelmiä kehitetään ja tuodaan osaksi työyhteisöä ja johtoa?



## 2.2 Tutkimuksen yhteistyökumppanit

Opinnäytetyön työelämäyhteistyökumppanit ovat Eskoon sosiaalipalvelujen kuntayhtymä ja Voimavaratila Toiska.

Tutkimuksen kohderyhmäksi valikoitui esimiesasemassa tai esimiesaseman rajapinnassa toimivat henkilöt, jotka työskentelevät Eskoon sosiaalipalvelujen kuntayhtymässä. Eskoon sosiaalipalvelujen kuntayhtymä on sosiaalihuollon erityispalvelujen osaaja, verkostoitunut palvelujen kehittäjä ja tuottaja. Eskoon sosiaalipalvelujen kuntayhtymä tarjoaa sekä kehitysvammaisten erityishuoltoa että lastensuojelulain mukaisia laitospalveluja. Eskoon sosiaalipalvelujen kuntayhtymässä työskentelee noin 400 terveyden- ja sosiaalialan ammattilaista. (Eskoo [Viitattu: 12.12.2021].)

Voimavaratila Toiska järjestää hevosavusteista johtamis- ja esimiesvalmennusta heidän ympäristössään. Valmennuksessa yksi tärkein työskentelytapa on hevosten kanssa tehtävä vuorovaikutusvalmennus. (Voimavaratila [Viitattu: 18.9.2021].) Toiskan Terapeuttinen Talli on Suomen ensimmäinen aluehallintoviranomaisen hyväksymä virallinen sote-talli. Tämä tarkoittaa Toiskassa laadukkaita sosiaalihuollon ja kuntoutuksen palveluja kokeneen ja moniammatillisen tiimin voimin. Toiskassa hevos- ja eläinavusteinen toiminta on olennainen osa jokapäiväistä arkea. (Terapeuttinen talli [Viitattu 17.5.2021].)

Green Care on osa molempien yhteistyökumppaneiden arkea. Eskoon sosiaalipalvelujen kuntayhtymässä Green Care -toiminnalla halutaan lisätä sekä asiakkaiden että henkilökunnan hyvinvointia, toimintakykyä, palautumista, yhdessä tekemistä ja osallisuutta luontoon sekä eri yhteisöihin (Eskoo Green Care [Viitattu 10.3.2021]). Toiskassa Green Care tarkoittaa luonto-, eläin- ja maatala-avusteista toimintaa. Toiskassa kuvataan positiivisten kohtaamisten ja voimaannuttavien luontokokemusten äärellä ihmisen voivan oivaltaa itsestään jotain sellaista, jolla rakentaa omaa itsetuntemusta. Hevosta Toiskassa kuvataan voimaannuttajaksi, luontaiseksi kasvattajaksi, opettajaksi, tukijaksi ja kuuntelijaksi. (Kiskola 2019, 141, 184.) Yhteistyönäiden kahden tahon välillä tuntui luontevalta ja molemmat yhteistyötahot lähtivätkin tutkimusprosessiin mukaan mielellään.

### 3 ITSENSÄ JOHTAMINEN ESIMIESTYÖSSÄ

Tässä luvussa avataan johtamista ja esimiestyötä käsitteenä aiheen pohjaksi. Sen jälkeen paneudutaan tarkemmin itsensä kehittämiseen ja johtamiseen. Näiden lisäksi avataan vielä itse-tuntemuksen käsitettä.

#### 3.1 Johtaminen ja esimiestyö

Kaski ja Kiander (2007, 15) kuvaavat johtajuuden olevan esimiehen ja alaisten yhteistä ymmärrystä ja kokemusta johtamisesta. He korostavat, ettei alaisuudella tarkoiteta alamaisuutta, vaan kyse on erilaisista rooleista ja niihin liittyvistä erilaisista työtehtävistä. Johtajuus nähdään enemmänkin ilmiönä ja jokaisessa työyhteisössä on erilaista, sille ominaista johtajuutta. Juuti (2006, 129) avaa myös johtamisen olevan aina kontekstisidonnaista ja tämän kautta johtaminen kytketään johdettavan organisaation perustehtävään, jolla palvelut tai tuotteet tuotetaan. Johtajuutta voi katsella esimerkiksi tekoina ja toimintana, tavoitteina ja arvoina sekä tehtävinä ja tuloksina (Syväjärvi & Vakkala 2019, 204). Johtaminen voidaan määritellä toiminnaksi, jonka avulla ihmisen työpanosta ja fyysisiä voimavaroja pystytään hankkimaan, hyödyntämään ja kohdentamaan tietyn tavoitteen saavuttamiseksi. Johtamisen tarkoituksena on saada erilaiset yksilöt toimimaan työorganisaation arjessa, jossa yhteistoiminta on välttämätöntä, jotta yhteiset tavoitteet saavutetaan. (Seeck 2021.) Johtamista sosiaalialalla kuvataan laajaksi, osaamista vaativaksi sekä moniulotteiseksi alueeksi. Sosiaalialan johtajalta odotetaan ammattijohtajan taitoja ja osaamista sekä samaan aikaan sen odotetaan tukevan alan perustehtävää ja noudattavan sille ominaisia arvoja ja eettisyyttä. (Niiranen ym. 2010, 5, 13.)

Johtamiseen on liitetty kaksi englanninkielistä sanaa. Management kuvaa asioiden johtamista ja leadership ihmisten johtamista. Näillä kahdella on edelleen keskeinen merkitys kuvatessa johtamista. Esimiehet ovat usein tehneet melko selkeän valinnan siinä, painottavatko he asiakas-keskeistä vai ihmiskeskeistä näkökulmaa esimiestyössään. (Juuti 2016, 47.) Kotter on kuvannut asioiden johtamisessa korostuvan suunnittelun, organisoimisen, budjetoimisen ja valvonnan. Ihmisten johtamisessa taas avoimen keskustelun, visioimisen, osallistamisen, innokkuuden ja kannustamisen. (Seeck 2021.) Juuti (2006, 134) tuo kuitenkin esiin sen, ettei näitä tulisi erottaa toisistaan. Hän korostaa, että asioita johdetaan aina ihmisten kautta eli esimiestyötä ei voi irrottaa tulosjohtamisesta. Esimerkiksi Paul Madlock on tutkinut johtajan viestintäosaamisen ja johtamistyylin yhteyttä alaisten työ- ja viestintätyytyväisyyteen. Tutkimuksessa johtamistyyliä olivat jaoteltuna tehtävä- ja ihmissuhdetyyleihin. Tuloksista oli nähtävillä, että sekä

johtajan viestintäosaamisella että johtamistyyllillä oli yhteyttä työntekijöiden työ- ja viestintätyytyväisyyteen. Suurinta työntekijöiden tyytyväisyys oli silloin, kun he huomioivat johtajan kiinnostävän huomiota sekä ihmisten että asioiden johtamiseen. (Isotalus & Rajalahti 2017, 37.) Lepänen ja Rauhala (2012, 13) ovat nähneet, ettei tulevaisuudessa menesty johtamalla ainoastaan asioita, numeroita tai prosesseja, vaan johtajan kyky toimia henkisenä johtajana erottaa hyvän johtajan keskinkertaisesta. Tuloksellisen työskentelyn keskiössä on tavoite löytää tasapaino asioiden ja ihmisten johtamiseen liittyviin seikkoihin niin, että vastuualueella olevat ihmiset saavat tarvittavat resurssit työhön liittyvien päämäärien toteuttamiseksi. Esimiehen tulisi pyrkiä siihen, että hän saa asioita aikaan yhdessä ihmisten kanssa. Tämän oletuksen omaksuminen vaatii kuitenkin esimieheltä itsensä kehittämistä ihmisenä. (Juuti 2016, 50, 63.) Useat johtajat voivat kokea olevansa ihmisten johtajia, vaikka käytännössä toimisivatkin asioiden johtamisen periaatteita noudattaen. Tätä omien ihanteiden ja todellisen käyttäytymisen välistä eroa on vaikea havaita, jos omasta käyttäytymisestä ei voi rakentavasti ja turvallisessa hengessä käydä keskustelua. (Juuti 2005, 38.)

Johtajana toimimiseen vaikuttaa muun muassa elämäkokemus ja työkokemus, mutta lisäksi myös halukkuus toimia johtajana, itsetuntemus, jatkuva itsensä kehittäminen sekä johtamiskoulutus (Lammintakanen & Rissanen 2017, 267). Juuti (2005, 23–24) toteaa johtamisen olevan luonteeltaan syvällistä toisten ihmisten sieluun, mieleen ja elämään vaikuttamista. Hän kuvaa johtamisen olevan merkitysten ja tunteiden täyttämä kenttä. Johtaja on samalla tavoin kuin muutkin, tunnetasoisten alitajuntaisten prosessien ohjaama ihminen, eikä hän voi irrottautua asioista viileän etäiseksi. Järvinen (2013, 24) avaa esimiehen kohtaavan ainutlaatuisella tavalla ihmisenä olemisen ja elämisen monia erilaisia vaikeita ja syvällisiä kysymyksiä. Esimies työskentelee erilaisuuden, yksilöllisten tarpeiden ja jopa yksityiselämän pyörteiden kanssa. Esimiehessä saattaa herätä itsessä erilaisia tunteita näiden tilanteiden keskellä. Johtamisen keskellä nousee esiin ihmiselon monimutkaiset ongelmat ja kysymykset. Hyvän johtamisen alku piilee itsensä johtamisessa; siinä, että osaa kuunnella itseään ja huolehtia työhyvinvoinnistaan samalla vastaten erilaisiin työn haasteisiin (Pennonen 2021, 73).

### **3.2 Itsensä johtaminen ja sen kehittäminen**

Suurin osa nykyisistä johtamiskäsityksistä korostaa sitä, että omaa johtajuutta voi todella opetella ja kehittää (Syväjärvi & Vakkala 2019, 204). Englannin kielessä on 1980-luvulla otettu käyttöön self-management ja self-leadership-käsitteet kuvaamaan itsensä johtamista ja

kehittämistä. Ihmistä on tutkittu monien eri tieteenalojen näkökulmista, mutta kokonaisnäkemys aihealueesta on jäänyt puutteelliseksi. Yksittäinen tiede tarjoaa hyvin kapean näkökulman aiheesta. (Sydänmaanlakka 2017, 27–28.) Kurtén (2001, 64) pohtii johtamisen liitettävän usein sellaiseen toimintaan, joka on kohdistettu toisiin ihmisiin tai esimerkiksi jonkin tehtävän suorittamiseen. Hän kuitenkin nostaa esiin kysymyksen siitä, kuka johtaa minua tai sinua? Kompleksinen maailma asettaa johtajan persoonalle erilaisia vaatimuksia kuin aikaisemmin. Etenkin tämän vuoksi johtajalla on tärkeää olla kyky havainnoida omia tunteitaan, toimintaansa ja ajatteluaan. (Heinonen 2020, 255.) Tuntiessaan itsensä, kasvattaa hän valmiuksiaan johtaa muita yksilöitä, tiimejä ja organisaatioita (Leppänen & Rauhala 2012, 13). Lisäksi esimiehen kehittäessä itseään, on hän tällaisesta toimintatavasta myös esimerkkinä työntekijöille (Kupias, Peltola & Pirinen 2014, 14). Oppiessa ymmärtämään itseä, oppii paljon myös ympärillä olevista ihmisistä (Salmimies 2008, 23). Itsensä johtaminen nähdään yhtenä vuosituhannen merkittävimmistä työelämäkompetensseista (Niinivaara 2019, 39).

Juuti (2005, 50) tuo esiin esimiehen työkaluksi johtamistyössä ihmisen itsensä. Paasivaara (2010, 18) tukee tätä korostaen johtamistyössä painottuvan itsensä kehittämisen eli itsejohtajuuden. Hän kertoo sillä tarkoitettavan omien tunteiden hallintaa ja tulkintaa, omien rajojen tunnistamista ja oman johtamistoiminnan analysointia ja parantamista. Itsensä johtamisen nähdään olevan jatkuvaa muuttumista, uuden oppimista ja toisaalta vanhasta poisoppimista, juurtuneiden asenteiden ja uskomusten kyseenalaistamista sekä etenkin vastuun ottamista itsestä ja toisista. Itsensä johtaminen ei ole synnynnäinen ominaisuus, vaan opittava taito. (Salmimies 2008, 21, 25.) Harjoittelun ja oppimisen lisäksi on toki myös näyttöä ja keskustelua siitä, että yksilöiden luonteenpiirteillä on itsensä johtamisen harjoittamiseen omat vaikutuksensa. Tutkimuserinteensä valossa itsensä johtaminen on sekä opittua että jossakin määrin yksilön piirretyyppinen ominaisuus. Voidaan ajatella, että itsensä johtaminen koostuu sekä itsensä kehittämisestä että niistä kokemusten ja minuuden osista, joita kaikilla jo on. (Niinivaara 2019, 47.)

Kasvu ja kehittyminen ovat itsensä johtamisen ytimessä. Tämänkaltainen uudistuminen tarvitsee hyvää itsetuntemusta, riittävää itseluottamusta sekä reflektointitaitoa. (Sydänmaanlakka 2017, 33.) Erityisesti esimiehenä kehittyessä on tärkeää aistia, millaisia seurauksia hänen toiminnallaan on muihin ihmisiin (Salmimies 2008, 181). Itsensä kehittämisen ja itsetuntemuksen välineenä palaute on merkityksellinen. Se miten palautteen vastaanottaa ja sen jälkeen sitä hyödyntää, vaikuttaa paljolti siihen, millaista hyötyä palautteesta saa. (Kurtén 2001, 66.) Refleктоiva esimies hyötyy suuresti saadessaan palautetta ihmisiltä ympärillään ja hankkiessaan

kehittymisen avuksi tietoa ja taitoja muillakin keinoin kuin itsereflektion harjoittamisella. Omak-sutut käyttäytymistä ohjaavat toimintamallit saattavat nimittäin vaikeuttaa reflektointia. Ihmistä ohjaa toisaalta se toimintamalli, jonka mukaan he sanovat toimivansa. Kuitenkaan ihminen ei aina toimi niin, kuin hän väittää toimivansa, vaan todellisuudessa heidän käyttäytymisensä poikkeaa tästä. Ihmisen saattaa olla vaikea nähdä toimivansa eri tavoin kuin he väittävät ja uusien taitojen sisäistäminen yksin on vaikeaa, sillä aikaisemmat uskomukset pyrkivät estämään uuden oppimista. Ihmiset ovat helposti sokeita omille uskomuksille ja toimintatavoille. (Juuti 2016, 124.)

Johtajana kehittyminen ei tarkoita sitä, että jotakin käyttäytymisessä tulisi poistaa tai tulisi muuttua joksikin muuksi. Kehittyminen on ymmärryksen lisääntymistä, ei toiseksi tulemista. (Arjanne 2006, 28.) Itsensä johtamisessa on oleellista nähdä, mikä itselle on tärkeää ja mieleistä. Käyttämättömät voimavarat olisivat tärkeä saada käyttöön. Silloin kun ihmisen täytyy johtaa itse itseään, motivaatiosta ja tahdosta tulee tärkeä osa sitä, että työ on mielekästä ja hyödyllistä. Itseään johtaessa tulee myös tietää ja ymmärtää omia lähtökohtia, historiaa, itseämme sekä nykyisen elämäntilanteen asettamia rajoitteita ja mahdollisuuksia. Itseään johdetaan ja kehitetään rauhallisesti, vähän joka päivä. (Kurtén 2001, 68–69.)

### **3.3 Itsetuntemus osana johtamista**

Itsensä johtamisen perustana on itsetuntemuksen lisääntyminen (Salmimies 2008, 22). Itsetuntemuksen kasvaessa on mahdollisuus tietoisesti vaikuttaa itseensä kohdistuvaan ajatteluun ja toimintaan ja juuri tätä voidaan kutsua itsensä johtamiseksi. Itsetuntemuksella tarkoitetaan yksilön omaa ymmärrystä itsestä ja omista erilaisista puolista. Itsetuntemuksessa on kyse myös omien vahvuuksien, voimavarojen, heikkouksien, tarpeiden, motiivien, arvojen, tavoitteiden ja toiveiden tiedostamisesta ja ymmärtämisestä. Itsetuntemus on kyky havainnoida itseä. Itsetuntemus on mahdollisuus ymmärtää ja hyväksyä itsensä lisäksi myös muiden ihmisten ainutlaatuisuus. (Pennonen 2021, 8, 11–12.) Kyse on realistisesta suhtautumisesta omiin erilaisiin persoonallisiin puoliin ja niiden hyödyntämiseen. Itsensä tunteva ihminen tuntee, hyväksyy ja kykenee hyödyntämään kaikkia puolia elämässään ja työssään. (Leppänen & Rauhala 2012, 14, 125.) Itsetuntemuksen lisäämisen näkökulmasta on tärkeää pystyä katsomaan itseään niiltäkin osin, mikä on vielä keskeneräistä. Sen kautta rakentuu kokonaisvaltainen, aito itsensä hyväksyminen. (Kaski & Kiander 2007, 150.) Kuitenkin on tärkeää tiedostaa, että

itsetuntemuksen lisääminen ja oppiminen itsestä saattaa olla vaikea prosessi edellyttäessään myös epä mukavuusalueelle menemistä (Kaski & Kiander 2007, 80).

Itsetuntemus on yksi olennainen osa johtamista ja se näyttäytyy tärkeänä osana johtamiskirjallisuutta. Työelämässä on saatu näyttöä siitä, että mitä parempi itsetuntemus esimiehellä itsestään on, sitä tyytyväisempiä alaiset ovat esimieheensä olleet (Pennonen 2021, 13). Taas silloin, jos johtaja ei tunne itseään, hän ei muun muassa havaitse omia syvään juurtuneita vaihtoehdottomasti vaikuttavia toimintatapoja ja -malleja. Hän ei tunne omia uskomuksiaan, eikä ole tietoinen, miten paljon itseään rajoittaa. Omien heikkouksien näkeminen on haastavaa ja tällainen johtaja saattaa käyttäytyä yllättävästi. Jos johtaja ei tunne itseään, on se myös riski uupumukselle. Hän ei tunnista tekijöitä, jotka kuormittavat tai joista hän saa voimaa ja iloa. Vahvuudet jäävät huomioimatta ja sitä kautta hyödyntämättä. (Ajanko 2019, 156–157.) Esimies, joka ei ymmärrä tai kykene käsittelemään omia mielenliikkeitään, nojaa helposti hallitsemattomiin ja tunnevaltaisiin lähtökohtiin. Johtaminen ei voi lähtökohtaisesti olla ennustamattomaa, mielivaltaista tai mielistelevää. Ennakoimaton, epäreilu tai äkkipikainen esimies voi herättää luottamuspulaa ja tyytymättömyyttä. (Järvinen 2013, 18.)

Paasivaara (2010, 40) toteaa hyvän itsetuntemuksen auttavan johtajaa pysymään kiinni realiteeteissa. Hänen mukaansa realistinen johtaja ei suhtaudu asioihin yleensä liian kriittisesti, dramaattisesti tai positiivisesti, vaan tilanteeseen sopivasti. Tutkimuksissa on todettu itsetuntemuksen lisäävän yksilön tyytyväisyyden ja hallinnan tunnetta. Omien vahvuuksien hyödyntäminen vaikuttaa aikaansaamiseen ja menestykseen. Muokkaamalla omia sisäisiä ajattelumalleja on mahdollista vaikuttaa omaan elämänlaatuun ja työelämässä menestymiseen. Nykyisen tutkimustiedon valossa voidaan todeta, että ihmisten kykyjen kehitykselle ei ole ennalta määriteltyä ylärajaa. (Hiila, Tukiainen & Hakola 2019, 58–59.) Ihminen muuttuu jatkuvasti ja sen vuoksi myös itsetuntemus on jatkuva prosessi (Pennonen 2021, 11). Kaski ja Kiander (2007, 44) kuvaavat itsetuntemuksen mahdollistavan ymmärryksen kasvua työyhteisössä. Esimiehen tunnistaessa, hyväksyessä ja sanoessa ääneen toimintatapojaan, kokemuksiaan ja ajatuksiaan, vapauttaa hän työyhteisön jäseniä vääränlaisesta vastuusta. Korostetaan jokaisen vastuuta itsestään.

Johtamiseen liittyvät kokemukset ovat tunnepainotteisia, sillä niihin liittyvät sekä omat pyrkimykset esimiehenä että oma käsitys siitä, kuka on ja millainen haluaa olla (Juuti 2016, 121). Tunneälyssä nähdään olevan kaksi keskeistä aluetta. Ensimmäinen alue liittyy juurikin itsetuntemukseen: kykyyn havaita ja seurata omia tunteita ja hyödyntää tätä tietoisuutta. Toinen alue

liittyy ihmistuntemukseen ja toisten tunteisiin: kykyyn havaita omien tunteiden ohella toisten ihmisten tunteita. (Ajanko 2019, 203.) Tutkimukset ovat osoittaneet, että kehittynyt tunnetietoisuus on yhteydessä vaikuttavaan kommunikointiin, laadukkaisiin päätöksiin sekä toimiviin ihmissuhteisiin (Rantanen, Leppänen & Kankaanpää 2020, 64). Johtaja on, samoin kuin muutkin, tunteidensa ohjaama henkilö. Johtamisessa harvoin voi käsitellä asioita viileän etäisesti. Tunteiden läsnäolon tiedostaminen ja tunnustaminen eivät tarkoita älyn sivuuttamista tai tunteiden valtaan uppoutumista. (Paasivaara 2010, 40, 75.) Tunnetietoisuus ja tunnejohtaminen tarvitsevat tietoisuuden ja itsetuntemuksen kasvattamista (Rantanen, Leppänen & Kankaanpää 2020, 75). Esimiestyö tarjoaa ainutlaatuisen kehittymismahdollisuuden ja ihmisenä kasvamisen paikan, jossa näkee useita ihmismielen puolia itsessä ja muissa (Järvinen 2013, 25).

Itsetuntemus kehittyy erilaisten kokemusten perusteella esimerkiksi eri yhteisössä ja ihmissuhteissa saadun palautteen, omien tuntemusten ja itsearvioinnin yhteistuloksena. Itsetuntemusta voi kehittää pysähtymällä pohtimaan itseensä liittyviä kysymyksiä ja etsimällä niihin vastauksia. (Pennonen 2021, 11, 13.) Itsehavainnoinnissa on kyse oman minän ja oman käytöksen tarkastelusta. Itsehavainnoinnin tueksi esimies tarvitsee palautetta ympäristöltään tai ulkopuoliselta asiantuntijalta, saaden tietoisuuteensa sellaisia toimintatapoja, joita hän ei vielä näe tai joista hänellä on itsellä erilainen käsitys. Esimies voi oppia tuntemaan itsensä paremmin, muuttaa virheellisiä käsityksiä tai huonoja johtamistapojaan havainnoimalla ja pohtimalla ajatuksiinsa, tunteitaan ja asenteitaan tai ulkoista käyttäytymistään. Itsehavainnoinnin kautta esimies voi laajentaa itsetuntemustaan tullen tietoiseksi toiminnastaan. (Järvinen 2013, 69–70.) Esimerkiksi hevosavusteinen johtamis- ja esimiesvalmennus on yksi tapa havainnoida itsessään erilaisia asioita hevosen ja ohjaajan sekä muun ryhmän avulla. Ojanen (2011, 16–17) kuvaakin tiedon itsestä syntyvän sosiaalisessa vuorovaikutuksessa. Hän puhuu toisista ihmisistä peilinä, josta omaa minää katsellaan. Tässä tutkimuksessa hevonen nähdään yhtenä tällaisena peilinä.

## 4 JOHTAMIS- JA ESIMIESTAITOJEN KEHITTÄMINEN

Tässä luvussa avataan johtamisen kehittämistä ensin yleisellä tasolla ja sitten tarkemmin käyden läpi johtamis- ja esimiesvalmennusta, josta tämän opinnäytetyön tutkimusosiossa on kyse.

### 4.1 Johtamisen kehittäminen

Suomessa johtamisen kehittämisellä on melko pitkät perinteet. Suomessa systemaattista johtamisen kehittämistä on toteutettu vuodesta 1946 lähtien. Tuolloin on perustettu Teollisuuden työjohto-opisto, joka on kouluttanut työnjohtajia kurssien avulla. Vuonna 1968 nimi muuttui Johtamistaidon Opisto ry:ksi. Kurssitoiminnan määrällisen laajenemisen lisäksi opetustarjonta laajeni käsittämään monia uusia aiheita, kuten henkilöstöjohtamista. 1970-luvun alkuvuosina henkilöstöjohtaminen sai pysyvän sijan Suomen organisaatioissa. Organisaatiokohtainen johtamisen valmennus yleistyi 1970- ja 1980-luvuilla. Samalla johtamisen kehittäminen pyrittiin liittämään osaksi organisaatioiden strategiaa. 1990-luvulla yleistyivät johtamisen erikoisammattitutkinnot ja EMBA- ja MBA-kurssit. Näiden yleistyminen on lisännyt johtamistaitojen valmennusta Suomen organisaatioissa. Nykyään johtamistaitojen kehittäminen on keskeinen osa työyhteisöjen kehittämistä. (Juuti 2016, 7–8.) Nykyään johtajan onnistumisia ei selitetä esimerkiksi yksilöllisillä ominaisuuksilla tai synnynnäisillä lahjoilla. Taitavan johtajan nähdään huolehtivan omien johtamisen taitojen kehittämisestä ja omasta oppimisestaan. (Niiranen ym. 2010, 100.)

Johtajan osaaminen mahdollistaa hyvinvointia työelämässä ja osaava johto sekä toimiva johtajuus ovat kilpailuvaltteja markkinoilla (Kaski & Kiander 2007, 9). Johtajaksi kehitytään erilaisen koulutuksen, kasvatuksen ja erityisen kokemuksen kautta (Juuti 2006, 142). Johtamisen kehittämisellä tarkoitetaan kaikkia niitä toimenpiteitä, joiden avulla henkilön kyvykkyyttä toimia esimiesasemassa voidaan lisätä. Johtamisen kehittämistä voidaan harjoittaa esimerkiksi siksi, että halutaan parantaa organisaation ja esimiesten suorituskykyä. Myös uudenlaisten strategioiden käyttöönotto ja erilaiset organisaatiomuutokset tarvitsevat usein johtamisen kehittämistä. Kehittäminen tarjoaa monenlaista hyötyä siitä huolimatta, mitkä alkuperäiset syyt kehittämiselle olivatkaan. Esimies tarvitsee valmennusta ja tukea itselleen kehittyäkseen esimiehenä. Kehittämisen on nähty vaikuttavan positiivisesti esimiesten ja vastualueella olevien ihmisten väliseen vuorovaikutukseen. Lisäksi kehittämisellä on nähty olevan suotuisa merkitys työyhteisön ilmapiirille ja työyhteisön tuottavuudelle. (Juuti 2016, 91, 93.) Johtamiskoulutus, oppimisen eri verkostot ja yleisesti ottaen johtajan oppiminen ovat tärkeään asemaan nostettuja seikkoja



sosiaalialan johtamisen laadusta ja pätevyyksistä puhuttaessa (Niiranen ym. 2010, 107). Luoma ja Salojärvi (2007, 35) tuovat esiin, miten hyvin johdetuissa yrityksissä johdon kehittämisen merkitys nähdään ja siihen osataan hyödyntää tarkoituksenmukaisia menetelmiä. He kuvaavat ohjauksellisten, prosessinomaiseen työskentelyyn perustuvien kehittämismenetelmien olevan syvällisempiä ja vaikuttavampia muihin menetelmiin verrattuna. Tätä Luoma ja Salojärvi perusteleva sillä, että menetelmät paneutuvat tällöin tiedollisen kehittymisen lisäksi myös sosiaalisten suhteiden, tunteiden ja käyttäytymisen reflektointiin ja kehittämiseen.

Kaski ja Kiander (2007, 53) korostavat johtamisosaamisen kehittämisen olevan itsetuntemuksen ja tiedon lisäämistä. Palautteen antaminen ja saaminen ovat yksi tapa kehittää johtamistyötä. Palautetta johtaja tarvitsee oman työn tueksi ja tunnepeilien löytämiseksi. Palautteen avulla muodostuu käsitys itsestä ja sitä vasten voi peilata johtamistyötä ja käyttäytymistä. (Paasivaara 2010, 120.) Johtamisen ollessa pääosin tiettyyn kontekstiin sidottua asiantuntemusta, vaatii sen kehittäminen myös oppimista työssä samalla, kun työtä tehdään. Työssä oppimista voidaan tukea monin eri toimenpitein. Perinteisiä kehittämisen keinoja ovat valmennustilaisuudet ja uudempia johtamisen kehittämisen keinoja taas esimerkiksi johtajuuden arvioinnit, mentorointi ja työnohjaus. Kehittämismenetelmissä tyypillistä on se, että niissä esimies saa tukea toiselta henkilöltä omalle kehitymiselleen. (Juuti 2016, 117.) Kehittämisen menetelmiä voidaan käyttää yksittäin tai yhdisteltynä. Esimerkiksi hevosavusteinen johtamis- ja esimiesvalmennus voi olla toisaalta myös työssä oppimista. Työssä oppimisella voidaan nimittäin tarkoittaa valmennusjaksojen ja työskentelyjaksojen limittymistä toisiinsa niin, että esimies yhdistää valmennuksissa käsitellyjä asioita ja oman työnsä käytäntöä. Keskeistä on, että esimies kykenee oppimaan johtamistaitoja läpi elämän eli sovittamaan työn ja oppimisen sujuvasti ja mielekkäästi toisiinsa. (Juuti 2016, 118.) Tässä tutkimuksessa käytettävässä hevosavusteisessa johtamis- ja esimiesvalmennuksessa toteutuskertojen väliajat mahdollistavat toiminnassa nousseiden asioiden tutkimisen ja reflektoinnin myös työhön peilaten.

## **4.2 Johtamis- ja esimiesvalmennus kehittämisen mahdollistajana**

Jos lähtee hakemaan ja etsimään johtamis- tai esimiesvalmennuksen tarjoajia, tulee niitä vastaan lukemattomia määriä. Nykypäivänä erilaista johtamisvalmennusta tarjoavat monet yksityiset ja julkiset tahot ja niiden sisältö ja kesto vaihtelevat valmennuksissa suuresti. Johtamisvalmennus on yksilön kehittämisen väline, mutta myös keino kehittää organisaation johtamiskulttuuria. Johtamisvalmennus vaihtelee organisaatioittain ja monissa organisaatioissa

systemaattista johtamisvalmennusta ei harjoiteta lainkaan. Parhaimmillaan organisaation johtamisvalmennuksen periaatteet tukevat muun muassa liiketoiminnan kehittymistä. Organisaation alkaessa kehittää johtamista systemaattisesti, organisaatioon muodostuu tietynlainen johtamiskulttuuri. Organisaation johtamisvalmennuksen on tärkeää kohdistua sekä organisaation strategian että esimiesten koulutustarpeiden kannalta tärkeisiin asioihin. Valmennuksessa tulisi käyttää esimiehiä kiinnostavia ja heidän käyttäytymiseensä vaikuttavia menetelmiä. Johtamisvalmennuksen tulisi olla vaikuttavuudeltaan laaja. (Juuti 2016, 125–127.)

Valmennusprosessia nähdään tuottavan yhdessä kolme osapuolta. Ensimmäinen osapuoli on yritys tai organisaatio, joka tilaa palvelun ja määrittelee omalta osaltaan valmennuksen tavoitteita. Toinen osapuoli on valmennettavat, jotka valmennusta käyttävät. Kolmas osapuoli on valmentaja, joka toimii valmennuksen ohjaavana ammattilaisena. (Pohjanheimo 2007, 39.) Valmennuksien ajatuksena voidaan nähdä tiedon siirtoa ja valmennettavan konsultointia toimintatapojen kehittämiseksi. Nykypäivänä valmennukset sisältävät usein runsaasti itseohjautuvuuteen tähtääviä menetelmiä. Valmennuksessa käytetään valmentajana asiantuntijaa, joka opettaa tiedollaan ja kokemuksellaan sekä tukee ja kannustaa kohti muutosta. Useimmiten valmennuskokonaisuuksilla on jokin suunta, kuten keskittyminen esimerkiksi johtamistaitoihin. (Carlsson & Forssell 2017, 50–51.) Itsensä ulkopuolelta saatavaa tukea voi esimies hyödyntää myös esimerkiksi itsetuntemuksen syventämisessä ja kehittämisessä (Kaski & Kiander 2007, 100).

Leppänen ja Rauhala (2012, 78) avaavat valmentamisen tähtäävän muun muassa myönteiseen ja tarkoitukselliseen muutokseen, omien vahvuuksien näkemiseen, itsensä hyväksymiseen, kehittymiseen, oppimiseen ja omien tavoitteiden saavuttamiseen. He kuvaavat valmennusta käytettävän uusien taitojen ja osaamisen sekä erilaisten tiimien ja organisaatioiden kehittämiseen. Koulutus tai valmennus tähtää siihen, että ihminen pärjää työssään paremmin. Tärkeää on kuitenkin huomioida, että koulutuksen ja valmennuksen opit eivät suoraan siirry osaamiseksi työpaikalle. (Kupias, Peltola & Pirinen 2014, 103–104.) Johtamisvalmennuksen olisi hyvä olla sellainen, että se kannustaa esimiehiä harjoittelemaan ja pohtimaan jatkuvasti johtamiseen liittyviä asioita (Juuti 2016, 128).

Johtamisen kehittämisessä tärkeää on huomioida se, että esimiehet joutuvat painottelemaan jatkuvan kehittämisen ja toisaalta myös keskeneräisyyden kysymysten välillä. Kukaan ei tule koskaan täysin valmiiksi, vaikka itseään kehittäisi jatkuvasti. On merkityksellistä kuunnella itseään; milloin kehittämiselle on aikaa, halua ja voimavaroja ja milloin taas on aika levätä ja

vain olla, ilman jatkuvaa kehittämisen painetta. (Kaski & Kiander 2007, 186.) Lisäksi on huomioitava, että jokainen ihminen kokee maailman ja itsensä omasta näkökulmastaan. Eletty elämä, kasvatus ja yhteiskunta muokkaavat asenteita ja arvoja. Esimerkiksi erilaisiin koulutus-tilaisuuksiin, kuten hevosavusteiseen valmennukseen, osallistuvat kokevat kaikki tilanteen eri tavoin, omista lähtökohdistaan käsin. Ihminen peilaa asioita itsensä, historiansa, tarpeiden, tulevaisuuden toiveiden kautta, poimien itselleen olennaiset asiat. (Pennonen 2021, 14.) Tutkimuksessa käytettävässä valmennusmenetelmässä korostuu jokaisen henkilökohtaisuus ja yksilöllisyys.

## 5 HEVOSAVUSTEINEN TOIMINTA

Tässä luvussa avataan Green Care -käsitettä ja eläimen kanssa toimimista siinä suhteessa. Myös hevosen roolia valmentajana ja tutkimuksessa tarkasteltavaa hevosavusteista johtamis- ja esimiesvalmennusta avataan.

### 5.1 Eläimet Green Caren ja tutkimuksen valossa

Green Care on kansainvälinen käsite ja sitä on lähdetty käyttämään sosiaali- ja terveydenhuollon, maatalouden ja matkailun piirissä vuosituhannen alkupuolelta lähtien. Suomeen Green Care -ajattelu on rantautunut vuonna 2008 ja Green Care Finland ry perustettiin vuonna 2010. Green Caren ympärillä on toteutettu ja toteutetaan runsaasti erilaisia hankkeita ja projekteja. (Suomi & Juusola 2016, 30.) Green Care tarkoittaa luontolähtöistä hyvinvointia vahvistavaa toimintaa eri ympäristöissä, kuten metsässä, puutarhassa, maatiloilla sekä kaupungissa ja sisätiloissa. Green Caren menetelmiä hyödynnetään esimerkiksi valmennuksessa, kasvatus-työssä, kuntoutuksessa sekä terapiatyöskentelyssä. Green Care -menetelmiä voidaan käyttää osana myös työyhteisöjen valmennusta, mistä tässäkin tutkimuksessa on kyse. (Juusola 2016a, 9.) Green Care on ammatillista toimintaa, jossa hyödynnetään luontoa ja eläimiä hyvinvoinnin edistämiseksi (Suomi & Juusola 2016, 30). Green Care kattaa monia pitkäjänteisesti, tavoitteellisesti ja vastuullisesti käytettyjä menetelmiä. Hyvinvointia lisäävät vaikutukset syntyvät esimerkiksi osallisuuden ja kokemuksellisuuden sekä luonnon elvyttävyyden kautta. (Martin-Päivä 2014, 92.)

Green Care Finland ry on jakanut vihreän hoivan toimintaympäristöt neljään pääryhmään, joita ovat maatalon Green Care -käyttö eli hoivamaatalous, viherympäristön Green Care -käyttö, eläinavusteiset menetelmät sekä luontoavusteiset menetelmät (Suomi & Juusola 2016, 31). Eläinavusteisessa toiminnassa (Animal Assisted Activity) voidaan käyttää erilaisia eläimiä, kuten kissoja, koiria, alpakoita, kanoja tai hevosia (Green Care Finland [Viitattu 4.7.2021]). Eläinavusteiset toimintamuodot jaetaan eläinavusteiseen terapiaan ja eläinavusteiseen toimintaan. Eläinavusteinen terapia on terapia- tai kuntoutustyötä, jota ohjaa terveydenhuollon ammattilainen. Muut eläinavusteiset toimintamuodot ovat eläinavusteista toimintaa ja näissä ohjaajan soveltuva koulutus riippuu kyseessä olevasta toiminnasta ja asiakaskunnasta. Eläinavusteisessa toiminnassa eläin toimii ihmisen työparina. (Lääperi & Puromäki 2014, 74, 76.) Hevosavusteinen toiminta on yksi suomalaisen Green Care -toiminnan edelläkävijöistä (Martin-Päivä 2014, 89).

Ihmisten suhtautumisen muotoutuminen eläimiin on moniulotteinen prosessi, jota ei pystytä koskaan täysin kuvaamaan tai analysoimaan. Suhteen muotoutumiseen voidaan nähdä vaikuttavan eri ulottuvuuksia. Luonnontieteellinen ulottuvuus, fyysinen todellisuus, luo lähtökohdat ihmisen ja eläimen suhteelle. Eri eläimet ovat fyysisiltä piirteiltään, käyttäytymiseltään ja biologisilta ominaisuuksiltaan hyvin erilaisia ja saattavat aiheuttaa ihmisissä erilaisia reaktioita tai mielikuvia. Kulttuurihistoriallisista käsityksistä katsoen voidaan nähdä, että eri eläinlajit ovat ominaispiirteidensä mukaan soveltuneet erilaisiin käyttötarkoituksiin vuosien varrella. Fyysiset ominaisuudet ovat myös vaikuttaneet eläimen kuvaukseen siitä, edustaako se esimerkiksi voimaa, älykkyyttä tai petollisuutta. Yhteiskunnalliseen kontekstiin kuuluu muun muassa lainsäädännön ja elinkeinorakenteen merkitys eläimen asemassa. Kategorioita voivat olla esimerkiksi luonnonvarainen eläin, tuotanto-, koti- ja lemmikkieläin. Kategorioinnin kautta sijoitetaan eläintä suhteessa ihmiseen ja yhteiskuntaan. Näiden kaikkien lisäksi ihmisellä on henkilökohtaiset käsitykset ja kokemukset eläimistä. Konkreettiset kohtaamiset ja kokemukset vaikuttavat siihen, millaiseksi yksittäisen ihmisen suhtautuminen eläintä kohtaan muotoutuu. (Ratamäki 2009, 37–40.)

Ihmis- eli kulttuuritieteellisen eläintutkimuksen erottaa luonnontieteellisestä tutkimuksesta ihmisen ja eläimen suhteen merkityksellisyys. Tutkimuskohde ei ole eläin, vaan sen aineellishenkkinen vuorovaikutus ihmisen kanssa. Suhteen painotukset muuttuvat kulttuurin myötä. (Sepänmaa 2009, 220.) Eläinten kokemusmaailmaan katsominen on ollut joskus vielä haave, mutta nykyään se on tieteenalana muiden joukossa, ja tutkimukset kehittyvät ja jatkuvat edelleen. Tutkimustulokset ovat mahdollistaneet joidenkin sellaisten havaintojen vahvistamisen, jotka ovat olleet aiemmin pelkkiä uskomuksia. (Telkänranta 2015, 9–10.)

## **5.2 Hevosen osuus valmentajana**

Erilaiset hevosavusteiset toiminnat ovat yleistyneet. Terapiakäytössä hevosia pidetään ainutlaatuisina eläiminä, sillä niillä on äärimmäisen herkkä ruumiinkieli, rikas tunneviestintä sekä kehittyneet sosiaaliset kyvyt. Hevonen on rehellinen ja suora, mutta samalla lempeä ja rohkaiseva peili ihmisen tunnemaailmalle. Hevonen ohjailee ja palkitsee käytöksellään vuorovaikutukseen hakeutuvaa ihmistä. (Pitkänen 2008, 18, 44.) Yhteinen toiminta hevosten kanssa antaa ymmärrystä siitä, millainen hoitava kapasiteetti niillä on. Hevonen ei yritä korjata tai muuttaa mitään, vaan ovat läsnä, koko olemuksellaan. (Peuransola 2020, 17.) Laumaeläimille yhteinen sosiaalisuus antaa ihmisen ja hevosen biologisille tunteille samankaltaisia sisältöjä.

Hevosta tunnetasolla ymmärtääkseen on oleellista, että tunnistaa oman inhimillisyytensä. Kuten ihmisenkin, myös hevosen perustavat tunteet syntyvät suhteessa lajitovereihin. Molemmat jakavat tunnemaailman, joka liittyy lauman keskinäisiin suhteisiin ja vuorovaikutukseen. (Pitkänen 2008, 84.) Uuden sukupolven työntekijät kaipaavat johtajalta huomiota, palautetta ja tasa-arvoisuutta. Läsnaolon merkitys korostuu. (Lammintakanen & Rissanen 2017, 263.) Sama läsnäolon tarve ja kokemus korostuu myös hevosten kanssa toimiessa.

Eläimen, kuten hevosen, kanssa kommunikaatiota helpottaa toisaalta sanojen puuttuminen ja se, ettei eläin arvioi tai luokittele ihmistä esimerkiksi sosiaalisen aseman perusteella (Green Care Finland [Viitattu 4.7.2021]). Hevosen ja ihmisen välinen vuorovaikutus on nonverbaalista ja sisältää paljon monitahoista kehollista ilmaisua. Hevonen tarvitsee ja vaatii läsnäoloa ja sen aitojen ja rehellisten reaktioiden tulkitsemista herkkyydellä. (Palola 2013, 162.) Iso osa viestinnästä on ihmistenkin välillä nonverbaalista; eleitä, katseita ja kehonosia käytetään yhdessä puheen kanssa (Haddington & Kääntä 2011, 12). Useat tutkimukset väittävät, että vuorovaikutuksesta jopa yli 90 prosenttia on sanatonta viestintää eli sitä, miten ihminen jotakin sanoo ja mitä kehonkieli kertoo (Carlsson & Forssell 2017, 81–82). Joskus havaintoja omasta kehonkielestä on kuitenkin vaikea tehdä ja tällöin ihminen ei ole tietoinen omasta sanattomasta viestinnästään (Kaski & Kiander 2007, 90). Isotalus ja Rajalahti (2017, 19) avaavat, että verbaalin ja nonverbaalin viestinnän ollessa ristiriidassa, on ihminen taipuvainen uskomaan vahvemmin nonverbaalia viestintää.

Toiminta hevosten kanssa perustuu tunteisiin ja kokemukselliseen läsnäoloon. Kohdatessa hevosen, se odottaa kykyä johdonmukaiseen tunteiden käsittelyyn sekä keskittymiseen. Tästä johtuen vuorovaikutuksessa hevosen kanssa heijastuvat helpommin ongelmat ihmisen tunteidenkäsittelyssä. (Pitkänen 2008, 41.) Hevonen on suora peili, joka kertoo lahjomattoman rehellistä palautetta ihmisen omasta tilasta (Peuransola 2020, 196). Hevosilla on hämmästyttävä taito reagoida ympäristöön rehellisesti ja nopeasti. Tämä antaa mahdollisuuden reagoida ihmisen tunteisiin ja käyttäytymiseen. Myös siihen, ovatko nämä ristiriidassa. (Drinkhouse ym. 2012.) Ihmiset jäävät helposti tunneilmaisussaan erilaisten estojen ja sosiaalisten määritelmien taakse. Tällöin ihmisen käytös ja sisäinen tunnemaailma ovat ristiriidassa keskenään. (Nikanne 2011, 198.) Ihminen saattaa hevosen kanssa toimiessa joutua erilaisten tunteiden, kuten pelon, valtaan ja toisinaan pyrkiä peittämään näitä tunteita. Hevosten ihmisenlukutaito on kuitenkin tarkka ja ne tunnistavat oikeat tunteet peittelystä huolimatta. Hevonen saattaa reagoida sellaisiin tunteisiin, joista ihminen itse ei ole tullut vielä edes tietoiseksi. (Alongi, Mannila & Airaksinen 2021, 26, 38.) Hevonen ei lue tunnetta, jota ihminen yrittää itselleen tietoisesti

tuottaa, vaan peilaa nimenomaan fyysistä tunnetilaa. Ihmisen tunteidenkäsittelystrategioita tutkiessa on huomattu, että tunteen järkeily, kieltäminen tai välttäminen vahvistaa usein taas fyysistä tunnereaktiota. Ihminen on taipuvainen vaikeiden tunteiden kieltämiseen ja välttämiseen, kun taas hevoset elävät tunteet välittömästi ja aidosti. Eläin antaa mahdollisuuden kokea puhaita ja yksinkertaisia tunteita. Eläimille saattaakin uskaltautua ilmaisemaan tunteita, joita ihmisten pelätään pitävän naurettavina tai mitäänsanomattomina. (Pitkänen 2008, 13, 93, 95.)

Työskentely eläimen kanssa antaa tukea sosiaalsiin tilanteisiin ja kehittää vuorovaikutustaitoja (Pitkänen 2008, 13). Ihmisten välillä vuorovaikutus perustuu vastavuoroiseen suhteeseen, jossa rakennetaan yhteyttä toisiin sanallisesti ja sanattomasti (Mönkkönen ym. 2019, 51). Tästä on kyse myös vuorovaikutuksessa hevosen kanssa. Yhdessä hevosen kanssa korostuu sanaton viestintä ja ihminen voi hyvin pienillä eleillä osoittaa todellista läsnäoloaan ja luoda merkitystä sille, miten kuulija, oli se sitten ihminen tai eläin, kokee ja ymmärtää viestin (Mönkkönen ym. 2019, 53–54). Vuorovaikutustaidot eivät ole synnynnäinen tai tiettyssä määrin oleva taito, vaan sitä on jokaisen mahdollista kehittää harjoittelemalla ja kokemuksista oppimalla (Isotalus & Rajalahti 2017, 22). Hevoslauman tarkkailu tarjoaa mahdollisuuden oppia myös ihmisten käyttäytymisestä ryhmässä (Juusola 2016b, 133). Hevoset voivat ilmentää ihmisille esimerkiksi hyvää johtajuutta. Hevosten käyttäytymistä seuraamalla voi huomata, ettei hevosten johtajuus ole yksiselitteistä. Laumassa johtaminen on vaihtelevaa ja jokaisella on mahdollisuus ottaa vastuuta ja olla johtaja. Johtajuus on hevosten laumassa joustavaa ja tilannesidonnaista. (Alongi, Mannila & Airaksinen 2021, 95.) Myös johtamiskirjallisuudessa näkyy se, ettei ole yhtä yleispätevää tapaa johtamiselle tai tuloksien tavoittelulle. Tärkeää on ymmärrys yksittäisestä tilanteesta ja sen vaikutuksista toimintaan. (Heinonen 2020, 250.)

### **5.3 Hevosavusteinen johtamis- ja esimiesvalmennus**

Suomessa hevosavusteista esimiesvalmennusta on tutkinut esimerkiksi Päivi Lundvall (2013) Pro gradu-tutkielmassaan. Tutkimuksessa oli tavoitteena selvittää, mitä esimiehet kokevat hevosavusteisen esimiesvalmennusmenetelmän avulla toteutetussa valmennuksessa sekä sitä, havaitsevatko he valmennuksessa analogiaa tai metaforia, joita he voivat yhdistää työhönsä. Hevosavusteisen johtamisen avulla valmennettavalla on mahdollisuus parantaa valmiuksiaan esimiehenä toimimiseen. Tutkimuksesta saadut tulokset olivat lupaavia ajatellen hevosavusteisen esimies- ja työyhteisövalmennuksen laajempaa käyttöä. Tutkimukseen osallistuneet tekivät hevosavusteisessa johtamisvalmennuksessa havaintoja ja oivalluksia liittyen omakohtaisiin työelämän vuorovaikutuksen ongelmiin. Kokemukset hevosten kanssa olivat olleet

myönteisiä, mutta johdattaneet myös pohtimaan työn varjopuolia, kuten suorituskeskeisyyttä, epävarmuutta ja ylisuorittamista. (Lundvall 2013, 2, 10, 16.) Rossi ja Lundvall (2018, 204) kuvaavat hevosen ja ihmisen välisessä vuorovaikutuksessa kehollisen viestinnän vaativan ihmiseltä läsnäoloa ja keskittymistä sekä tarvetta laajentaa ajattelutapaansa. Lisäksi se tarjoaa mahdollisuuden tarkastella omia kokemuksiaan uudenaikaisesta näkökulmasta, jonka kautta on mahdollisuus työstää työyhteisön vuorovaikutuksen haasteita ja ongelmia sekä vahvistaa tapoja mahdollistaa toimivaa vuorovaikutusta.

Yhdysvalloissa EAL (Equine Assisted Learning) -ohjelmia kuvataan käytettävien johtamistaitojen kehittämiseen ja tiimityön rakentamisen taitoihin sekä johtajille että työntekijöille. EAL:n kuvataan olevan kokemuksellinen lähestymistapa oppimiseen, jossa vuorovaikutuksessa hevosen kanssa kehitetään omaa henkilökohtaista kasvua ja elämäntaitoja. Hevonen auttaa läsnäolollaan heijastamaan ihmisen senhetkistä toimintaa ja antaa sitä kautta palautetta siitä, miten muut näkevät hänet. Toiminnan ohjaaja auttaa kääntämään hevosen antamaa palautetta ja herättää pohtimaan asiakkaan omia tapoja ja tyylejä johtajuuteen ja viestintään liittyen. EAL-ohjelmien nähdään helpottavan kehittymistä eri taitojen alueilla, kuten johtajuuden, viestinnän, itsetuntemuksen ja itseluottamuksen alueilla. Valmennuksen hevosten kanssa kuvataan aktivoivan sellaisia aisteja, joita muut valmennusohjelmat eivät välttämättä aktivoi. (Meola 2016.)

Myös esimerkiksi Coloradossa toimii valmennus, jossa opetellaan johtamistaitoja yhdessä hevosen kanssa. Valmennuksen kuvataan tarjoavan dynaamisen prosessin johtamis- ja itsetuntemustaitojen rakentamiseen hevosen ja ihmisen vuorovaikutuksen avulla. Johtajien kyky omaksua näitä taitoja vaikuttavat organisaatioon, sillä onnistunut tiimirakentaminen, ihmissuhdetoiminta ja konfliktien ratkaiseminen ovat tärkeässä osassa nykypäivän työelämää. Vuorovaikutuksessa hevosten kanssa ihmiset pystyvät tunnistamaan ja muuttamaan rajoittavia käyttäytymismalleja, jotka estävät heitä kehittämästä luottamuksellisia suhteita työelämässä. Hevosten kuvataan olevan viisaita mentoreita tässä työssä. Hevosistunnot Coloradon valmennuksessa ovat vuorovaikutteisia ja tarjoavat oppimiskokemuksia, joita kuvataan olevan vaikeampi hankkia perinteisissä olosuhteissa. (Pike [Viitattu 7.11.2020].)

Reflektointi on yksi osa hevosten kanssa tehtävää valmennusta. Reflektiivisyyttä voidaan kuvailla toiminnaksi, jossa ihminen yksilönä tai ryhmässä tarkastelee kokemuksiaan sekä ajattelee ja arvioi omaa tekemistään. Reflektoidessa asioita punnitaan, arvioidaan ja vertaillaan sekä tutkitaan ja kyseenalaistetaan omia vaikuttumia ja toimintaa ohjaavia näkemyksiä ja ajatuksia. Reflektointi voi kohdistua toiminnan sisältöön eli siihen, mitä tunnetaan, ajatellaan, havaitaan tai tehdään. Se voi kohdistua myös toiminnan tapaan eli siihen, miten toimitaan ja ajatellaan



sekä kuinka menestyksellistä se on. Näillä kahdella tasolla on mahdollisuus auttaa muuttamaan yksittäisiä uskomuksia, asenteita ja tunnereaktioita. Syvällisemmällä tasolla on vielä taso, jossa pyritään tekemään tietoiseksi sitä, miksi havaitaan, tunnetaan, ajatellaan ja toimitaan tietyllä tavalla. Reflektoinnin avulla esimies voi lisätä tietoisuuttaan omista tiedonkäsitteilyyn ja tunteisiin liittyvistä prosesseista, jotka säätelevät oppimista ja kehittymistä. Jos ihminen ei pysähdy refleктоimaan toimintaansa, saattaa hän toistaa mallejaan loputtomiin. (Kupias, Peltola & Pirinen 2014, 219–220, 241.) Juutin (2016, 121) mukaan reflektointi on ikään kuin kyky astua askel taaksepäin ja halu tarkastella omia kokemuksia ulkopuolisen silmin. Myös Ajanko (2019, 266) kuvaa reflektiota pysähtymisenä toiminnan tarkasteluun ja taaksepäin katsomisenä. Johtamistaitojen kehittyminen tapahtuukin pääosin omien kokemusten reflektoinnilla (Juuti 2016, 122). Reflektointia kuvataan oman toiminnan, sen perusteiden ja seuraamusten pohtimiseksi sekä arvioinniksi. Reflektoinnissa tärkeää on ihmettely ja kyseenalaistaminen. Kokemus ei sinänsä opeta, vaan vasta kokemuksen reflektointi ja tämän pohjalta syntyneen oivalluksen vienti käytäntöön. (Sydänmaanlakka 2017, 81–82.)

## 6 TUTKIMUKSEN TOTEUTTAMISEN VAIHEET

Tutkimuksen kohteena on jokin tutkijaa kiinnostava ilmiö, joka voi olla uusi tai sitä halutaan ymmärtää. Ilmiö muotoillaan ongelman muotoon ja tämän jälkeen tutkimusongelmat muotoillaan tutkimuskysymyksiksi. Aineiston avulla tutkimuskysymyksiin saadaan vastaus. Aineistot kerätään tiedonkeruumenetelmillä ja kerätty aineisto analysoidaan analysointimenetelmillä. Näiden tuloksena aineistosta saadaan vastaukset tutkimuskysymyksiin. (Kananen 2017, 51–52.) Näitä edellä mainittuja tutkimusprosessin eri vaiheita kuvataan seuraavaksi.

### 6.1 Laadullisen tutkimuksen valinta ja ensivaiheet

Tutkimusaihe on laaja käsite ja samaa ilmiötä voidaan tarkastella hyvin monesta eri näkökulmasta. Tämän tutkimuksen tutkimustehtävät ovat seuraavat

- Millaista on eläinten avustuksella tehtävä johtamis- ja esimiesvalmennus?
- Miten eläinavusteisia valmennusmenetelmiä kehitetään ja tuodaan osaksi työyhteisöä ja johtoa?

Kuvailevien kysymysten lisäksi pyrkimys on usein vastata kysymykseen miksi (Puusa & Juuti 2020, 26)? Tutkimuskysymyksiin etsitään vastaus joko valmiista aineistoista tai keräämällä aineistot itse (Kananen 2017, 51). Tässä tutkimuksessa keräsin aineiston itse. Tutkimus toteutettiin laadullisena tutkimuksena. Kanasen (2017, 35) mukaan laadullisen tutkimuksen tavoitteena on tutkittavan ilmiön kuvaaminen, ymmärtäminen ja tulkinnan antaminen. Laadullisella tutkimuksella ei näin ollen pyritä tilastollisiin yleistyksiin (Tuomi & Sarajärvi 2018). Laadullinen tutkimus on tärkeää, jotta saadaan esiin esimerkiksi ihmisten vuorovaikutuksessa syntyneitä, tulkinnallisia, aikaan ja paikkaan sidottuja ilmiöitä. Laadulliselle tutkimukselle onkin ominaista lähestyä tutkimuskohdetta luonnollisissa olosuhteissa. (Puusa & Juuti 2020, 62, 76.) Lisäksi Tuomi ja Sarajärvi (2018) kuvaavat laadullisessa tutkimuksessa tärkeäksi sen, että henkilöt, jolta tietoa saadaan, tietävät tutkittavasti ilmiöstä mahdollisimman paljon tai heillä on kokemusta asiasta. Tämän varmistamiseksi tässä tutkimuksessa käytettiin aineistona yhteistyötalon järjestämän hevosavusteisen johtamis- ja esimiesvalmennuksen läpikäyneiden haastatteluvastauksia ja toteutuskertojen havainnointia. Lisäksi tutkijan roolini on ollut aktiivinen ja muistiinpanoja on tehty koko tutkimusprosessin ajan, jotta mahdollistetaan vastauksia myös tämänkaltaisen prosessin eri vaiheista. Laadullisessa tutkimuksessa olennaista on osallistuvien ihmisten näkökulma ja tutkijan vuorovaikutus yksittäisen havainnon kanssa. Loppuen lopuksi tutkijan, aineiston ja tutkimuskohteen etäisyys on suhteellisen pieni. (Puusa & Juuti 2020, 76.)

Saatekirje (Liite 1) sekä esittely valmennuksesta (Liite 2) toimitettiin kymmenelle esimiesasemassa tai esimiesaseman rajapinnassa toimiville henkilöille maaliskuussa 2021. Tällöin elettiin epävarmaa aikaa maailmalla vallitsevan koronapandemian suhteen. Lisäksi hyvin pian näytettyi, miten kiireinen aika kevät mahdollisille osallistujille oli. Valmennus päädyttiin siirtämään syksyyn 2021. Organisaatiomuutosten seurauksena syksyllä saatekirje toimitettiin vielä yhdelle henkilölle. Saatekirje ja muistutusviestit ovat lopulta lähteneet yhdelletoista henkilölle. Vastaus tuli kahdeksalta henkilöltä. Näistä valmennukseen ja tutkimusprosessiin ilmoittautui neljä henkilöä. Tutkimukseen osallistuville toimitin tarkemman tiedotteen tutkimuksesta sekä valmennuspäivistä. Tiedotteessa avattiin tutkimukseen osallistuvan oikeuksia, tutkimuksen kulkua sekä tutkijan ja tutkittavan roolia tarkemmin. Valmennukseen liittyvässä tiedotteessa taas avattiin valmennuspäivät ja -paikka sekä kerrottiin valmennukseen valmistautumisesta sekä vakuuksista. Syyskuuksi 2021 sovittiin kolme eri toteutuskertaa valmennukselle yhteistyössä osallistujien ja yhteistyötahon kanssa. Ensimmäisten valmennuskertojen välissä oli viikko ja viimeisten valmennuskertojen välissä kaksi viikkoa. Toiminnan kesto oli aina noin kaksi tuntia.

## 6.2 Tutkimusaineiston keräämisen vaiheet

Laadullisessa tutkimuksessa oleellista on osallistuvien ihmisten näkökulman tavoittaminen ja tästä syystä yleisimmät tiedonkeruumenetelmät ovat havainnointi- ja haastattelumenetelmät (Puusa & Juuti 2020, 85). Eri aineistonkeruumenetelmiä voidaan käyttää joko vaihtoehtoisesti, rinnan tai eri tavoin yhdisteltynä (Tuomi & Sarajärvi 2018). Tässä tutkimuksessa aineistona käytettiin tutkijan muistiinpanoja tutkimusprosessista, valmennuskertojen havainnointia ja valmennuksen läpikäyneiden sekä valmennuksen pitäjän haastatteluvastauksia.

Havainnoinnin nähdään olevan laadullisessa tutkimuksessa toisena yleisenä tiedonkeruumenetelmänä haastattelun jälkeen. Havainnointi on perusteltua esimerkiksi silloin, jos tutkittavasta ilmiöstä tiedetään hyvin vähän tai ei ollenkaan. (Tuomi & Sarajärvi 2018.) Tässä tutkimuksessa valitsin valmennuksen toteutuskertojen ulkopuolisen havainnoinnin paremman kokonaiskuvan saamiseksi. Ulkopuolisella havainnoinnilla tarkoitetaan sitä, että tutkija on läsnä, mutta pitäytyy ulkopuolella tutkittavasta ilmiöstä eikä vaikuta tapahtumien kulkuun (Paalumäki & Vähämäki 2020, 133). Havainnointi tuki haastattelukysymysten luontia ja monipuolista saatavaa tietoa tutkittavasta ilmiöstä. Havainnoinnin avulla oli mahdollisuus myös todentaa, miten jokin haastattelussa kerrottu asia toteutui käytännössä (Paalumäki & Vähämäki 2020, 132).

Hevosavusteisessa toiminnassa korostuu nonverbaalinen vuorovaikutus, jota havainnoinnin kautta pystyi tutkijana seuraamaan ja analysoimaan. Havainnointi onkin yksi erinomainen tapa

saada tietoa vuorovaikutustilanteista, sillä huomiota kiinnitetään puheen lisäksi esimerkiksi eleisiin, asentoihin, ilmeisiin ja katseen kohdistumiseen (Paalumäki & Vähämäki 2020, 132). Korostaessa pääosin kielellistä näkökulmaa, saattaa sen taakse jäädä runsaasti monia ilmiöitä. Näitä voivat olla esimerkiksi kokemukset, joille ei ole kulttuurisesti vakiintuneita ilmaisuja tai sitten ihmiset, jotka kommunikoivat muilla tavoin kuin verbaalisesti. Verbaalinen kuvaus ei aina riitä tunteiden ja kokemusten ilmaisuun. (Liimakka 2012, 102.) Tässä tutkimuksessa yksi merkittävä osa olivat myös hevoset, joiden viestintä on nonverbaalista ja valmennusta havainnoidessa pystyi näkemään niiden osuuden selvemmin. Havainnoinnin avulla asiat nähdään ikään kuin oikeissa yhteyksissä (Tuomi & Sarajärvi 2018). Ensimmäisellä valmennuskerralla havainnointi tapahtui suhteellisen vapaasti, sillä tutkittava asia oli myös minulle tutkijana uusi. Kuitenkin listattuna oli tiettyjä asioita, joihin huomiota erityisesti oli tarkoitus kiinnittää. Tarkoitus oli havainnoida keskusteluista syntyneitä asioita, vuorovaikutusta, eri ympäristöjä ja niiden vaikutuksia, ihmisten reaktioita ja tunnetiloja sekä eläimen käytöstä.

Havainnoinnin lisäksi tutkimuksessa käytin aineistonkeruumenetelmänä osallistujien haastattelua. Tutkimuksen edetessä merkitykselliseksi ilmeni haastatella myös hevosavusteista johtamis- ja esimiesvalmennusta järjestävää tahoa ja nimenomaan valmennuksen pitäjää tiedon lisäämiseksi. Tämä näkökulma lisää työn luotettavuutta, sillä jokainen valmennusmenetelmä on kuitenkin yksilöllinen, eikä teorian tiedon varassa voi välttämättä kuvata tätä menetelmää tarpeeksi kattavasti. Mielenkiintoista oli verrata myös valmentajan ja osallistujien kokemuksia keskenään. Haastattelussa tavoitteena on kerätä aineisto, jonka avulla tutkittavasta ilmiöstä on mahdollista tehdä uskottavia päätelmiä (Puusa 2020a, 103). Haastattelun etuna pidetään joustavuutta, sillä haastattelijana voi toistaa kysymyksen, selventää ilmausten sanamuotoa, oikaista väärinkäsityksiä sekä keskustella tiedonantajan kanssa (Tuomi & Sarajärvi 2018).

Haastattelua varten toimitin osallistujille ja valmennuksen pitäjälle teemoihin liittyviä kysymyksiä (Liite 3 ja 4) etukäteen ennen haastattelutilannetta. Osa tutkijoista kokee tämän olevan perusteltua, kun halutaan saada mahdollisimman paljon tietoa ja monipuolinen kuva kohteena olevasta ilmiöstä (Puusa 2020a, 107). Sähköpostiviestin yhteydessä mainittiin kuitenkin etukäteen, että kysymykset eivät tule välttämättä esitettyksi sellaisenaan tai siinä järjestyksessä sekä lisäkysymykset ovat mahdollisia. Puolistrukturoitu teemahaastattelu toteutettiin jokaisen osallistujan kanssa erikseen. Haastattelu järjestettiin haastateltavien työpaikalla, jonne varasin erillisen, rauhallisen tilan. Teemahaastattelu rakentuu keskeisten etukäteen valittujen teemojen sekä tarkentavien kysymysten varassa. Teemahaastattelussa korostuu ihmisten tulkinnat asioista, heidän antamat merkitykset sekä se, miten merkitykset syntyvät vuorovaikutuksessa. (Tuomi & Sarajärvi 2018.) Haastatteluiden avulla kerätty aineisto on haastateltavien

omakohtainen tulkinta tapahtumista, asioista ja ilmiöstä. Tutkijan tekemä analyysi näistä kokemuksista on lopulta nimenomaan tutkijan puhetta. Tutkimus on sosiaalinen konstruktio, joka syntyy tutkimuskohteena olevan ilmiön ja eri toimijoiden vuorovaikutuksessa. (Puusa 2020a, 103–104.) Haastatteluiden kesto oli yhteensä 184 minuuttia ja litteroitua aineistoa kertyi 36 sivua.

Tutkijana olen koko tutkimusprosessin ajan kerännyt itselleni muistiin prosessiin liittyneitä vaiheita ja niihin liittyneitä huomioita. Muistiinpanoja tutkimusprosessista hyödynsin etenkin toiseen tutkimuskysymykseen vastauksia etsiessä. Muistiinpanot tukivat pohdintaa siitä, miten eläinavusteisia valmennusmenetelmiä tuodaan osaksi työyhteisöä ja miten niitä kehitetään.

### 6.3 Tutkimusaineiston analysoiminen

Kerättyjen aineistojen avulla etsitään ratkaisu tutkimusongelmaan (Kananen 2017, 67). Tutkimuksen aineisto kuvaa tutkittavaa ilmiötä ja analyysin tarkoitus on luoda selkeä sanallinen kuvaus tutkittavasta ilmiöstä. Analyysillä luodaan selkeää aineistoa, jotta voidaan tehdä ymmärrettäviä ja luotettavia johtopäätöksiä tutkittavasta ilmiöstä. (Tuomi & Sarajärvi 2018.) Laadulliselle tutkimukselle on tyypillistä se, että aineisto kerätään eri menetelmin, useassa eri vaiheessa. Näin ollen analyysia tehdään koko tutkimusprosessin ajan. (Puusa 2020b, 146.) Seuraavassa taulukossa on kuvattuna tämän tutkimuksen aineisto.

Taulukko 1. Tutkimuksen aineisto

<b>HAASTATTELUT</b>	<b>H1-H4</b> = Osallistujien haastattelut <b>VH1</b> = Valmentajan haastattelu
<b>HAVAINNOINTIPÄIVÄKIRJA</b>	<b>HP1-HP3</b> = Havainnointipäivät
<b>MUISTIINPANOT</b>	<b>MP1-MP2</b> = Tutkijan muistiinpanot

Käytin havainnoinnin apuna havainnointitaulukkoa, johon oli listattuna tiettyjä asioita, joihin huomiota erityisesti oli tarkoitus kiinnittää. Tarkoitus oli havainnoida keskusteluista syntyneitä asioita, vuorovaikutusta, eri ympäristöjä ja niiden vaikutuksia, ihmisten reaktioita ja tunnetiloja sekä eläimen käytöstä. Kuitenkin havainnointi tapahtui osittain myös hyvin vapaasti, sillä aihealue oli itselle uusi. Havainnoinnin aikana kirjoitin itselleni kenttämuistiinpanoja eri teemoihin

liittyen valmennuspäivän etenemisen mukaan. Kenttämuistiinpanot ovat kohteesta tehtyjä muistiinpanoja havainnoinnin aikana. Havainnot kirjataan ylös heti tai mahdollisimman nopeasti, jotta tapahtumat ja yksityiskohdat eivät unohdu. (Kananen 2017, 87.) Paperilla olleet muistiinpanot kirjoitin tietokoneelle samana päivänä päiväkirjan muotoon. Kirjoittaminen auttoi palaamaan uudelleen havainnointihetkiin ja avaamaan lyhyet havainnot yhä laajemmin ja tuoden esiin niiden merkityksiä tutkimuksen kannalta. Kenttämuistiinpanoista muodostui havainnointipäiväkirja kolmen valmennuspäivän ajalta.

On tärkeää tutkia havainnointiaineistoa vielä tarkemmin. Analysoin havainnointipäiväkirjoja erittelemällä sisältöä eri kokonaisuuksiksi. Näitä olivat päivän aloitus ja siihen liittyvä keskustelu, käytännön tekeminen sekä loppukeskustelu ja yhteinen reflektointi. Olen erittelyssä jättänyt ulkopuolelle tutkimuksen kannalta epäoleellisia asioita, kuten millaista aamupalaa oli tarjolla tai miten siirtymät paikkoihin tapahtuivat. Olen myös huomionut, millaiset asiat toistuvat ja mitä ei tarvitse mainita jokaisen havainnointipäivän avaamisessa erikseen. Havainnoinnissa oli huomionarvoista se, miten paljon siitä nousi merkittävää tietoa ja sellaista materiaalia tutkimuksen tueksi, mikä vastaa hyvin tutkimuskysymykseen siitä, millaista eläinavusteinen valmennus on. Lisäksi havainnointipäivät tukevat haastatteluissa saatuja vastauksia, kuvaten myös lukijalle tiivistettynä sitä, mitä osallistujien päiviin on sisältynyt. Havainnoinnista on tyyppillistä nostaa esiin raportointia varten esimerkiksi lyhyitä katkelmia, mitä myös tässä työssä on käytetty apuna (Paalumäki & Vähämäki 2020, 137). Havainnointipäiväkirjan sisältö on avattu olennaisilta osin ja tiivistäen lukuun 7. Kyseisessä luvussa havainnointipäivät sisältävät kuvausta päivien aloituksesta ja siihen liittyneestä keskustelusta, käytännön tekemisestä sekä loppukeskusteluista ja yhteisestä reflektoinnista.

Muistiinpanoja tutkijana minulla oli ylhäällä etenkin liittyen valmennuksen alun organisointiin ja tulevaisuuden valmennuksen pohdintaan. Halusin alusta asti vastata myös itse tutkijana siihen kysymykseen, miten tutkijan näkökulmasta eläinavusteisia valmennusmenetelmiä kehitetään ja tuodaan osaksi työyhteisöä ja johtoa. Olen jaotellut muistiinpanot kahden eri teeman alle. Näitä ovat tutkimuksen organisoiminen sekä tutkimuksen tulevaisuus. Muistiinpanot toimivat tässä tutkimuksessa haastatteluvastausten tukena ja vertailuna. Olen tulososiossa tuonut esiin omia tutkijan kokemuksia valmennuksen organisoinnista ja tulevaisuudesta yhdistäen ne osallistujien näkökulmiin ja vastauksiin.

Haastatteluiden analysoinnissa käytin tässä tutkimuksessa teoriaohjaavaa sisällönanalyysia. Siinä tutkittavan ilmiön määrittely käsitteenä on vapaata suhteessa teoriaosan jo tiedettyyn tietoon. Teoriaohjaavassa analyysissa kuitenkin aikaisempi tieto ohjaa tai auttaa analyysia.

(Tuomi & Sarajärvi 2018.) Sisällönanalyysissä edetään vaihe vaiheelta (Tuomi & Sarajärvi 2018). Analyysi tässä tutkimuksessa alkoi haastattelujen kuuntelulla ja niiden auki kirjoittamisella sanasta sanaan. Tämä mahdollisti jo sisältöön perehtymistä. Kun kaikki haastattelut olivat tässä vaiheessa, alkoi tarkempi sisältöön perehtyminen. Lukukertojen ohessa tutkija voi kirjata jo alustavasti havaintojaan ja muistiinpanoja hahmotuksen tueksi (Puusa 2020b, 151). Alustavien havaintojen huomioinnin jälkeen sisällönanalyysi alkoi alkuperäisten ilmausten pelkistämällä.

Taulukko 2. Esimerkki alkuperäisten ilmauksien pelkistämisestä.

ALKUPERÄINEN ILMAUS	PELKISTETTY ILMAUS
Niin se, kun sitä kokeili ja teki itse ja huomasi siinä onnistuvansa, omaksi hämmästyksensä, niin se toi jotain semmosta varmuutta, vahvuutta.	Varmuuden ja vahvuuden lisääntyminen
Mä ainakin voimaannuin niistä käynneistä tosi paljon.	Voimaantuminen

Tästä edetään pelkistettyjen ilmausten etsimiseen ja listaukseen. Ilmauksista etsitään samankaltaisuuksia ja erilaisuuksia. Nämä ryhmitellään/yhdistetään ja muodostetaan alaluokkia. (Tuomi & Sarajärvi 2018.)

Taulukko 3. Esimerkki alaluokkien muodostamisesta.

PELKISTETTY ILMAUS	ALALUOKKA
Varmuuden ja vahvuuden lisääntyminen Uskallus lisääntyi Itsensä haastaminen Ylpeys itsensä ylittämässä Pelon voittaminen	Itsevarmuuden lisääntyminen
Aluksi kiireen tuntu, joka muuttui paikan päällä rauhoittumiseksi Tunne kuin olisi ollut hoidossa Seesteisyys ja rentoutuminen Hidastunut tunnelma	Rentous ja rauhallisuus

Tämän jälkeen siirrytään alaluokkien yhdistämiseen ja niistä muodostetaan yläluokkia (Tuomi & Sarajärvi 2018).

Taulukko 4. Esimerkki alaluokan yhdistämisestä yläluokaksi.

ALALUOKKA	YLÄLUOKKA
Rentous ja rauhallisuus Turvallisuuden tunne Stressiin vaikuttaminen Itsevarmuuden lisääntyminen Kehollisuus	Valmennuksesta nousseet tunteet ja merkitykset
Kohtaaminen ja läsnäolo Suorittaminen Lujuus ja lempeys	Valmennuksen yhteys työelämään

Lopuksi yläluokat yhdistetään pääluokiksi tai yhdistäväksi luokaksi ja muodostetaan kokoava käsite (Tuomi & Sarajärvi 2018). Tässä sisällönanalyysissä pääluokaksi muodostui kokemus hevosavusteisesta johtamis- ja esimiesvalmennuksesta.

Taulukko 5. Esimerkki yläluokkien yhdistämisestä pääluokaksi.

YLÄLUOKKA	PÄÄLUOKKA
Valmennuksen lähtökohdat Valmennuksesta nousseet tunteet ja merkitykset Valmennuksen yhteys työelämään Toiminnan tulevaisuus	<b>Kokemus hevosavusteisesta johtamis- ja esimiesvalmennuksesta</b>

Sisällönanalyysi toimi haastatteluvastausten raportoinnin lähtökohtana ja apuna. Lisäksi tutkimuksen aikana oli jo perehdytty kirjallisuuteen ja selvitetty, mitä aiheesta on kirjoitettu, millaisia teorioita linkittyy aiheeseen ja millaisia tutkimuksia on aikaisemmin aiheesta kirjoitettu. Nämä olivat tukena tulosten raportoinnissa. Laadullisen tutkimuksen yhteydessä puhutaan paljon aineistolähtöisyydestä. Tällä tarkoitetaan sitä, että tutkimuksessa nostetaan esiin paljon aineistossa esiintyviä käsitteitä, sanoja ja lauseita, joita haastateltavat ja havainnoinnin kohteena olevat ihmiset ovat käyttäneet. Tyypillistä laadulliselle tutkimukselle on myös vuoropuhelu teorian ja aineiston välillä, kuitenkin niin, että teoria ei ole lähtökohta, vaan apuväline. (Puusa & Juuti 2020, 11.) Tässä tutkimuksessa teoria ja aineisto ovat linkittyneet vahvasti toisiinsa.



## 6.4 Tutkimuksen eettisyys ja luotettavuus

Tutkijana on pidettävä huolta, että tutkimussuunnitelma on laadukas, valittu tutkimusasetelma sopiva ja raportointi hyvin tehty. Hyvää tutkimusta ohjaa eettinen sitoutuneisuus. Tutkimuksen uskottavuus perustuu siihen, että tutkija noudattaa hyvää tieteellistä käytäntöä. Vastuu käytäntöjen noudattamisesta ja tutkimuksen rehellisyydestä on tutkimuksen tekijällä itsellään. Jo tutkimusaiheen valinta on eettinen valinta. Aiheen eettiseen pohdintaan kuuluu siten selkeyttää sitä, kenen ehdoilla tutkimusaihe valitaan ja miksi tutkimukseen ylipäätään ryhdytään. (Tuomi & Sarajärvi 2018.) Tutkimuksen idea lähti tutkijan kiinnostuksen kohteesta, mutta tutkimusaihe laajeni osallistujia palvelevaksi. Tutkimuksesta hyötyivät kaikki osapuolet. Tämän tutkimuksen kautta tutkijana pystyin kehittämään omaa ammattitaitoa itseä kiinnostavalla alueella. Sosiaali- ja terveysalan työyhteisössä pystyttiin tutkimuksen kautta näkemään Green Care -menetelmät erilaisesta näkökulmasta, kun menetelmät tulivat osaksi johtamisen kehittämistä. Tulevaisuudessa työyhteisössä Green Care -menetelmiä voidaan laajentaa asiakkaiden kanssa tehtävästä työstä yhä enemmän myös työntekijöiden ja johdon työn kehittämiseen. Valmennukseen osallistuneet sosiaali- ja terveysalan esimiehet ja esimiestyön rajapinnassa työskentelevät henkilöt saivat mahdollisuuden kehittää itseään ja omaa johtajuuttaan. Myös valmennusta järjestävä yhteistyötaho hyötyi tutkimuksellisesta näkökulmasta saaden toiminnalleen palautetta ja mahdollisuuksia kehittää sitä.

Eettisyys on ollut merkittävä osa tätä tutkimusta. Tässä tutkimuksessa huomioin yhteistyötahojen toiveita ja tarpeita. Ennen tutkimuksen aloittamista haettiin tutkimuslupa, johon myöntävä päätös tuli 23.2.2021. Yhteistyötahojen kanssa tavattiin ennen tutkimuksen aloittamista ja kirjoitettiin tutkimusta koskeva sopimus. Tutkimuksen tietosuojaseloste on laadittu. Osallistujille selvitettiin tiedotteissa tutkimuksen tavoitteet, menetelmät ja tutkimusprosessia avattiin kokonaisuudessaan ennen valmennuspäiviä. Osallistujille on ilmaistu, että tutkimukseen osallistuminen on vapaaehtoista ja heillä on lupa keskeyttää tutkimukseen osallistuminen. Ennen haastatteluja tutkittavat henkilöt saivat lisätietoa haastattelusta ja heiltä pyydettiin kirjallinen suostumus haastateltavaksi (Liite 5). Tutkittaville on tuotu tieto siitä, että yhteistyökumppanit ovat tutkimuksessa näkyvissä. Tutkimusaineisto on säilytetty tutkijan yksityiskäytössä olevan salasanasuojatun ja kasvotunnistuksen takana olevalla tietokoneella. Tutkimusprosessin aikana tiedostoissa ei ole käytetty henkilöiden nimiä, vaan koodia, jonka tunnistaa vain tutkija. Tutkija ei ole ilmaissut ulkopuolisille ryhmän henkilötietoja.

Tutkimustoiminnassa pyritään välttämään virheitä ja tästä syystä valmiin tutkimuksen luotettavuutta arvioidaan. Tässä opinnäytetyössä lähdeluettelo on laadittu ja viittauksia käytetty asianmukaisesti Seinäjoen ammattikorkeakoulun sen hetken viittausohjeiden mukaan. Tässä tutkimusraportissa on avattu tutkimusprosessi kokonaisuudessaan eritellen eri tutkimuksen vaiheet. Tärkeää onkin, että tutkija antaa lukijoille riittävästi tietoa siitä, miten tutkimus on tehty (Tuomi & Sarajärvi 2018). Tutkimusta tehdessä pyrin toimimaan eettisesti koko prosessin ajan. Tärkeää tutkimuksessa on huomioida se, että yksilön käsitys todellisuudesta syntyy sosiaalisessa vuorovaikutuksessa. Tämä tarkoittaa sitä, että samasta ilmiöstä on erilaisia, jopa ristiriidassa olevia näkemyksiä eri kontekstissa ja ajassa. Tutkijan tulee voida olettaa, että hän kykenee ymmärtämään jokseenkin samalla tavoin kuin toiset ihmiset. On kuitenkin tiedostettava tulkitsijoita ja tulkinnan tasoja olevan useita. Tutkija ei koskaan kykene täysin välittämään tutkittavien ajatuksia, vaan tekee tulkinnan heidän ajatuksistaan tai havainnoidusta käytöksestä. (Puusa 2020a, 109–110.) Tästä syystä tärkeäksi koin antaa osallistujille mahdollisuus lukea ja kommentoida työtä etukäteen. Kommenttien kautta ei tullut tarvetta muokata työtä.

## 7 HAVAINNOINTIPÄIVÄT

Seuraavaksi avaan valmennuspäivät havainnointipäiväkirjojeni kautta soveltuvin osin. Havainnointipäivien kuvaamisen on tarkoitus tukea vastausta kysymykseen siitä, minkälaista eläinavusteinen valmennus käytännössä voi olla. Tätä kautta lukijana saat paremman käsityksen valmennuksesta haastatteluvastausten pohjaksi.

### 7.1 Ensimmäinen valmennuspäivä - vuorovaikutus

Valmennuspäivät alkoivat aina kokoontumisella Toiskan Karibia-sisätilassa. Siellä ensimmäisenä valmennuspäivänä valmennuksen pitäjä, tutkija ja osallistujat tapasivat kaikki yhdessä ensimmäistä kertaa. Päivän aloitukseen sisältyi aamiainen ja rentoa keskustelua sen ohessa, mikä osaltaan rentoutti ilmapiiriä.

Ensimmäisen valmennuspäivän aamu koostui paljolti toiminnan kuvaamisesta ja keskustelun herättelystä. Valmentaja avasi ensin Toiskan toimintaa ja omaa taustaansa. Alustuksen jälkeen valmentaja lähti kysymään osallistujien tavoitteita ja ajatuksia toiminnalle. Osallistujilla oli halu tutustua Toiskaan ja sen toimintaan. Myös eläimet, kiinnostus niitä kohtaan ja niiden merkitys kuului keskustelussa. Keskustelussa nousi esiin myös erilaisia tunteita hevosia kohtaan, esimerkiksi pelko ja ihailu. Pelkoa kuvattiin muun muassa koko kehon läpi menevänä sähköiskuna. Osallistujista osa kuvasi myös sitä, ettei ole hevosihminen tai juurikaan toiminut hevosten kanssa. Valmentaja toi esiin, miten hevosia ei kukaan pääsääntöisesti kohtaa neutraalisti, vaan siihen liittyy aina joitakin tunteita ja mielipiteitä. Tavoitekeskustelussa yksi osallistujista pohti esimerkin kautta omaa toimintaansa työelämässä. Tähän hän vertasi hevosta hyvänä mahdollisena opettajana. Valmennuksen kautta ajatuksena saada keinoja ja tukea näihin erilaisiin tuntemuksiin ja ajatuksiin. (HP1)

Valmennuspäivien käytännön osuuteen kuului valmentajan ennalta pohtima teema. Teemat limittyivät valmennuspäivissä toisiinsa ja keskustelujen kautta nousi myös muita aiheita, joista yhteisesti ryhmä keskusteli. Ensimmäisen päivän teema hevosen kanssa oli vuorovaikutustilanteet. Ajatuksena oli kiinnittää huomiota etenkin herkkyyteen ja sen löytymiseen. Lisäksi tarkoituksena oli hevosen kanssa työskentelyä havainnoidessa tutkia, millaisia ajatuksia siitä heittää. Valmentaja paljasti valinneensa syystä ensimmäisen päivän työskentelyyn hevosen, joka on erittäin kiltti, tottelevainen ja lähtee tätä kautta helposti suorittamaan asioita. Tätä verrattiin keskustelussa myös ihmisiin ja työyhteisöön.

Ennen talliin siirtymistä valmentaja esitteli Toiskan tilaa, sillä se ei ollut kokonaisuudessaan osallistujille tuttu.

Ensimmäisenä kierroksen aikana ryhmä siirtyi Woimala-sisätilaan, missä osallistujat kuvasivat muun muassa kirkon tuoksua ja olotilaa, joka vei hiljentymisen tunnetilaan. Tästä päästiin avaamaan ympäristön merkitystä ja sen luomaa tunnelmaa ja tunnetilaa; pelkästään tilan vaihto voi muuttaa oloa ja energiaa. Tämän huomioitiin olevan tärkeää myös työpaikoilla. Ulkona osallistujat saivat nähdä ja tutustua myös tilan muihin eläimiin. Kierroksen aikana eläimet puhututtivat ja loivat rentoa ja avointa keskustelua ihmisten välille. (HP1)

Talliin saavuttua ja siihen tutustuttua valmentaja antoi osallistujille tehtäväksi valita oman hevosen. Jokainen osallistuja löysi itseään puhuttelevan hevosen. Hevoset olivat herättäneet erilaisia ajatuksia ja tunteita.

Yksi osallistujista kertoi, että oli ajatellut hevosen valinnan tulevan värin (ulkonäön) perusteella, mutta se tulikin puhtaasti tunteesta. Hevoset olivat viestineet esimerkiksi sitä, että niiden kanssa olisi helppo lähteä rakentamaan suhdetta tai olivat luoneet turvallisuuden tunnetta esimerkiksi viehättävien, tukevien jalkojen kautta. Hevosen valinta saattoi juontaa myös jostakin elämässä tapahtuneesta tilanteesta tai halusta ymmärtää hevosta. Osallistujat uskalsivat myös sanoa, etteivät välttämättä uskalla koskea hevoseen. Pelolle annettiin lupa. (HP1)

Pelko käynnistyykin ihmisessä lähes automaattisesti ja se on pitkälti tahdosta riippumattoman hermoston säätelemää. Nähdään, että pelolle on tärkeää antaa mahdollisuus tulla esiin myönteisessä ja rakentavassa hengessä. (Pitkänen 2008, 112–113.)

Tallissa keskusteltiin kierroksen aikana lisäksi hevosten hierarkiasta ja johtamisesta. Osallistujat huomioivat tämän olevan kuin työryhmä. Valmentaja kuvasi hevosten ”työryhmää” eli laumaa hyväksi, sillä hevoset eivät muistele esimerkiksi eilistä. Hevoset eivät kannakaan mukanaan menneisyyttä tai murehdi tulevaa. Hevosten johtamiskäyttäytyminen on myös tilannesidonnaista. (HP1)

Tallikierroksen ja siellä käydyn keskustelun jälkeen osallistujat siirtyivät haketarhan luo ja valmentaja haki hevosen sinne. Osallistujat seisoivat tarhan ulkopuolella ja valmentaja oli hevosen kanssa tarhassa. Valmentaja aloitti tämän päivän käytännön osuuden pitämällä läsnäoloharjoituksen ryhmälle. Tietoinen läsnäolo ja sen harjoitukset auttavat havaitsemaan ja ymmärtämään, mitä ympäristössä tapahtuu ja millaista informaatiota siitä ottaa vastaan (Salmimies 2008, 29). Tietoinen läsnäolo auttaa myös itsestään tietoiseksi tulemisessa ja sitä kautta itsetuntemuksessa (Pennonen 2021, 13). Läsnäoloharjoituksen jälkeen valmentaja kuvasi hevosen elekieltä ja myös hevosesta nähtävää rentoutumista läsnäoloharjoituksen myötä. Seuraavaksi vuorossa oli havainnointiosuus, jossa valmentaja aloitti työskentelemään hevosen kanssa haketarhassa ja osallistujat havainnoivat toimintaa.

Valmentaja pyysi osallistujia kertomaan, kun huomaavat hevosen alkavan suorittamaan. Tämä tapahtui lähes heti. Vaikka valmentaja lopettaa pyynnön, hevonen jatkaa teke- mistä. Osallistujista näkyi, miten hevosen suorittaminen herätti ajatuksia. Ryhmässä nousi esiin, miten työelämässä on samanlaisia ihmisiä suorittajina, kuin tämä hevonen oli haketarhassa. Ryhmässä huomioitiin, miten on monenlaisia tapoja pyytää asioita ja mil- laisia vaikutuksia niillä on ihmisiin, tai hevosiin. (HP1)

Valmentaja kuvasi, että tällaisessa tilanteessa täytyy katsoa itseensä ja omaa toimintaa pitää muuttaa. Myös Salmimies (2008, 35) kuvaa, että ainoastaan itseään ja omaa toimintaa muut- tamalla sekä kyseenalaistamalla voi vaikuttaa toisiin ihmisiin. Valmentaja näytti toisenlaista työskentelytapaa, jossa hän muutti omaa toimintaansa. Myös hevosen toiminta muuttui. Ennen toiminnasta syntyneiden ajatusten purkamista osallistujat saivat halutessaan rapsuttaa he- vosta. Osa tarkkaili hevosta vielä etäämmältä ja osa siirtyi rapsuttamaan hevosta. Lopuksi ryhmä ja valmentaja siirtyivät takaisin Karibia-sisätilaan, jossa purettiin hevosen kanssa työ- kentelyä ja osallistujien ajatuksia.

Havainnoidessa ensimmäisen päivän keskustelua selvisi, että ryhmällä oli myös omia koke- muksia suorittamisesta työelämässä joko henkilökohtaisesti tai jonkun työyhteisössä olevan henkilön kautta. Valmentaja kuvasi tässä yhteydessä omien rajojen lempeää suojelua, jota voi myös harjoitella hevosen kanssa.

Osallistujia oli puhuttanut lempeys, mikä valmentajan ja hevosen välisessä työskente- lyssä oli näkynyt. Tätä heijastettiin myös ihmisten kanssa toimimiseen ja siihen, että ih- misten kanssa käytettäisiin ”pienintä mahdollista painetta”, kuten hevostenkin kanssa työskentelyssä. Toisaalta valmentaja toi esiin näkökulman siihen, että hevosen (peilaten ihmisen) ollessa hyvin palvelualtis, pieni pyyntö riittää ja sen seurauksena aloitetaan suo- rittaminen. Ryhmässä todettiin, miten helppo on pyytää asioita ihmisiltä, jotka alkavat pie- nestä pyynnöstä tekemään, vaikka se ei ole aina paras ratkaisu. (HP1)

On huomioitava itse, miten pyytää ja miten luo turvallisen ilmapiirin, jolloin pelkkään suoritta- miseen ei tarvitsisi lähteä. Käytännön osuudesta esille tullut suorittamisen teema ei ollut ainut, mikä keskustelussa nousi esiin. Pohdintaan nousi myös tunne siitä, ettei osaa lukea hevosta. Keskustelun valmentaja vei peilaten tätäkin asiaa ihmisiin. Tavatessa uuden ihmisen, emme osaa lukea myöskään häntä. Tärkeään osaan nousee kehonkielen ja viestin tasapaino ja se, mitä ihminen viestii omalla kehollaan toiselle ja miten saa itsensä ymmärretyksi. Osallistujat linkittivät heti ensimmäisellä valmennuskerralla toimintaa työhön ja sieltä nouseviin asioihin.

Osallistujat huomasivat hevosten toiminnassa olevan paljon samoja elementtejä kuin työ- elämässä ja johtamisessa. Hevosen kanssa toimiminen oli peilinä ihmisten väliselle

toiminnalle. Aamupäivä koettiin osallistujien puheissa voimaannuttavana ja yksi kuvasi sen olleen kuin yönohjausta. (HP1)

## 7.2 Toinen valmennuspäivä - selkeys ja pehmeys

Toinen valmennuspäivä alkoi ensimmäisen kerran tapaan aamupalan äärellä, jossa tällä kertaa lähdettiin alkuun purkamaan ajatuksia viime kerran jäljiltä.

Osallistujien puheissa nousi esiin erilaisia tunteita, kuten jännitys ja pelko sekä myös yhden osallistujan kuvaama lapsenomaisen innostus. Tätä kautta pohdittiin myös työyhteisössä näkyvää pelkoa ja jännitystä, miten se voi näkyä esimerkiksi epäonnistumisen pelkona. Ja toisaalta taas sitä, miten leikki ja innostus ovat apuna esimerkiksi pelon ja jännityksen vierellä. (HP2)

Osallistujilla oli noussut ensimmäisen kerran jälkeen tavoitteita ja ajatuksia sen suhteen, mitä haluaisivat tai uskaltaisivat hevosen kanssa tehdä. Osa oli miettinyt hevosen kanssa toimimiseen liittyviä tavoitteita jo edellisenä päivänä.

Toisena valmennuspäivänä pohdintaan nousi ensimmäisen kerran tavoin tunne siitä, ettei suurimmaksi osaksi ymmärrä tai osaa lukea hevosta. Keskustelun valmentaja vei peilaten asiaa ihmisiin. Valmentaja herätti pohtimaan sitä, mitä osallistajat tekevät uuden ihmisen kanssa, kun eivät tiedä valmiiksi, miten toimia. Yksi osallistujista toi esiin katseen, hymyn, avoimuuden ja lempeyden. Toinen osallistuja totesi, ettei mene liian lähelle, kun ei tiedä toisen rajoja. Yhteys siihen, että ihmisten ja hevosen kanssa aloitetaan samalla tavoin, löytyi. (HP2)

Esimerkiksi ratsastusterapiassa onkin korostettu sitä, miten ihminen aluksi pyrkii rakentamaan suhdetta hevoseen hyvin samankaltaisin keinoin kuin ihmisiin (Pitkänen 2008, 21). Valmentaja avasi osallistujille hevosen käytöstä ja miten se lukee ihmistä ja reagoi kehollaan. Vuorovaikutus ja kehollisuus nousivat esiin useissa eri kohdissa valmennuspäivää. Se, miten tärkeää on oppia ilmaisemaan kehollaan sitä, mitä haluaa viestittää.

Osallistajat kertoivat valmennuspäivänä kokemuksiaan kehollisuudesta ja siitä, miten merkityksellisiä tilanteita on voinut syntyä esimerkiksi pelkästä kosketuksesta tai toisaalta mitä haasteita on ilmennyt esimerkiksi teknologian kautta, kun kehollisuus ei ole välttämättä niin vahvasti läsnä. Osallistajat puhuvat rohkeasti omista tunteistaan ja erilaiset tunteet olivat läsnä. (HP2)

Tämän toisen valmennuskerran käytännön osuuden teemana oli linjan pitäminen. Valmentaja avasi selkeän ja pehmeän johtajuuden tasapainoa. Toisaalta myös herkkyyttä, joka nousi esiin jo viime kerralla. Alkukeskustelun jälkeen siirryttiin talliin ja haettiin hevonen kentälle.

Valmentaja selvitti osallistujille hevosen reaktioita ja tapoja toimia, mikä helpotti näkyvästi esimerkiksi hevosta jännittäviä henkilöitä. Tällä kerralla osallistujat toimivat enemmän yhdessä hevosen kanssa.

Osallistujat saivat ensimmäisenä halutessaan tulla harjaamaan hevosta. Osa lähti hakemaan harjoja heti ja osa seurasi alkuun etäämmältä. Jo alussa näkyi, miten paljon osallistujat huomioivat hevosta, puhuivat sille ja kysyivät valmentajalta, jos eivät ymmärtäneet mitä hevonen yrittää viestiä. Osallistujista yksi kuvasi hevosta harjatessa sen olevan hänelle aika merkittävä juttu. Yksi osallistujista halusi aloittaa harjaamisen lähellä valmentajaa. Pian hän ilmaisi harjaamisen olevan hirveän rentouttavaa itselle, alun jännityksestä huolimatta. (HP2)

Valmentaja sanoitti harjauksen yhteydessä tapahtunutta selkeää jännityksen vähentymistä, mikä näkyi myös hevosen rentoutumisena. Hevosen hoitaminen antaa ihmisille kokemuksia hoivan antamisesta ja vastaanottamisesta sekä läheisyydestä. Hevosen fyysisen lämmön ja voiman voidaan nähdä siirtyvän ihmisen mieleen vahvistaen sitä. (Pitkänen 2008, 17.) Merkittävää onkin, miten hevosen tuottama lämpö hevosen vierellä koettiin vahvasti. Harjauksen jälkeen oli tarkoitus siirtyä taluttamaan hevosta itselle sopiva matka. Valmentaja avasi tehtävää osallistujille. Osa osallistujista talutti hevosta yksin ja osan kanssa valmentaja oli alkuun tukena.

Yksi osallistujista pohti, että mitä sitten tehdään, jos hevonen ei tulekaan. Valmentaja vertasi tätä aamulla puhuttuun selkeään ja pehmeään johtamiseen. Jokaiselle annettiin tilaa toimia omalla tavallaan. Hevosen liike oli jokaisen taluttajan kanssa erilaista ja ihmisten oman kehon käyttö vaikutti myös hevosen toimintaan talutustilanteessa. Huomionarvoista oli se, että hevonen toimi jokaisen ihmisen kanssa eri tavoin. Tätä peilattiin myös työyhteisöön ja siihen, miten oma toiminta vaikuttaa toisiin ihmisiin. (HP2)

Tunnelma talutustehtävien ohessa ryhmässä oli rento ja osallistujat heittivät keskenään huumoria. Osittain tämä näyttäytyi havainnoijalle myös jännittämisen purkuna. Huumorin käytön on tiedettykin lievittävän esimerkiksi jännitystä ja pelkoa. Toisaalta huumori myös yhdistää ihmisiä. (Paasivaara 2010, 87.)

Yksi osallistujista kuvasi toiminnan välissä, ettei häntä enää pelota niin paljon, vaan kyseiseen hevoseen alkaa syntyä luottamus. Yksi osallistujista myös koki hevosen rohkaiseen häntä talutuksen aikana. (HP2)

Lopuksi tehtiin vielä talutustehtävä, jossa hevosta talutettiin kiertäen samalla kartioita. Kiertäminen vaikeuttaa tehtävää ja reitti on suunniteltava yhdessä hevosen kanssa. Tämän talutustehtävän jokainen osallistuja rohkaistui tekemään yksin, mikä näyttäytyi puheissa

merkityksellisenä. Tämänkin talutustehtävän aikana korostui oman kehon käyttö ja keholliset merkit. Osallistujat kannustivat toinen toisiaan ja antoivat jokaiselle tilan tehdä tehtävän omalla tavallaan. Myös valmentaja antoi jokaiselle tilan ja mahdollisuuden tehdä ja kokeilla itse. Hän antoi tehtävän aikana vinkkejä vain tarpeen mukaan.

Useat osallistujat pohtivat ääneen omaa toimintaansa talutustehtävän päätyttyä. Osallistujat huomioivat myös vahvasti hevosta tilanteessa. Yksi osallistuja kertoi talutuksen jälkeen hevoselle sen olleen armollinen. Osallistujat myös esimerkiksi kiittivät hevosta talutuksen jälkeen. (HP2)

Hevosien kanssa toimimisen jälkeen ryhmä palasi keskustelemaan syntyneistä ajatuksista. Osallistujat kuvasivat esimerkiksi itsensä ylittämistä. Jännitys ja sydämen pamppailu tulivat esiin kahden osallistujan puheissa. Tunteiden ymmärrettiin vahvasti kytkeytyvän myös työelämään ja niille annettiin lupa. Päivän alussa keskusteltiin ihmisen pehmeiden ja selkeyden näkökulma näkyi myös talutushetkissä ja loppukeskustelussa. Jokaisen kohdalla hevonen toimi eri tavoin ja ihmisillä selkeyden ja pehmeiden tasapaino vaihteli. Jos jompikumpi korostui liiaksi, vaikutti se hevosen toimintaan näkyvästi.

Talutushetkiä osallistujat kuvasivat niin, ettei aina ollut varma kumpi johti; itse vai hevonen. Tässä löydettiin yhteys työelämään. Päämäärään päästään, vaikka itse ei johtaisikaan koko ajan, vaan johdetaan ja ohjataan toinen toista. Myös esimiehellä on lupa olla eksyksissä ja inhimillinen. (HP2)

Myös hevoslaumassa jokaisella hevosella on oma tärkeä roolinsa ja roolit voivat vaihdella tilanteen mukaan (Pitkänen 2008, 48). Jokaisella on paikkansa, on kyse sitten hevoslaumasta tai työyhteisöstä. Tähän aiheeseen linkittyy toisaalta päivän yksi olennainen puhuttu teema, ihmisten erilaisuus. Se, miten tärkeää on antaa tilaa jokaisen erilaisuudelle ja sille, että asiat tehdään omilla, persoonallisilla tavoilla. Työyhteisössä on tärkeää olla yhteinen linja ja luottamus samalla kun luotetaan siihen, että asia hoituu, vaikka se tehtäisiin eri tavoin. Valmennus hevosen kanssa todettiin hyväksi, sillä hevonen antaa suoran palautteen ihmisen toiminnasta ja toimii peilinä sille, miten ihminen toimii.

Hevosien kanssa toimimisessa tärkeä huomio osallistujilta oli se, että vaikka hevosen kanssa pysähdyttiin tai hevonen itse pysähtyi, matka silti lopulta jatkui. Tätä osallistujat vertasivat siihen, miten työelämässäkin olisi usein tärkeää pysähtyä joissakin tilanteissa sen sijaan, että jatkaisi pakolla eteenpäin. Aina voi pysähtyä ja aloittaa alusta. Pohdinnassa oli myös ajatus siitä, onko kaikki asiat pakko ratkaista siinä hetkessä heti ja nopeasti. (HP2)



Kokonaisuudessaan ilmapiiri oli lopuksi levollinen ja sitä myös osallistujat sanoittivat. Jännityksen kuvattiin osittain myös vieneen voimia.

Toimintaa kuvattiin rentoutumisharjoitukseksi; osallistujat huomasivat olleensa läsnä, eivätkä ajatelleensa esimerkiksi työasioita. Myös ajantaju katosi. Valmennuksen kuvattiin olevan irtiotto työstä. Yksi osallistujista kuvasi päivää siten, kuin olisi maistanut karkkia ja haluaisi vielä lisää. (HP2)

Ryhmä koki myös yhteenkuuluvuuden tunnetta ja ulospäin näkyi ryhmäläisten kannustus ja toisten huomioonottaminen. Ryhmäläiset kokivat myös rohkaistuneensa seuratessaan toinen toisensa toimintaa.

### **7.3 Kolmas valmennuspäivä - tutustuminen ja lähestyminen**

Kolmas valmennuspäivä alkoi edellisten tapaan aamupalan äärellä keskustellen.

Keskustelua kolmannen valmennuspäivän aamuna oli paljon ja tämän aamun teemaksi nousi selkeästi kiire. Kiire näyttäytyi puheissa sellaisena, mikä ei välttämättä ole täysin omassa hallinnassa. Yksi osallistuja kuvasi, että sen on toisaalta työssään jo hyväksynyt. (HP3)

Kiirettä mietittiin osaltaan myös nykypäivän viestittelyliikenteen kautta. Miten usein viesteihin odotetaan nopeaa reagointia ja joskus nopeasti kirjoitettu viesti voikin olla tulkittuna toisin, kuin mitä on tarkoittanut. Osa kuvasi mieluummin puhuvansa puhelimesta tai kohtaavansa kasvokkain viestin sijaan. Tämän keskustelun edetessä ryhmässä todettiin esimiesten kohtaavan paljon tulkintoja ja väärinymmärryksiä työssään. Heille myös tullaan kertomaan toisiin ihmisiin kohdistuneista väärinymmärryksen ja -kohtelun kokemuksista.

Ryhmä pohti ja toi aamun keskustelun aikana esiin erilaisia vuorovaikutuksen ja ristiriidankin tilanteita. Yksi osallistuja kuvasi, että hekin ovat työroolistaan huolimatta vain ihmillisiä ihmisiä. Valmentaja kuvasi tilanteissa ja keskusteluissa vastuun olevan 50–50 eli kaikkien osapuolten vastuu vuorovaikutuksessa korostuu. Oleelliseksi asiaksi tiimityössä nähtiin yhteinen ja avoin keskustelu. Vastuu ei ole ainoastaan esimiehellä. (HP3)

Juuti (2005, 19) kuvaakin johtamisen olevan ihmisten yhdessä jakamaa, tuottamaa ja koostamaa ilmiötä. Johtaminen nähdään hänen mukaansa työyhteisön jäsenten vuorovaikutuksen tuloksena. Hän jatkaa johtajuuden kehittämisen olevan ihmisten välillä olevien suhteiden kehittämistä. Tärkeää on myös ymmärtää, että jokainen ihminen näkee maailman omasta

näkökulmastaan. Elämästä ja eri asioista on useita eri tulkintoja ja näitä on tärkeä lähestyä useista eri näkökulmista katsoen. Ei ole olemassa yhtä oikeaa käsitystä. (Salmimies 2008, 34.)

Käytännön osuudessa kolmantena valmennuspäivänä oli tullut mahdollisuus päästä seuraamaan kahden hevosen tutustumista toisiinsa; johtavan ruunan sekä uuden tamman. Talliin lähetettiin yhdessä ja nyt tallista otettiin ensimmäistä kertaa mukaan eri hevonen kuin edeltävillä kerroilla. Hevosta kuvattiin valtavan kokoiseksi ja jännitystäkin oli näkyvissä. Kentälle haettiin tämän ruunan seuraksi tallille muuttanut tamma.

Ryhmäläiset seurasivat hevosten tutustumista ja kommentoivat hevosten toimintaa aktiivisesti verraten sitä myös ihmisten tutustumiseen. Esimerkiksi yksi osallistuja kuvasi hevosten tutustumisen näyttävän siltä, kuin pienet lapset yrittäisivät ottaa toisiinsa kontaktia. (HP3)

Valmentaja avasi ryhmäläisille hevosten toimintaa tämänkaltaisessa tutustumistilanteessa. Hän avasi myös työyhteisössä havainnoinnin olevan merkittävää. Silloin voidaan tehdä ihmisten tavoista ja toiminnoista tärkeitä havaintoja, joita voidaan käyttää heidän kanssaan toimiessa avuksi. Hevosten välistä tutustumista havainnoidessa huomioitiin, miten johtava ruuna antoi uudelle hevoselle tilaa, mukautui toisen hevosen toimintaan, oli lempeä ja kärsivällinen. Ryhmäläiset kokivat koskettavana sen, miten uusi hevonen haki turvaa ihmisestä. Tässä nähtiin luottamuksen tärkeys. Tutustumishetken jälkeen tilannetta purettiin hieman jo tallissa.

Ryhmäläiset huomioivat, että johtava ruuna yritti kovasti, mutta toinen ei ollut vielä valmis tutustumaan lähemmin. Ryhmässä todettiin hevosen olleen varma johtaja, joka ei lähtenyt väkisin viemään tilannetta ja tutustumista eteenpäin uuden tuttavuuden kanssa. Johtavan ruunan hyväksi johtajan ominaisuuksiksi tilanteessa nähtiin tilan antaminen, toisen lukutaito, hallinnan tunne sekä rauhallisuus. Myös hevosen kehonkieli nähtiin tärkeänä, kun se viestitti toiselle hevoselle, ettei ole hätää. (HP3)

Edeltävän harjoituksen lisäksi valmentaja avasi tämän päivän teemana olevan lähestymisharjoitukset. Tehtiin harjoitus, johon otettiin viime kerroilta tuttu hevonen. Nyt oli tarkoitus hakea hevonen kentältä, kun se oli vapaana. Valmentaja alusti tilannetta ryhmäläisille ja sen jälkeen ryhmäläiset saivat vuorotellen hakea vapaana olevan hevosen kentältä taluttaen sen ryhmän luokse. Valmentaja sanoitti hieman tapahtumaa osallistujille toiminnan edetessä, mutta siinä hetkessä purkua ei vielä tehty.

Merkittävää oli, että hevosen kehonkieli oli hyvin erilaista jokaisen osallistujan hakutilanteen aikana. Osallistujat myös itse lähestyivät hevosta eri tavoin ja käyttivät erilaisia keinoja, kuten kiertelyä, pysähtelyä ja ruohon antamista. (HP3)

Sisätilassa lopuksi purettiin toimintaa. Ryhmäläisissä haku oli herättänyt erilaisia tunteita ja ajatuksia. Joku koki, että hevonen oli alistunut ja joku taas koki, että hevonen johti tilannetta. Palattiin viime kerran tapaan siihen, ettei aina tarvitsekaan olla johtaja, vaan johtaminen voi olla tilannesidonnaista. Tärkeää on energia, millä lähestyy uutta ihmistä, tai hevosta.

Ryhmässä huomioitiin, että tiedonsaanti ja oppiminen toisia seuraamalla oli merkittävää ja tätä oppia ammennettiin omaan toimintaan. Ensimmäinen hevosta hakenut koki, että olisi hyötynyt siitä, että olisi ehtinyt ennen omaa vuoroa seurata muiden toimintaa ja oppia heiltä. Hän huomioi käyttävänsä tällaista tapaa paljon myös työelämässä. (HP3)

Lopuksi kertoja vedettiin yhteen. Ryhmäläisistä yksi totesi, että on saanut valmennuskerroista enemmän irti kuin mitä aluksi odotti. Ilmapiiri on koettu turvalliseksi ja keskustelu on ollut avointa. Hevoseen, joka oli kaikilla kolmella kerralla läsnä, oli tullut luottamusta. Yksi ryhmäläisistä kuvasi, että syke ei noussut enää samalla tavoin kuin edellisillä kerroilla. Löysivät yhteyden, että tänään kohtaamiin uusiin hevosiin ei ollut vielä samanlaista luottamusta.

Valmennus hevosen kanssa koettiin hyväksi, sillä toimintaa peilataan eläimeen, eikä suoraan ihmiseen. Eläimen palaute koettiin helpompana ottaa vastaan. Eläimen palaute velvoitti ryhmäläisten mukaan katsomaan peiliin eli omaa toimintaa on muutettava. Todettiin, että työelämässä on helpompi mennä jonkin asian taakse, eikä palautetta välttämättä kohdata niin suoraan. (HP3)

Psykologisesti onkin houkutteleva vaihtoehto etsiä syytä oman itsensä ulkopuolelta, vaikka kenenkään edun mukaista vastuun ulkoistaminen ei olekaan (Järvinen 2013, 88). Paasi-vaara (2010, 120) kuvaa palautteen kautta johtajalle muodostuvan käsitys itsestään johtajana. Hän jatkaa johtajan voivan peilata johtamistyötään ja käyttäytymistään sitä vasten. Hevonen toimi tässä valmennuksessa yhtenä palautteenantajana.

## 8 ELÄINAVUSTEINEN VALMENNUS KOKEMUKSIN JA TUNTEIN

Tässä tulosluvussa avataan osallistujien ja valmentajan haastatteluiden kautta sitä, millaista eläinavusteinen valmennus oli ja millaisia kokemuksia ja tunteita sen kautta heräsi.

### 8.1 Valmennuspäivien lähtökohdat

Valmentajan haastattelussa kysyttiin kysymyksiä liittyen hevosavusteiseen johtamis- ja esimiesvalmennukseen. Kysyttäessä, miten valmentaja kuvaisi valmennusta sellaiselle ihmiselle, joka ei tiedä valmennuksesta mitään, kuvasi hän valmennuksen olevan talliympäristössä hevosten kanssa järjestettävää valmennusta. Valmennus on hänen kuvaamana reflektio omalle kasvun polulle. Sen kautta on mahdollisuus löytää omia vahvuuksia ja toisaalta maneeereita. Rutiininomaiset toimintatavat eivät valmentajan mukaan toimi hevosten äärellä ja sen kautta voidaan löytää viisautta esimiestyöhön ja toimimiseen ihmisten kanssa. Hevosta valmentaja kuvasi hyväksi kumppaniksi valmennuksen pitämiseen, kuten seuraavasta haastatteluotteesta käy ilmi.

Hevonen on minusta tosi hyvä kumppani tämmöseen mihin tahansa valmennukseen. Koska se on ensinnäkin jo olemassaolollaan hyvin elämyksellinen ja elämyksissä meille syntyy usein oivalluksia. Se herättää meidän kehossa monenlaisia aisteja. Siinä on monia eri pintoja mitä voi koskettaa, siinä on tuoksuja, siinä on liikettä, siinä on voimaa. Ja sit ne on kuitenkin pohjattoman ystävällisiä. Ja sillä tavalla mielellään ihmisten kanssa kommunikoivia. -- Ja se että pystyy saamaan 500 kilosen eläimen yhteistyöhön oman kehonsa avulla, niin se on aika voimauttavaa. (VH1)

Osallistujien haastattelussa selvitettiin aluksi heidän ajatuksia, odotuksia ja lähtökohtia valmennukselle. Osallistujien lähtökohdat olivat valmennukselle olleet sinänsä hyvin samanlaiset, etteivät osallistujat olleet asettaneet suuria tavoitteita, vaan lähteneet valmennukseen avoimin mielin. Toisaalta esiin nousi myös se näkökulma, että tavoitteita olisi voinut oikeastaan asettaakin vasta muutaman kerran jälkeen, kun todella tiesi mitä valmennus on ja mitä sillä voisi tavoitella. Joitakin toiveita ja tavoitteita oli asetettu, mutta suurimpana oli kiinnostus valmennusmenetelmää ja hevosia kohtaan. Kellään osallistujista ei ollut juurikaan kokemusta hevosten kanssa toimimisesta ja tämä loi toisaalta jännitystä, mutta samalla myös mielenkiintoa sitä kohtaan, miten niiden kanssa tulisi toimia. Valmennuksen oli nähty alusta asti olevan erilainen ja mielenkiintoinen mahdollisuus kouluttautua, kuten seuraavasta haastatteluotteesta käy ilmi.

Mun mielestä se oli jotenkin niin mielenkiintoinen ajatus ja asetelma, et hevosavusteinen esimies- ja johtamisvalmennus. Mul ei ollu kauheesti sillä tavalla niinku ennako-odotuksia. Että avoimin mielin ja se mielenkiinto et mitä ihmettä se voi olla. (H2)

Itse valmennus toteutettiin eri ympäristössä kuin missä on osallistujien työpaikka ja tämän osallistujat kokivat hyväksi. Haastattelussa tuli ilmi, että tunnelma työpaikalla saattaa olla kiireinen, kun taas Toiskan ympäristö koettiin rauhallisena ja rauhoittavana. Kehon ja mielen nähdäänkin reagoivan luontoympäristöön hyvin lyhyessä ajassa (Pennonen 2021, 49). Tätä kuvastaa hyvin seuraava haastatteluote.

Ollaan täällä töissä ja ollaan ihmisten kans, ollaan tietokoneella, on palaveria, päivästä päivää. Niin sit se on kuitenkin...Sieltä tuli kissaa tai koiraa. Oli niin...Onhan se rentouttavaa. Saat niitten kans olla. Ja sitte sellanen, et sä keskityt vaan sit siihen, kun sulla on se eläin. Mikä tahansa siel oli, niin siihen hetkeen. Että täällä (töissä) ei ehkä voi olla...Et mennään vähä liidellen. (H1)

Valmennusympäristöä ja osallistujien näkökulmaa ympäristöstä kokonaisuutena kuvasi hyvin seuraavan osallistujan haastatteluote.

Jos ajattelee ihan kokonaisuutena, kun käytiin se tutustumiskierros siellä, niin sehän oli aivan valtavan virikkeellinen, semmonen viihtyisä. Värikäs, mielenkiintoinen ympäristö. Mutta sitte kuitenkin myös rauhottava. Että vaikka hyvin laaja-alaisesti virikkeitä antava, mutta sitte kuitenkin luonto oli kaikkialla läsnä ja lähellä. Samoin ne eläimet. Ja jotenkin se ilmapiiri siellä oli tosi semmonen rauhallinen ja rauhottava. (H4)

Valmennushetkien rakenne ja kokonaisuus koettiin hyväksi. Tähän liittyen kuvattiin sitä, että alussa ja lopussa oli paikka, jossa keskusteltiin ja vedettiin kokemuksia yhteen, kun taas välissä oli todellista käytännön tekemistä hevosten kanssa talliympäristössä. Ympäristöjen vaihtuvuus koettiin myös hyväksi. Juuti ja Juuti (2021, 96) näkevät, että harjoituksen on jakauduttava kolmeen vaiheeseen; orientaatioon, harjoitteluun ja palautteeseen/arviointiin. Orientaatioon liittyy alustus aiheesta. Harjoitukseen liittyy tavoitteen avaaminen ja harjoitteluun liittyvien mielikuvien keskusteleminen yhdessä. Harjoitusvaiheessa osallistujille on annettava tarpeeksi vapautta toteuttaa harjoitus omalla tavallaan. Muiden on tärkeää seurata harjoituksen toteuttamista yhteisen keskustelun tueksi. Palaute- ja arviointivaiheessa puretaan osallistujien itsearviointia sekä palautetta muiden toiminnasta. (Juuti & Juuti 2021, 96–97.) Tässä valmennuksessa nähtiin olevan selkeä alkua, toiminta ja loppu. Alkuun liittyi alustusta ja yhteistä keskustelua. Harjoitteluun liittyi konkreettista tekemistä yhdessä hevosen kanssa sekä oman ja toisten tekemisen havainnointia. Lopuksi toimintaa pohdittiin ja reflektointia yhdessä ryhmänä.

Hevosavusteiseen johtamis- ja esimiesvalmennukseen osallistui neljän hengen ryhmä ja valmentaja. Tärkeäksi haastattelussa nähtiin, että valmennuksella oli valmentaja, jolla on kokemusta ja koulutusta sekä eläimistä että sosiaalialalta, ihmisistä. Valmentajan koettiin luoneen turvallisuuden tunnetta etenkin hevosten kanssa toimiessa. Ryhmäläiset olivat samasta organisaatiosta, minkä he kokivat hyväksi, sillä tutustumiseen ei mennyt aikaa ja ryhmäläisillä oli ymmärrystä toistensa kokemuksista. Jokaisella ryhmäläisellä oli lisäksi kokemusta esimiestoiminnasta. Ryhmäläiset kokivat ryhmän kesken avoimuutta, syvällisyyttä sekä turvallisuuden tunnetta. Myös valmentaja oli haastattelun perusteella laittanut vahvasti merkille ryhmäläisten syvällisyyden ja rikkaan keskustelun. Valmennuspäivinä ryhmäläiset kokivat keskustelujen edenneen sujuvasti ja läsnä olleen paljon hyvää keskustelua. Valmentajan koettiin tarttuneen esille nostettuihin teemoihin ja lisäksi tuoneen teoriaa keskustelun tueksi. Juuti ja Juuti (2021, 86) näkevät ryhmätyöskentelyn vahvuutena nimenomaan sen, miten ryhmässä käytyjen keskustelujen kautta saadaan näkyväksi erilaisia näkemyksiä käsiteltävänä olevan asian tueksi. Valmentajan ja muiden ryhmäläisten osuus valmennuksessa oli haastatteluiden perusteella tärkeä. Osallistujilla oli kokonaisuudessaan kokemus, että he saivat olla sitä mitä ovat ja he pystyivät luottamaan toisiinsa. Tämä on nähtävillä seuraavissa haastatteluotteissa.

Se oli hyvin semmost niinku avointa se keskustelu, eikä siinä tarvinnu miettiä...Et pysty oleen omana ittenään. (H1)

Mun mielestä siinä aika avoimesti ja turvallisesti jaettiin niitä ajatuksia. Ja sai myös seurata niiden muiden kokemuksia tai sitä toimimista ja sitten ihan jaettiin niitä kokemuksia ja ajatuksia. Et jos mä aattelen, et mä olisin ollu yksin, niin se olis ollu varmasti erilainen kokemus, kun se et kun meitä oli siinä neljä. Ja ehkä myöskin se avas, että meidän kokemukset joiltain osin oli erilaisia. (H2)

Ja toki ryhmän merkityskin niin se, että ryhmässä voi olla ihan vapaasti. Ei tarvitte mitenkään arkailla, eikä jännittää, vaan pystyy luottamuksellisesti keskustelemaan ja puhumaan ja olemaan sellanen niinkun on. (H4)

Myös valmentajan koettiin antaneen jokaisen olla oma itsensä ja tehdä asioita jokainen omalla tavallaan. Jokaisen yksilöllisyyden ymmärtäminen onkin tärkeää, sillä esimerkiksi Paasivaara (2010, 59) kuvaa johtamisen olevan aina myös persoonallista toimintaa. Hän kuvaa, ettei ole olemassa yhtä ainoaa hyvää johtamisen tapaa. Kokemukset valmennuksesta olivatkin yksilöllisiä ja jokaisella osallistujalla painottuivat erilaiset asiat.

## 8.2 Valmennuksen yhteys työelämään

Vaikka jokaisen kasvun- ja kehittymisenpolut ovat erilaisia ja yksilöllisiä, voi niistä löytyä myös useita yhteneväisiä asioita (Ajanko 2019, 297). Haastatteluissa korostui kokemus siitä, että valmennuksessa hevosen toiminta oli siirrettävissä ihmisten toimintaan ja työelämään. Tämä oli osalle osallistujista hyvinkin yllättävää, mitä kuvastaa hyvin seuraava haastatteluote.

Mutta että miten ne jotenkin oli tietyllä tavalla ne ajatukset ja ne tuntemukset suoraan siirrettävissä meidän ihmisten toimintaan. Se on yks semmonen mulle tosi yllättävä asia, että ne hevoset toimii hyvin samalla tavalla kun me ihmiset. (H2)

Haastattelujen perusteella hevosen kanssa toimiminen oli tuonut osalle osallistujista mieleen konkreettisia tilanteita työelämästä. Hevosen merkitys valmennuksessa oli osallistujien puheissa suuri. Hevosen koettiin toimineen peilinä ihmisen toiminnalle. On huomionarvoista, että peilinä toimimista kuvasivat osallistajat, valmentaja sekä myös tutkija havainnointimuistiinpanoissaan. Paasivaara (2010, 117) kuvaa johtajan pääsevän tutustumaan itseensä niiden peilien kautta, joita kollegat tai työntekijät heijastavat. Näistä peileistä hän ja esimerkiksi Pennonen (2021, 139) kertovat näkyvän omat vahvuudet, mahdollisuudet ja puutteet. Tässä valmennuksessa hevonen oli yksi peili työntekijöiden ja kollegojen rinnalla, kuten seuraavasta haastatteluotteesta voidaan nähdä.

Kaiken kaikkiaan se sellanen oivallus, et miten näki siitä eläimen ja mun vuorovaikutuksesta...Et niitä pysty peilaamaan ihan suoraan työpaikan suhteisiin. Että miten ihan samalla tavalla mulla tuli esimerkiksi joitakin tilanteita mieleen jostakin katseesta tai miten tuossa jo aikasemmin sanoin, miten se hevonen vähä niinkun vältteli ja kierteli. Minä vähä niinkun kissa kuumaa puuroa lähestyn sitä ja sitte...Että mitenkähän mä osaisin lähestyä...Ja sitten kun se kohtaaminen tulee, et pääseeki lähelle jonkun katseen tai jonkun semmosen luottamuksen syntymisen kautta, niin semmoset kaikki oli niin...Miten selvästi oli nähtävissä. Kyllä ne jää mieleen tuosta ainakin. Eikä niitä tarvi edes toisen sanottaa, että huomaatko nyt. Koska ne on niin selvästi nähtävissä. Ja oppihan se on. (H3)

Ajanko (2019, 46) kuvaa, että johtajan on helpompi toimia ihmisten kanssa, kun hän ymmärtää erilaisia työskentely- ja kommunikaatiotyylejä sekä esimerkiksi erilaisia motiiveja, arvoja ja persoonallisuuden rakenteita. Haastatteluissa ilmeni, ettei osallistujilla omasta mielestään ollut aluksi ymmärrystä siihen, miten hevosia voisi tulkita ja niiden kanssa kommunikoida. Esiin nousi kuitenkin osallistujien vahva halu ymmärtää hevosta ja tulkita sen viestejä. Osallistujista osa kuvasi haastattelussa hevosen kehollisia merkkejä ja kuvasi hevosen osoittaneen esimerkiksi kiinnostusta, osallistuneen, katsoneen, auttaneen ja tukeneen. Hevosen kanssa toimiminen oli herättänyt osallistujissa voimakkaita kokemuksia ja tuntemuksia pelkän nonverbaalin

viestinnän kautta. Hevosten kanssa toimiessa osallistujat huomioivat sen, miten tärkeä paikka on toiseen tutustumisella ymmärryksen ja vuorovaikutuksen tueksi. Miten he kokeilivat hevosen kanssa erilaisia tapoja toimia, kuten he työelämässä kokeilevat ihmisten kanssa.

Et niinhän se on niinkun meilläkin, et mitä pitkäjänteisemmin sä oot ja paremmin tutustut ihmiseen niin sä opit. Sillohan sä rentoutudut ja opit tuntemaan sitä ihmistä. Samahan se tuli tässä eläimen kauttakkin. (H1)

Hevoseen liittyvän jännityksen ja pelon rinnalle kolmen valmennuskerran aikana koettiin syntyneen toiminnan kautta luottamus. Valmennuksen kautta oli mahdollisuus tutustua syvemmin yhteen hevoseen ja päästä näkemään sen tapoja toimia ja olla vuorovaikutuksessa. Haastatteluiden ja valmennuskokemusten perusteella luottamus hevoseen syntyy hiljalleen yhteisen tekemisen ja kokemisen kautta, kuten myös ihmiseen. Valpola (2012, 104) näkee asian myös näin ja kuvaa luottamuksen syntyvän ihmisten kesken ajan kanssa. Osallistujat kokivat luottamuksen kannalta merkityksellisenä saman hevosen läsnäolon valmennuspäivinä, kuten seuraavasta haastatteluotteesta käy ilmi.

Koska jos siinä olis ollu joka kerta eri hevonen, niin siinä olis vähä alusta lähteny joka kerta sen kanssa, et mites tää hevonen. Luottamus on varmaan oikeesti...Et viimesellä kerralla oli jo aika vahva luottamus. (H3)

Pennonen (2021, 126) kuvaa luottamuksen rakentamisella olevan johtamisessa keskeinen rooli. Hän kuvaa luottamusta lisäävän oikeudenmukaisuus, sovituista asioista kiinnipitäminen, vastuullisuus, rehellisyys, avoin tiedonvälitys sekä jokaista arvostava vuorovaikutus. Kupias, Peltola ja Pirinen (2014, 48) kuvaavat ihmisten olevan luottavaisuuden suhteen erilaisia ja tämän vuoksi esimies joutuu synnyttämään, rakentamaan ja vahvistamaan luottamusta jokaisen ihmisen kanssa eri tavoin. Luottamus vahvistuu eri tahdissa.

Etenkin toisen havainnointipäivän harjoituksessa korostui jokaisen yksilöllinen tapa toimia ja haastatteluissa tämä korostui myös. Hevonen oli peilannut osallistujien mukaan jokaisen yksilöllisyyttä ja erilaisuutta. Hevosen koettiin hyväksyneen sen, että käytännön tehtävissä oli jokaisella erilaisia tapoja toimia. Tätä osallistujat linkittivät myös työelämätaitoihin. Valpola (2012, 224) korostaakin sitä, miten johtaminen on parasta, kun sitä tehdään omalla käsialalla eli itselle ominaisella tyylillä. Hän lisää, että tämän tueksi voidaan kuitenkin harjoitella erilaisia johtamisen taitoja. Esimerkiksi Juuti (2005, 37) korostaa toisenlaisten tapojen etsintää etenkin tilanteessa, jossa jokin toiminta ei tuota toivottua tulosta. Hänen mukaansa merkittävät



työväline on se, että ihminen havainnoi sitä, miten muut häneen reagoivat. Tässä tapauksessa hevonen. Hevosen erilaisuuden hyväksyntää kuvaa seuraava haastateltava.

Ja sitten tämä, että Harri (hevonen) toi hyvin vahvasti esiin sen, että ei ole oikeita eikä vääriä tapoja toimia, vaan erilaisia tapoja. Että tätähän korostetaan työelämässäkin, kun on joskus sitä justiin, että jonkun tekemisiä saatetaan arvostella. Sitä tekemisen tapaa. Vaikka sitten täytyy muistuttaa niin, että pääasia on se, että päästään turvallisesti siihen samaan tavoitteeseen, vaikka tehdäänkin eri tavalla. Niin Harrihan hyväksyi nämä erilaiset tavat toimia ja päästiin samaan lopputulokseen. (H4)

Haastatteluissa ilmeni muutamia teemoja, jotka korostuivat selvästi useamman tai kaikkien osallistujan puheissa. Näitä olivat suorittaminen, johtajuuden tapojen tasapaino sekä kohtaamisen ja läsnäolon taito.

Pennonen (2021, 7) kuvaa työelämän olevan suorituskeskeistä. Organisaatioiden madaltuminen on vaikuttanut siihen, että jokaisen työntekijän vastuunotto on lisääntynyt ja itsensä johtamisesta on tullut olennainen taito jokaiselle työntekijälle (Sydänmaanlakka 2017, 16). Hevosen suorittaminen oli herättänyt ajatuksia ja se nousi esiin sekä ensimmäisenä havainnointipäivänä että haastatteluissa. Hevonen oli peilannut käytännön harjoituksessa osallistujille sitä, miten helppoa asioita on lähteä suorittamaan pienestäkin pyynnöstä. Suoriutumisen tarve on ihmisen halua tehdä asioita paremmin, nopeammin ja tehokkaammin verrattuna yleiseen suoritusstandardiin. Joillakin ihmisillä on tällainen voimakas suoriutumisen tarve, joka työelämässä toisaalta ajaa hyviin suorituksiin ja menestymiseen, mutta toisaalta siitä voi seurata myös liiallista kuormittumista, jos omia rajoja ei tunnista. Ihmisen on tärkeää oppia tuntemaan, mikä on sopivasti, jotta työ ei kuormita liiaksi. Osa itsetuntemusta on omien rajojen tunteminen ja hyväksyminen. (Pennonen 2021, 81–82, 170.) Seuraavissa haastatteluissa ilmeni hevosen suorituskeskeisyyden herättäneen voimakkaitakin tunteita ja ajatuksia ihmisen suorittamisesta.

Se on yks semmonen mulle tosi yllättävä asia, et ne hevoset toimii hyvin samalla tavalla kun me ihmiset. Ja ne ajatukset ja se esimerkiksi miten voimakkaasti mä koin sen sillan ekalla kerralla, kun se Harri-poni otettiin siihen tarhaan ja se kun se lähti kävelemään ja mulla oli sellanen olo et mun olis tehny mieli huutaa sille, että lopeta se käveleminen. Tiedäkö että lopeta. Että ei se itse käveleminen vaan kun hän niin jotenkin...Miten suoraan niitä pystyy siirtää meihin ihmisiin. Meidän toimintaan. (H2)

Mä en oo koskaan ajatellu, miten selvästi on nähtävissä hevosen reaktiot tai se, kuinka se alkaa suorittaa. Mä muistan sillan ekalla kerralla kun valmentaja sano, että sanokaa sitten kun huomaatte, että se alkaa suorittaa. Mä muistan, että mä ajattelin siinä heti, että nythän se suorittaa. Mutta sit mä aattelin, et enhän mä voi sanoa, että nyt se suorittaa...Että ei se nyt voi heti suorittaa! Mutta niin selvästi se oli nähtävissä. Ne oli tämmösiä mulle tosi yllättäviä. (H3)

Kaski ja Kiander (2007, 184) nostavat esiin sen, miten itsestä ja itsensä kehittämisesäkään ei saa tulla suoritus. Esimiehen on osattava kysyä, mikä riittää. Kaski ja Kiander jatkavat, miten suorittaminen ja siihen liittyvät palkinnot tekevät elämästä hyvin nopeasti raskasta.

Osallistujilla oli haastatteluiden perusteella kokemus siitä, että valmennus oli tarjonnut näkökulmaa siihen, että sillä on merkitystä, miten laumaa (hevokset) tai työyhteisöä (ihmiset) johtaa. Haastatteluissa yksi vahvasti usealle osallistujille mieleen jäänyt teema oli toisella kerralla puhuttu selkeyden ja pehmeiden tasapaino, mitä haastateltavat kuvasivat myös lujouden ja lempeyden sekä pehmeiden ja kovuuden tasapainoksi. He kokivat, että sekä hevosen kanssa työskennellessä että työelämässä on merkitystä sillä, saako työntekijät toimimaan lujudella vai lempeydellä. Esimerkiksi Salmimies (2008, 50) kuvaa, että jokaisessa ihmisessä on saman ominaisuuden kaksi puolta. Hän kuvaa lujouden olevan hyvä ominaisuus, mutta äärimuodossa se tekee ihmisestä julman ja kylmän. Salmimies lisää, että vastaavasti lempeys on hyvä ominaisuus, mutta liiallisena se tekee ihmisestä alistuvan ja periksi antavan. Näiden kahden tasapaino nähtiin sekä käytännössä että kirjallisuudessa merkittävänä seikkana johtamistaidoissa. Itse hevosta osallistujat kuvasivat toisaalta vahvana ja voimakkaana, mutta toisaalta pehmeänä ja lempeänä. Hevosella nähtiin olevan näitä taitoja. Myös psykologisesti hevosen olemuksen nähdään sisältävän mielenkiintoisen ristiriidan, sillä toisaalta se on vahva ja suuri, mutta samalla äärettömän herkkä ja haavoittuva (Pitkänen 2008, 20). Seuraavissa otteissa näkyy, miten hevosen ja ihmisen toimintaa peilataan toisiinsa.

Liittyn just tähän hevosten kanssa toimimiseen, mutta kans johtamistyössäkin tärkeä asia...Niin tämä lujuus ja lempeys. Miten olla luja ja lempeä, niin se on se, jota ainakin mun kannattaa...Mä tiedän olevani lempeä, mutta lujuutta tarvitsen kyllä lisää. Sellasta pehmeää lujuutta. Ja se tuli siinä hevosenkin...Koska minähän en sillä kohtaa, kun olin viemässä hevosta talliin, niin olin liian lempeä, en ollut tarpeeksi luja; en saanut häntä liikkeelle siitä. Niin se oli jotenkin semmonen, että niin todellakin. (H4)

Ja siinä on mun mielestä aika iso pointti myös, että on se 500 kilonen eläin, joka pehmeästi ja lempeästi sua koutsaa eteenpäin. Ja sä pehmeästi ja lempeästi pystyt sitä koutsamaan eteenpäin. Et siinä on joku semmonen...Jos mä aattelen tota johtamista, et jos mä pystyn sormen päällä liikuttamaan 500 kilosta eläintä haluaamaani suuntaan. Jos mä pystyn hengittämällä pysäyttämään sen. Niin miksi ihmeessä mä tarvisin ihmisen kanssa yhtään enempää voimaa. Ja silloin ne keinot, millä mä pääsen siihen tilanteeseen, että hevonen pysähtyy hengittämällä, niin sithän mun täytyy vaan jalostaa se taito sellaseksi, et mä pystyn ihmisen pysäyttää hengittämällä. Jos mun tarttee se pysäyttää. Mut ettei mun tarttis käyttää yhtään enempää voimaa ja energiaa, kun mitä se tilanne vaatii. Et monestihan me yritetään ottaa tilannetta haltuun sillä, et me käytetään paljo enemmän sitä voimaa ja energiaa, äänenkorkeutta, äänenvoimakkuutta. Suoria sanoja. Sääntöjä. Kun me voitais paljon pienemmälläkin saada se sama aikaan. (VH1)

Hevosen kanssa työskentelyn nähdäänkin luovan johtajuudelle oppia siinä, mikä merkitys on sillä, että on luottamuksen ja kunnioituksen arviainen. Hevoset opettavat, ettei johtajuutta rakenneta valtapeleillä, vaan luotettavalla, mutta jämäkällä käytöksellä. (Pitkänen 2008, 48.) Järvinen (2013, 55) on kuvannut esimiehen käyttämää valtaa karkeasti jaettavan kovaan (hard power) ja pehmeään (soft power) valtaan. Kova valta on pakottamista, määräämistä, käskytystä, kovistelua ja pomotusta. Pehmeä valta on taas hyvin hienovaraisista ja se perustuu johdattelu-, houkuttelu- ja suostuttelutaktiikoihin sekä esimerkiksi osallistamiseen, yhteisiin arvioihin ja ihanteisiin. Järvisen mukaan pehmeämmässä johtamisessa korostuvat avoin, rohkaiseva ja keskusteleva toimintatapa. Pehmeiden, tasavertaisuuden ja myötämielisyyden lisäksi kuitenkin johtajalta vaaditaan monissa tilanteissa päättäväisyyttä, voimakastahtoisuutta ja rohkeutta. (Järvinen 2013, 55–56, 59, 66.)

Johtajuus kulki käsi kädessä jo edellisten teemojen kohdalla. Myös johtavan ruunan ja uuden hevosen tutustumistilanne kolmannella valmennuskerralla oli jäänyt erityisesti mieleen yhdelle haastateltavista ja hän pohti sen kautta johtamisen tapoja ja taitoja.

Et miten viisaasti se Leo (hevonen) hoiti sitä tilannetta. Voisinko nyt sanoa, et meillä vois esimiestehtävissä olla hevosilta paljon opittavaa. Niinku tiäkkö, että ehkä monissa tilanteissa olis hyvä laittaa sivuun jotenkin sellasia, voisko nyt sanoa pätemiseen tai ihan vaan sellaseen vallannäyttämiseen liittyviä juttuja. Ehkä joissain kohdissa meidän pitäis tiedostaa, milloin me esimiehinä toimitaan vaan siitä lähtökohdasta, että mä oon pomo ja mä päätän ja mä tiedän tämän ja että jotenki pakotettais tai runnottais läpi asioita jotenki sieltä esimiespositiosta...Mutta siinä se taito sitten onkin, koska kyllähän se Leo kuitenkin sitten johtaa sitä laumaa. Et kyllähän se johtaja pitää olla. Mutta että miten sitä laumaa johtaa. Ja kuitenkin se valmentaja sano, et se (Leo) osaa olla sitte myös vähä päälleikävä, kun sitä tarvitaan. (H2)

Juuti (2005, 96) kuvaa, että esimiehen yksi tärkeimmistä opittavista taidoista on kuuntelu ja sen hyväksyminen, että kuuntelun on tapahduttava ei-tietävästä positiosta. Tällöin esimiehen on luovuttava tietäjän roolista ja ymmärrettävä se, ettei tässä monimutkaisessa ja alati muuttuvassa maailmassa kukaan yksin tiedä riittävän paljoa. Hevoslauman tarkkailun nähdäänkin selventävän ihmisille hevoslauan dynamiikan lisäksi ihmisille ominaisia vuorovaikutuksen tapoja. Ihminen voi peilata esimerkiksi itseään johtajahevosen käytökseen tai seurata, miten hevoset luovat suhteita keskenään ja miettiä, miten itse toimii vastaavissa tilanteissa. (Pitkänen 2008, 46–47.)

Haastatteluissa ilmeni herääminen valmennuksen aikana siihen, ajatellaanko johtamista ja esimiestyötä toisinaan liian monimutkaisesti. Ihmiset saattavat pohtia useita eri teorioita ja

toisinaan liika miettiminen lopulta vaikeuttaa työtä. Myös valmentaja viittasi haastattelussa tähän pohtien sitä, kun tietoa on saatavilla niin runsaasti ja osa niistä on ristiriidassa keskenään. Hän kuvaa, miten tärkeää kaiken ajattelun, suunnittelun, muistelun, tuumaamisen ja muun pään sisällä tapahtuvan rinnalla on kohtaaminen ja kehollisuus. Se, että on aikaa olla läsnä ja kohdata. Haastatteluissa selkeästi suurin ja eniten puheissa ollut teema olikin kohtaamisen ja läsnäolon taito. Valmentaja kertoi haastattelussaan näiden olevan yksi hevosavusteisen valmennuksen tärkeä anti. Ihmisten johtamisessa nämä ovat erittäin merkittäviä taitoja (Järvinen 2013, 228). Hevosen nähdään vaativan ihmistä keskittyneeseen läsnäoloon ja irrottautumaan tätä kautta hankalistakin tilanteista (Pitkänen 2008, 35).

Merkitykselliseksi oli haastatteluiden perusteella koettu se, miten yksi pienikin kohtaaminen voi saada paljon aikaan. Leppänen ja Rauhala (2012, 182) kuvaavatkin toisen ihmisen johtamisen tapahtuvan nimenomaan pienissä kohtaamisissa. Rantanen, Leppänen ja Kankaanpää (2020, 260) kuvaavat lyhyenkin keskustelun voivan olla todella voimaannuttava, jos kokee, että toinen on sen pienen hetken täysin läsnä. Haastatteluissa hevosen ja ihmisten kohtaamisessa koettiin tärkeäksi kuunteleva kohtaaminen, avoimuus, läsnäolo ja aitous. Esimerkiksi Leppänen ja Rauhala (2012, 300) kuvaavat näitä samoja asioita johtajan tärkeiksi ominaisuuksiksi. Valmennuksen kautta näihin asioihin pystyttiin kiinnittämään huomiota ja nähdä niiden tärkeys. Kohtaamisen ja läsnäolon tärkeyden oppia kuvaavat seuraavat haastatteluotteet.

Mutta kyl se taas herätti itteä varsinkin tälläsena aikana nyt mitä isoja muutoksia, että kun mennään sinne yksikköön, et sä et nää sitä esimiestä enää niin usein, niin kuinka tärkeää on et sä oot läsnä, kohtaat, oot aito ja kuuntelet. Et sehän tässä nyt tuli, ku hevosten kans niissä. Sehän siinä on. (H1)

No ainakin mä uskoisin, että työssäni pystyn antamaan henkilökunnalle enemmän, koska kuuntelen, sitten on tämä läsnäoleva kohtaaminen. Mä uskoisin, että kuitenkin kun tällä hetkellä on paljon muutoksia ja myllerrystä työelämässä ja meidänkin organisaatiossa. Ja oon huomannu, että ihmiset haluaa tukea ja keskustelua ja näin. Niin ehkä mä sitten pystyn oman kiireeni keskellä pysähtymään, että sitä aitoa läsnäoloa ja kuuntelemista, mitä moni tarvitsee. Ja ittekin tietenkkin. Niin se. Pystyn sitä antamaan nyt enemmän ja paremmin. (H4)

Leppänen ja Rauhala (2012, 13) näkevät, että johtamisessa henkilökohtaisuuden vaade on lisääntynyt. Tällä he viittaavat siihen, että ihmiset toivovat tulevansa kohdatuksi ja huomioituksi yksilöinä. Kaski ja Kiander (2007, 11) toteavat itsetuntemuksen kehittämisen lisäävän osaamista ja joustoa vuorovaikutukseen muiden ihmisten kanssa.

Ajanko (2019, 211) kuvaa läsnäolon vaativan sitä, että ei olla menneessä eikä toisaalta vielä tulevassa. Ensimmäisenä valmennuspäivänä keskusteltu teema oli jäänyt mieleen, sillä osallistujat kuvasivat haastattelussa, että hevoset eivät esimerkiksi kantaneet kaunaa eikä näin ollen olleet kiinni menneissä tapahtumissa. Haastatteluissa osallistujat kuvasivat hevosen olleen kohtaamisessa aito, sillä ne eivät myöskään peittäneet tuntemuksiaan tai ajatuksiaan. Juuti (2005, 51) kuvaa ihmisten välisissäkin suhteissa avoimuuden herättävän luottamusta. Näiden nähtiin olevan tärkeitä työelämätaitoja ja seuraavissa otteissa näkyy hevosen ja ihmisen vertaaminen tässä suhteessa.

Hevonen ehkä näyttää sen hyvin niinku aidosti. Että se, että ihmiset osaa sen...olla, hymyillä, vaikka sä et tykkääkkään mitä sulle sanotaan. Mut he näyttää sen niinku heti hetkessä. (H1)

Siis se niin, hyväksyvä läsnäolo, elikkä se aitous ja se, että sielä takana sillon kun sä työskentelet hevosen kans, niin on se, että hevosella ei ole niitä aikaisempia kaunoja, mitkä voi sitten siihen...Kun niillähän on tapana nousta ikävästi mieleen, jotkut vanhat asiat, vaikka ne olis käsitelty ja pois pyyhitty. Niin hevonen kohtaa...Jokainen kohtaaminen on tavallaan, vaikka olis tuttukin, niin uusi. Sielä ei oo ne vanhat mitkään mukana. Että tavallaan se mun mielestä opettaa sitä kuuntelemisen taitoa, että pitäisi itsekkin osata kohdata se toinen ihminen ilman, että siellä on ne vanhat ennakkoluulot tai -ajatukset sielä takana. (H4)

Suomen kielessä aitous tarkoittaa esimerkiksi oikeaa, väärentämätöntä, vilpittöntä ja puhdasta. Tällaista johtajaa ja työntekijää myös työelämä tarvitsee. Vilpittömän ja aidon esimiehen nähdään luovan ympärilleen luottamusta ja turvallisuutta. Sitä kautta myös työntekijät uskaltavat kokeilemaan, erehtymään ja ottamaan rohkeasti enemmän vastuuta ja toimimaan itsenäisemmin. Tämänkaltaisen aitouden takana on vahva itsetuntemus. (Rantanen, Leppänen & Kankaanpää 2020, 220, 223.)

### 8.3 Valmennuksen luomat merkitykset

Käytännön tekeminen yhdessä hevosen kanssa antoi osallistujille haastattelun perusteella uudenlaisia kokemuksia ja elämyksiä. Osallistujat kokivat hyväksi sen, että valmennuspäivät sisälsivät käytännön tekemistä. Käytännön harjoitteet linkittivät toimintaa työelämään ja konkretisoi puhuttua. Käytännön tekeminen ja siitä syntyneet keskustelut olivat auttaneet haastattelun perusteella jäsentämään myös omaa työtä ja ajatuksia. Niiden kautta oli tarkkaillut ja kuunnellut itseään. Valpola (2012, 224) kuvaakin, että pelkkään kuunteluun perustuva oppiminen unohtuu

nopeasti ja passiivisista luennoista muistetaan vain pieni osa. Tätä kuvaa hyvin seuraava haastatteluote.

Tässä oivallukset tuli jotenki sen semmosen tekemisen ja sellasen kautta. Se on mulle henkilökohtaisella tasolla paljon merkittävämpiä ne oivallukset, kun se, et jos mä olisin istunu ne ajat aina jossain luennolla kuuntelemassa jotain...Jos vaikka valmentaja olis luennoinu meille hevosista tai siitä asiasta, niin mä olisin luultavasti...Mulla olis mennä 70% siitä puheesta ihan ohi korvien. Enkä mä olisi pystynyt linkittämään millään tavalla niitä asioita...Mut kun ne tuli jotenki oman kokemuksen kautta, niin ne oli paljon merkittävämpiä. (H2)

Juuti ja Juuti (2021, 80) kuvaavat, miten luentojen kautta taitoja on vaikeampi opettaa. He kertovat, että joidenkin tutkimusten mukaan kaksi viikkoa luennon jälkeen välitetystä tietoinnuksesta muistetaan suurin piirtein viisi prosenttia. Harjoittelusta taas muistetaan jopa 75 prosenttia. Harjoittelun kautta tehtävässä tekemisessä reflektoinnin ulottuvuus on suurempi.

Valmennuksen anti koettiin vahvisteena ja muistutuksena sille, että toimii aikaisemmin opittujen asioiden mukaan. Valmennus mahdollisti asioiden kertaamisen uudella tavalla. Esimerkiksi Paasivaara (2010, 134) tuo esiin, ettei oppiminen merkitse vanhan tiedon korvaamista, vaan nimenomaan uutta tapaa tarkastella jo tiedettyjä, tuttujakin asioita. Valmennuksen koettiin toisaalta herättäneen myös siihen, ettei toimisi aina samalla tavoin. Valmennuksen nähtiin muistuttaneen itseä omista kehityksenpaikoista. Näitä pohdintoja käyvät seuraavat haastateltavat.

Elämä vaan menee, niin sen muistutuksen, että nämä asiat on hyvä muistaa. Se oli kertauksena hyvä. Mut sit taas se, et sä pystyit kattomaan niitä asioita myös mitkä siellä...Jos se mitä ajattelee omalta, on se vuorovaikutus, kohtaaminen ja läsnäolo. Niinku tärkeitä. Niin kyllähän ne täällä taas anto vielä syvempää, ku sä olit sen eläimen kans. -- Niitä taas sitten herättää itessään. Ei vaan mee niinku juna sillä samalla mallilla. (H1)

Että tämmösiä niinkun muistutuksia itselle, mitkä tietää omaksi heikkouksiksi, missä on kehittämisen paikka. Se kyllä sitä toi ja antoi aika vahvasti. (H4)

Niinivaara (2019, 49) kuvaa itsensä johtamisessa kehittymisen näkyvän juurikin siinä, että ihminen tunnistaa omat kehittämiskohteensa ja on valmis työstämään niitä. Yksi osallistujista kuvasi, että kun itsestään ja toiminnastaan tulee tietoiseksi, voi sitä kautta antaa enemmän myös henkilökunnalle.

Haastatteluista nousi vahvasti esiin jokaisen yksilöllinen kokemus, mutta samalla osallistujat puhuivat selvästi samasta asiasta. Jokainen nosti esiin itselleen merkityksellisiä asioita esiin.

Osallistujista osa oli erittäinkin yllättyneitä siitä, miten merkittäviä oivalluksia he valmennuksessa pystyivät tekemään itsestään. Valmentaja kuvasi osallistuneiden heittäytyneen syvästi prosessiin mukaan. Osallistajat kokivat, että he olivat käytännön tekemisessä keskittyneet omaan toimintaansa ja itseensä. Myös siihen, miten heidän toimintansa vaikuttaa eläimeen. Osallistajat kokivat, että asioiden käsittely ja tilanteiden hyväksyminen eläimen kautta oli helpompaa, kuin esimerkiksi ihmisen kautta. Hevosavusteinen valmennus oli mahdollisuus kehittää itseään lempeästi. Asioiden oppiminen ei ollut kuormittavaa tai kivuliasta, kuten kaksi osallistujaa kuvasi seuraavissa otteissa.

Mut sit sä käyt ne sen eläimen kautta. Et silloin siinä ei ole sellasta...Sä pystyt kattoon sitä asiana. Et siinä ei ollu ne ihmiset, jotka herättää sen tunteen tai jotka niinkun...Työnohjauksessakin on monenlaisia asioita, niin tavallaan siinä ei ollu sellasta niinku kuormittumista. Ja sit siinä oli se, että sä...Kaikki tapahtu miten sä itse toimit. Siinä oli se eläin. (H1)

Et ku joskus asioiden oivaltaminen vie hirveesti energiaa. Ja joskus niitten asioiden oivaltaminen menee jotenkin semmosen...Voisko nyt sanoa kauheen kivuliaan prosessin kautta. Niin tässä niitä oivalluksia syntyi ilman sitä kivuliasta prosessia. Ja se oli kauheen mukavaa. -- Niin tää oli kauheen mukavaa, ku sä voit oivaltaa jotain itsestäsi ja vähän muistakin ihmisistä ilman, että sä oot ihan romuna. Et päinvastoin sä oot voimaantunut. -- Et mä aattelin, voiko olla niin, että meidän vois olla helpompi käsitellä ja hyväksyä asioita meidän omassa toiminnassa, jos se tulis jotenkin niinkun tällästä kautta. (H2)

Valmennus oli herättänyt osallistujissa monenlaisia tunteita ja tuntemuksia. Ne näkyivät ja kuuluivat sekä haastatteluissa että havainnointipäivissä. Tunteiden nähdään syventävän kokemuksia ja tekevän elämästä mielenkiintoista ja merkityksellistä. Tunnekokemuksia voi laukaista erilaiset ajatukset, muistot, tapahtumat tai vuorovaikutus toisen kanssa. (Pennonen 2021, 152.) Rantanen, Leppänen ja Kankaanpää (2020, 24) näkevät tunteiden olevan osa organisaatioiden psykologista pääomaa. Tunteiden nähtiin myös haastatteluissa kytkeytyvän työelämään. Haastatteluissa ilmeni, että valmennuspäiviin saatettiin tulla hyvinkin kiireen tunnussa, mutta se vaihtui paikan päällä rauhoittumiseksi. Nähdäänkin, että eläimen kanssa ei voi elää kuin sitä hetkeä, tiedostaa sen hetken tuntemukset ja haasteet (Pitkänen 2008, 38). Tämä eroaa hyvin paljon työelämästä, jossa nykypäivänä korostuvat tehokkuus ja tulokset. Kiireen tunne työelämässä on läsnä ja nykypäivänä joka toinen työntekijä kokeekin joutuvansa kiirehtimään saadakseen työt tehtyä. Aina löytyy asioita, jolle kalenterista ei tunnu löytyvän aikaa. Kuitenkin esimerkiksi itsensä johtaminen on asia, joka ei vaadi onneksi tiukkoja aikatauluja, vaan ihmisyyden hyväksymistä ja ymmärtämistä, väljyyttä ja hetkistä nauttimista. (Pennonen

2021, 7, 9, 117.) Kiireen ja rentouden tasapainoa valmennuksessa kuvaavat seuraavat haastatteluotteet.

Mulla oli varmaan joka kerta sellanen, että apua mä en millään ehtisi. Kun sinne lähti. Mut sit se oli jännä, et sit ku sinne pääsi, niin rauhottu sille asialle. (H3)

Et kun ajattelee, se semmonen jatkuva kiire on kyllä hyvin pitkälti...Määrittää päivää tällä hetkellä työssä ja kotona. Niin tuota se oli aika merkittävä, miten voimakas fyysinen kokemus se oli, semmonen rentoutunut ja rauhottunut olo. (H4)

Valmennus oli toisaalta koettu intensiiviseksi, mutta se ei vienyt sijaa rauhan ja rentoutumisen tunteelta. Valmennusta kuvatessa käytettiin useasti sanaa voimaantuminen. Yleisesti voimaantuminen voidaan nähdä prosessina, josta yksilö tai yhteisö saa voimavaroja, energiaa ja voimaa elämäänsä. Voimaantuessaan esimerkiksi ihmisen tietoisuus itsestä ja omista mahdollisuuksistaan lisääntyy. (Mahlakaarto 2010, 25, 28.) Valmennuksen nähtiin myös tuottaneen osallistujille erilaisia elämyksiä. Hevosien kanssa elämykset voivat olla esimerkiksi aistien rikasta käyttöä kosketuksen, tuoksujen ja värien kautta (Pitkänen 2008, 39). Lisäksi haastattelussa ilmeni, että valmennuksen koettiin tuottaneen muun muassa mielihyvän, mielenrauhan, läsnäolon, rentoutumisen ja turvallisuuden tunteita. Useat valmennusta kuvaavat tunteet olivat todella positiivisia. Esimerkiksi rentoutuminen kuvaa myönteistä ja rauhallista tunnetilaa, jonka koetaan olevan yksi ehkäisevä keino työstressistä syntyneiden kielteisten tunnetilojen vaikutuksille (Pennonen 2021, 37). Stressin koettiin valmennuksessa vähentyneen ja sitä kautta valmennuksen voidaan nähdä tarjonnan tilaa palautumiselle. Esimerkiksi ratsastusterapiassa on todettu hevosen kanssa toimimisen vähentävän siinä hetkessä koettua stressiä. On nähty, että hevosen edellyttämä täydellinen psyykinen läsnäolo on apuna tavoittamassa rentoa ja keskittyntä mielialaa. Hetkeen keskittyminen niin, että mieli kohdentuu suoritukseen, mutta samalla on tietoinen ja valmis reagoimaan ulkomaailmaan, tuottaa ihmiselle suurta mielihyvää. (Pitkänen 2008, 32, 35.) Keskeisiksi palautumisen mekanismeiksi nähdään psykologinen irrottautuminen työstä, taidonhallintakokemukset, kontrollin tunne sekä rentoutuminen. Myös merkityksellisyyden ja yhteenkuuluvuuden kokemuksilla on nähty olevan edistävä vaikutus palautumiseen. (Pennonen 2021, 36–37.) Merkityksellisyyden kokemus lisää ihmisen motivaatiota ja ihmiset pystyvät käymään läpi epämieluisempiakin tunteita, kun ne asiat, joita tavoitellaan, tuntuvat merkityksellisiltä (Rantanen, Leppänen & Kankaanpää 2020, 100). Tunteita koettiin monella tavoin rinnakkain, mitä kuvaa seuraava haastatteluote.

Koin tiiminä semmosta vahvaa yhteenkuuluvuuden tunnetta ja sitten jotenkin tuli sellanen niinkun mielenrauha. Semmonen tietynlainen, koska se stressi vähentyi. Niin



mielenrauha lisääntyi. Ehkä semmonen seesteisyys. Mutta kuitenkin sellanen innostus ja uteliaisuus nousi sitä asiaa kohtaan. (H4)

Rantanen, Leppänen ja Kankaanpää (2020, 125) kuvaavat yhtä lailla innostusta ja uteliaisuutta käsi kädessä kulkevinä tunteina. He kuvaavat innostuksen olevan mielihyväsävyinen tunne, joka herää ihmisessä silloin, kun ihminen kohtaa mahdollisuuksia, joihin haluaa tarttua. Alongi, Mannila ja Airaksinen (2021, 6) kuvaavat hevosten herättävän ihmisten tunteet eloon. He kuvaavat hevosten kanssa ihmisen kokevan onnen, ilon ja yhteenkuuluvuuden hetkiä, mutta myös vaikeita tunteita, kuten pelkoa ja häpeää. Valmennuksen aikana miellyttävien tunteiden rinnalla haastatteluissa nousi esiin valmennuksessa koettua jännitystä ja jopa pelkoa hevosia kohtaan. Pennonen (2021, 92) kuitenkin kuvaa, että ihmisen rohkaistuessa tekemään asioita, jotka alkuun jännittävät, laajenee hänen mukavuusalueensa hiljalleen. Hän jatkaa, että uudet kokemukset vahvistavat tunnetta ja ajatusta siitä, että tilanteista selviää, jännityksestä huolimatta. Se, että hevosen oli kohdannut ja sen kanssa toiminut, oli lisännyt haastatteluiden perusteella itsevarmuutta ja tuonut pelon voittamisen, itsensä ylittämisen ja ylpeyden tuntemuksia. Pelko ja jännitys eivät näyttäytyneet tai kuulostaneet havainnoinneissa eikä haastatteluissa lopulta negatiivisilta tunteilta. Esimerkiksi ratsastuksessa kokemus pelkojen hallinnasta synnynnäisesti aralle ihmiselle voi olla erittäin tyydyttävä ja psyykeä rakentava kokemus (Pitkänen 2008, 113). Vaikka tästä ei suoranaisesti olekaan välttämättä kysymys, voidaan pelon, sen kohtaamisen ja hallinnan nähdä olevan myönteiseksikin kääntyvä asia. Toisinaan pelko voi olla voitettavissa asennoitumalla siihen kiinnostuneesti ja myönteisesti, sillä uskaltamalla tuntee pelkoa, ei sitä vastaan tarvitse jatkuvasti taistella (Pitkänen 2008, 115). Jännitystä ja toisaalta sen vastapainoa kuvaavat seuraavat haastatteluotteet.

En oisi ekalla kerralla uskonu, että mä olisin uskaltanu lähtee hakemaan sitä (hevosta) sieltä toiselta laidalta kun muut jää seisomaan sinne. Kyllä mä sen myönnän, että mua vähä jännitti ja sydän hakkaili siinä kun mä sinne kävelin, mutta sitte se on jännä kuitenkin siinä kohtaa kun on siinä sen hevosen lähellä ja se hehkuu sellasta ihan oikeestikin lämpöä. Niin se tuntuu myös semmosena henkisenä lämpönä. (H3)

Ja se tavallaan, jos ihan aattelee sen hevosen kautta, niin se, että kun hevosen käsittely oli vieras asia...Niin se kun sitä kokeili ja teki itse ja huomasi siinä onnistuvansa, omaksi hämmästykseksensä, niin se toi jotain semmosta varmuutta, vahvuutta. Että olen edelleen oppiva yksilö ja kehittyvä. (H4)

Valmennuksella kuvattiin olleen toisaalta työnhajauksellisia ja terapeuttisia vaikutuksia. Työnhajauksessa on erotettavissa esimerkiksi terapeuttisia, sosiaalisia ja ihmissuhteisiin liittyviä painotuksia ja näkökulmia. Työnhajauksessa käsitellään niitä tunteita ja kokemuksia, joita

ohjattavalla esimiehellä työssään on. Työnohjauksen tavoitteita ovat muun muassa esimiehen työssä selviytyminen, esimiestyön kehittäminen ja ammatillinen kasvu. (Juuti 2016, 144–145.) Työnohjaus on yksi keino myös lisätä johtajan itsetuntemusta (Niiranen ym. 2010, 110). Jo tästä voidaan nähdä osittain yhteneväisyyksiä valmennuksen antiin. Valmentaja toi esiin haastattelussa sen, että valmennus voi pitää sisällään elementtejä esimerkiksi työnohjauksesta, vaikka se ei sitä olekaan. Terapeuttisuuden tunteita osallistujissa oli herättänyt esimerkiksi se, että ryhmäläiset olivat tilanteessa niin intensiivisesti ja keskustelut olivat syvällisiä ja tunnepitoisia.

--Ja sitte kaikilla kerroilla oli semmonen kuitenkin kauheen hyvä olo sen jälkeen. Ihan niinku olis ollu jossaki hoidossa. Hoivassa. Se oli jännä kuitenkin, et sitte tuota niin...Joku semmonen terapeuttinen vaikutus sillä oli. (H3)

Loppuen lopuksi, vaikka suuremmin tavoitteita ei oltukaan alussa asetettu, toivat haastattelussa useimmat osallistujat esiin, että olivat saaneet kokonaisuudessaan valmennuksesta irti enemmän kuin olivat osanneet odottaa.

## 9 ELÄINAVUSTEINEN VALMENNUS TULEVAISUUDESSA

Tässä luvussa tutkitaan haastatteluiden ja tutkijan muistiinpanojen kautta sitä, mitä eläinavusteisen valmennuksen organisoiminen ja käynnistäminen työyhteisössä vaatii ja millaisia tulevaisuudennäkymiä ja -ideoita siihen liittyen nousi esiin.

### 9.1 Valmennuksen organisoiminen ja käynnistäminen

Räsänen (2007, 17) korostaa, että tuloksellinen valmennus tarvitsee yhteistyötä sekä valmentajan että valmennettavan välillä, mutta myös organisaation kanssa. Hän kuvaa, että toimiva menetelmä vaatii yhteistyösuhteen rakentumista. Seuraava ote tutkijan muistiinpanoista kuvaa tätä prosessia.

Yhteydenpitoa tulee pitää molempiin yhteistyötahoihin käyden läpi molempien ajatuksia valmennuksen suhteen. Järjestely vaatii myös esimerkiksi erinäisten lupien ja sopimusten tekemistä ja valmistelua, kustannusarviota ja sen hyväksymistä. Lisäksi osallistujat ja valmennuksen tarkoitus tässä suhteessa tulee rajata. Toimivaa tässä tutkimuksessa oli se, että tutkija oli linkki yhteistyökumppaneiden välillä. (MP1)

Pohjanheimo (2007, 43–44) kuvaa useita hyviä yhteistyösopimukseen kuuluvia asioita. Hän kuvaa, miten valmennuksesta sovittaessa on käytävä läpi valmennuksen osapuolet (yritys, valmennettavat ja valmentaja). Sopimuksessa pohditaan myös tavoitteet etenkin organisaation näkökulmasta sekä valmennettavien tavoitteet yleisellä tasolla. Nämä pääsääntöisesti tarkentuvat vasta prosessin aikana, mikä huomioitiin myös tässä tutkimusvalmennuksessa. Sopimuksessa puhutaan myös prosessin rakenteesta eli esimerkiksi valmennuksen kestosta, tiheydestä ja paikasta. Käytettävät menetelmät avataan myös sopimuksessa, mikä tässä tapauksessa voisi olla hevosavusteisen johtamis- ja esimiesvalmennuksen avaamista. Sopimuksessa sovitaan myös arvioinnista. Itsestään selvää on myös hinta- ja laskutustietojen sopiminen, mutta tässä kohdin olisi Pohjanheimon mukaan tärkeää keskustella myös esimerkiksi siitä, laskutetaanko peruutetut tapaamiset.

Sekä haastatteluissa että minulle tutkijana välittyi kokemus siitä, että valmennuksen organisoiminen työyhteisössä vaatii jonkun henkilön työaika ja -panosta. Valmennusta organisoiva henkilö helpottaa yhteistyön ja valmennuksen järjestymistä, kuten seuraavasta haastatteluotteesta on nähtävillä.

Kyl se vaatii sitä, että siihen on nimetty henkilö, joka sitä vastaa. Se voi olla joku tommonen Green Care tai projekteista vastaava henkilö, joka organisoii sen. Mut jos siihen ei oo

nimetty ketää, kuka huolehtii, että se tulee sovittua ja muuta. Niin mä en usko...Se vaan jää kaiken jalkoihin. Et kyl se...Siinä pitäis olla joku semmonen, joka pitää huolen, että ajat tulee varattua ja niin...Niinku ketkä siihen osallistuu, informaatiot ja kaikki tälläset. (H3)

Sekä tutkijan roolissa että haastatteluissa osallistujien kokemus oli yhteneväinen siitä, että eläinavusteisen valmennusmenetelmän organisoiminen vaatii lisäksi sen toteuttamisen mahdollistamista sekä ylimmän johdon tukea. Tärkeäksi, jopa tärkeimmäksi, osaksi haastatteluissa nousi kuitenkin taloudelliset ja ajalliset resurssit, mitkä haastatteluissa nähtiin suurimmaksi haasteeksi. Juuti (2016, 54) kuvaa johtamisenkin vaikeutena olevan sen, ettei resursseja (aikaa, rahaa ja ihmisiä) ole rajattomasti. Hänen mukaansa on valittava ne tavoitteet, mitkä ovat tärkeää toteuttaa ensin. Itse osallistujalta valmennuksen koettiin tarvitsevan lähinnä avointa mieltä ja heittäytymistä prosessiin. Pohjanheimo (2007, 49) näkee valmennusprosessin tuloksellisuuden liittyvän moneen asiaan, mutta juurikin esimerkiksi valmennettavan omaan tahtoon ja sitoutumiseen muutokseen ja kasvuun.

Haastatteluissa ryhmien toistumisen merkitys ei ollut niinkään nähtävillä, mutta tutkijana minun muistiinpanoissani korostui näkökulmasta siitä, että uudenlaisen valmennusmenetelmän käyttöönotto tarvitsee useamman ryhmän kokeilemaan, jotta kokemuksia ja näkyvyyttä saavutetaan. Haastatteluissa korostui kuitenkin näkökulma siitä, että tietoisuutta valmennusmenetelmästä tarvitaan. Tätä asiaa pohdin omissa muistiinpanoissani, josta seuraava ote.

Opinnäytetyöprosessi on itsessään laaja tuomaan kokemuksia ja tietoisuutta tällaisesta valmennuksesta näkyväksi. Tämän valmennuksen kohdalla palaute oli merkityksellistä, sillä valmennusta pystytään tulevaisuudessa sen kautta kehittämään. Muunlaisessa tilanteessa tulee pohtia valmiiksi se, miten valmennuksen käyneiltä kerätään esimerkiksi palautetta ja miten saadaan työyhteisössä näkyville, että tällaista valmennusta on käytetty ja minkälaista hyötyä siitä on ollut. (MP1)

Normaalisti valmennuksen jälkeen osallistujilta onkin tapana kerätä palautetta valmennuksesta. Tätä palautetta käytetään hyväksi uutta valmennusta suunniteltaessa ja kehittäessä. (Juuti 2016, 129.) Tämän valmennuksen valmentaja näki palautteen ja tutkimuksen hyödyt valmennuksen kehittämisen näkökulmasta. Valmentaja pohti haastattelussa valmennuksen tulevaisuuden näkymiä. Hän koki, että tämä valmennus ja tutkimus tarjosivat mahdollisuuksia kehittää valmennusta eteenpäin.

Ja siis mä oon ihan hirveen innoissani, että tää toteutu ja tästä tuli tämmösiä (kokemuksia). Ja sit mä oon tosi onnellinen, että tää tuli myös dokumentoitua. Tulee se tutkimus siitä. Et mä luulen, että sieltä saa takasipäin irti jotain sellasta merkityksellistä. Et ihan niinku semmosen...Tuotteenahan se on ollu meillä kauan, mutta nyt tuli sellanen kokemus, et nyt mä ehkä tiedän, miten sitä kannattais lähteä nostamaan. Ja markkinoida vielä enemmän. (VH1)

Se, että tämänkaltaisen valmennusmenetelmän saisi tuotua osaksi työyhteisöä, vaatii sen esilletuomista ja uudelleenkäynnistämistä. Tämän tutkimuksen tutkijan näkökulmasta eikä myöskään haastattelujen perusteella opinnäytetyöprosessi riitä jättämään valmennusmenetelmää pysyväksi tavaksi organisaatiossa.

Vaaditaan organisaatiolta panostusta siihen, että esimerkiksi jonkun henkilön työajasta laskettaisiin osuus tämänkaltaisen toiminnan kehittämiseksi ja käynnistämiseksi tasaisesti. Myös palautteen ja näkyvyyden saavuttaminen vaatii panostusta. Taloudelliset ja ajalliset resurssit ovat kaiken tämän lähtökohta. (MP1)

Juuti (2016, 76–77) kuvaa kehittämisen onnistumisen tarvitsevan ja vaativan panostusta. Hän kuvaa onnistuneen kehittämistoiminnan vaativan aikaa ja ideoita sekä sitä, että ideoita kokeillaan ja sitä kautta siitä opitaan.

## 9.2 Valmennuksen tulevaisuuden näkymät

Eläinavusteinen valmennus nähtiin haastatteluiden perusteella selvästi potentiaalisena menetelmänä sosiaalialan työyhteisön, asiakkaiden ja myös johdon toiminnan kehittämiseksi ja tuuksi. Osallistujista jokainen olisi kaivannut valmennukselta pidempikestoisuutta. Valmennus oli koettu toisaalta niin voimaannuttavaksi ja hyväksi, mutta tällöin myös opittu olisi päässyt vielä lähemmäs käytännön työtä. Tämä on nähtävissä seuraavissa haastatteluotteissa.

Mä aattelen, että jos se olis jotenkin ehkä vähä pidempikestoisempi jakso. Et nyt mä ajattelen, et noilla kolmellakin kerralla minkälaisia oivalluksia siinä kuitenkin tuli omasta itsestä. Niin mä ajattelen, että ei siinä oo tavallaan mitään rajaa tai määrettä mitä kaikkea sä voisit sen kautta oppia, oivaltaa. Ja sit toivottavasti pystyis siirtämään niitä omaan toimintaan. (H2)

Et mistä tahansa asiasta jos on 2 tai 3 kertaa tai vaikka vaan 5 kertaakin, niin ne ei taho jäädä käytännöksi ne asiat. Et tarvitaan paljon pitempi opettelu, että siitä tulee sellanen rutiini ja niin vahva muistijälki, että se yhtyy tavallaan siinä arjessa niihin asioihin. (H3)

Tulevaisuutta ja tulevaa valmennuksen antia pohtivat sekä valmentaja että osallistujat. Valmentaja pohti haastattelussa, että jatkossa valmennukseen voisi liittää esimerkiksi niin sanottuja kotitehtäviä, joilla prosessia olisi myös mahdollista syventää. Osallistujien haastatteluissa ilmeni, että osallistujat olivat jääneet pohtimaan sitä, mitä he vielä olisivat voineetkaan oppia hevosilta ja niiden kanssa toimimiselta. Haastattelussa ilmenneitä ideoita näkyvillä seuraavissa haastatteluotteissa.

Mutta tää sillä tavalla tietysti aika pieni raapaisu, että mä ajattelen mitä kaikkea se vois antaaakaan, kun pääsis seuraamaan niitä hevosia laumana ja miten ne toimii ja miten se johtava hevonen toimii niitten...Et se vois antaa mielettömästi sellasta pohtimisen arvoista. (H2)

Ehkä et jos se olis ollu pidempi, niin vielä olis ollu mielenkiintosta jotain semmosia tallitöitä tehdä. Niinku hoivata tavallaan sitä hevosta, antaa jotakin ruokaa tai jotain tämmösiä. Mut kyllähän mä ymmärrän, ettei se kolmeen kertaan kaikki mahu. Mutta seki olis aika mielenkiintosta ollu, et mitä kaikkea se olis avannu ja herättäny. Ja mitä kaikkea olis nähny siitä sellasesta vuorovaikutuksesta sen hevosen kanssa. (H3)

Yksi osallistujista kuvasi sitä, ettei sillä ole rajaa, mitä kaikkea hevosten kautta itsestään voisi oppia. Myös minä tutkijana koin, että valmennus oli vasta alku ja tämä on näkyvissä seuraavassa muistiinpano-otteessa.

Opinnäytetyön tutkimuksen ajalliset resurssit eivät mahdollistaneet pidempiaikaisen valmennuksen tutkimista ja tarkoituksena olikin pääosin tuoda näkyväksi eläinavusteisen valmennuksen menetelmää ja kokemuksia kuin niinkään vaikutuksia. Tämä prosessi oli kaiken rinnalla myös alku sille, että tulevaisuudessa voidaan kehittää mahdollisimman hyvin palveleva valmennus seuraaville osallistujille. (MP2)

Pidempi prosessi olisi voinut tällekin ryhmälle tuottaa yhä syvällisempiä oivalluksia ja oppia. Itsetuntemuksen kehittäminen ulkopuolisen avun kautta tarvitseekin aikaa ja sitoutumista. Itsetuntemuksen kehittäminen ja itsestään oppiminen tapahtuu hiljalleen. (Kaski & Kiander 2007, 102.)

Osallistujien läpikäymä hevosavusteinen johtamis- ja esimiesvalmennus koettiin sellaiseksi, että myös tulevaisuudessa sen avulla johdon kehittämistä organisaatiossa voitaisiin jatkaa. Osallistujista useampi koki, että tulevaisuudessa omassa organisaatiossa eläinavusteista valmennusta voisi käyttää lisäksi esimerkiksi kehityskeskustelun apuna sekä kehittämispäiviin tai työhyvinvointipäiviin yhdistettynä. Eläinavusteista valmennusta ei nähty ainoastaan hyvänä keinona johdon kehittämisessä, vaan myös keinona kehittää työyhteisöä ja työyhteisön taitoja. Näistä kokonaisuudessaan kävi pohdintaa sekä haastateltavat että valmentaja. Tätä pohdintaa kuvaa seuraava haastatteluote.

Meidänkin työyhteisössä voitais järjestää tätäkin laajemmalle osallistujajoukolle, esimerkiksi siis juuri samaa meidän käymää. Ja sitte taas henkilöstölle, niin vois kehittämis- tai tyhypäivänä olla tätä hevosavusteista. Ei olisi ollenkaan kyllä huono asia, että tätä tietoisuutta tästä vietäis eteenpäin. Koska kuitenkin yksikin päivä, pienikin hetki. (H4)

Myös valmennuksen pitäjä korosti haastattelussa sitä, että eläinavusteisen valmennuksen ei tarvitsisi rajoittua esimiehiin, vaan valmennus sopii yhtä lailla esimerkiksi työyhteisön muille jäsenille. Tässä yhteydessä korostui se, että vuorovaikutuksessa kuitenkin vastuu on kaikilla osapuolilla ja jokaisella osapuolella tulisi olla osaamista tällä alueella, kuten seuraavista haastatteluotteista on nähtävissä.

Johdon tulee kehittyä, mutta ehkä se...Myös työntekijöille ja työyhteisöille herättää sitä, että jokainen yksilö on vastuussa siitä vuorovaikutuksesta siellä ja miten se oma toiminta voi vaikuttaa moneen ihan eri tavalla. Se ehkä siinä...Voisko se olla sitte joku työyhteisössä...Ihan siihen vuorovaikutukseen tätä vois käyttää. Miettien työhyvinvoinnin kannalta. Vaikka katsotaan johdon kannalta, että täytyy olla hyvä vuorovaikutus ja kohtaaminen ja nämä, mutta sitä tapahtuu paljo päivittäin siellä yksikössä. Et kaikki siit on vastuussa. (H1)

Tää oli niinku teemaltaan esimies- ja johtamisvalmennus, mutta kyllä sit ku mä täs tätäki porukkaa kuuntelin, nii mä jäin miettimään että...Nii...Tarviiks sen olla esimies- ja johtamisvalmennus vai mikä on se semmonen sitte...Se on kauheen kulunu sana, mutta semmosen sisäsen yrittäjyyden valmennus tavallaan, että kun me ollaan vuorovaikutuksessa työpaikoilla ja joku on se pomo, niin onhan silläkin hirveesti väliä, et minkälaisia ne alaiset on. Että se olis semmonen niinku kliseisesti työelämätaitojen valmennus. Ihan kelle tahansa. (VH1)

Sekä johtajan että työntekijän roolissa on omat, tärkeät tehtävänsä. Johtajan on tärkeää johtaa, mutta samalla työntekijän rooli johdettavana on merkityksellinen. Kysymystä sen rinnalla, millainen johtaja on, voidaan pohtia, millainen johdettava työntekijä on? Työyhteisötaidot linkittyvät sekä johtajan että johdettavan taitoihin. (Kaski & Kiander 2007, 17.) Paasivaara (2010, 104) kuvaa työyhteisön hyvinvointiin vaikuttavan kaikkien työntekijöiden kyky itsejohtajuuteen. Korostetaan jokaisen vastuuta.

Valpola (2021, 213) kuvaa, miten kehittämisen tarpeet on hyvä miettiä kohderyhminä. Silloin on tärkeää pohtia, onko tärkeää valmentaa esimerkiksi yksilöitä vai vaatiiko tavoite koko henkilöstön tavoittamista. Haastatteluissa todettiin, että tavoitteiden asettaminen olisi toisaalta hyvä sen jälkeen, kun tiedetään mitä valmennus on. Toisaalta käynnistettäessä tulevaisuudessa tällaista valmennusta organisaatiossa, olisi tärkeää miettiä etukäteen, mihin valmennusta hyödynnetään sekä mihin ja millaiselle kohderyhmälle sillä pyritään vastaamaan. Koulutusten ja valmennusten vaikuttavuutta pystytään lisäämään siten, että ihmisen motivaatiota ja mielekkyyttä valmennusta kohtaan tuetaan jo ennen koulutuksen aloittamista. Kun koulutuksen hyöty on nähtävissä, vahvistuu myös motivaatio. (Kupias, Peltola & Pirinen 2014, 104.)

## 10 JOHTOPÄÄTÖKSET

Tutkimus muovautuu koko tutkimusprosessin ajan, kunnes tutkija kykenee rakentamaan aineistosta johtopäätöksensä ja arvioimaan omaa työtään kriittisesti (Puusa & Juuti 2020, 80). Tämän tutkimuksen viitekehysten näkökulmana toimi itsensä johtaminen ja kehittäminen hevosavusteisen johtamis- ja esimiesvalmennuksen avulla. Näissä johtopäätöksissä tarkastellaan tämän tutkimuksen avulla tuotettua tietoa hevosavusteisesta johtamis- ja esimiesvalmennuksesta yhtenä esimiehen kehittymisen välineenä. Tässä tutkimuksessa pohdittiin ensinnäkin kysymystä siitä, millaista on eläinten avustuksella tehtävä johtamis- ja esimiesvalmennus? Se millaista eläinavusteinen johtamis- ja esimiesvalmennus on, sai useita erilaisia merkityksiä tutkimuksen aikana ja sitä kautta tutkimus vastaa moniulotteisesti kysymykseen siitä, millaista ainakin juuri hevosten avulla tehtävä johtamis- ja esimiesvalmennus on.

Hevosavusteinen johtamis- ja esimiesvalmennus oli lähtökohtaisesti sekä osallistujille että tutkijana minulle vieras menetelmä itsensä ja johtamistaitojen kehittämiseksi. Eläinavusteinen valmennus ei vaatinut osallistujilta kokemusta hevosista, mutta se vaati kuitenkin valmentajan, jolla on ammattitaito toimia eläinten kanssa ja samalla taito toimia keskustelun tukena herättämässä ja tarttumassa valmennukseen liittyviin teemoihin. Valmennuksessa jokaisella, valmentajalla, eläimillä sekä ryhmällä, oli merkittävä osuus valmennuksen annissa. Hevonen loi kokemuksellisuuden kautta puhutuille teemoille syvempiä merkityksiä ja oivalluksia. Nämä syvenivät entisestään yhteisen, ryhmässä käydyn keskustelun ja reflektoinnin kautta. Havainnointipäivien kautta oli mahdollista muodostaa kokonaisvaltaisempaa kuvaa siitä, millaista eläinten avustuksella tehtävä valmennus käytännön tasolla on. Valmennukseen kuului paljon ajankohtaista ja siinä hetkessä kumpuavaa keskustelua, käytännön tekemistä yhdessä hevosten kanssa sekä toiminnan reflektointia yhdessä ryhmänä. Nämä nivoutuivat joka kerralla noin kahden tunnin kestäväksi valmennusaamupäiväksi.

Tämän tutkimuksen aikana käydyn valmennuksen kautta osallistujat kokivat saaneensa syvempää merkitystä jo ennestään opituille asioille, mutta myös muistutusta itselle omista kehityksen paikoista. Pennonen (2021, 13) kuvaa itsetuntemuksen kehittämisen vaativankin asian äärelle pysähtymistä. Hän kuvaa tämän pysähtymisen mahdollistavan sitä, ettei ihminen arjen kiireessä elä ja toimi vain totuttujen tai oletettujen tapojen mukaan. Paasivaara (2010, 74) kuvaa itsensä kehittämisen mahdollistavan myös paremmin toisen ihmisen ymmärtämistä. Itsensä johtamista lähestyttäessä kokemuksena, ei se ole ainoastaan opittava taito, vaan kokonaisvaltainen ilmiö osana johtamistyötä. Itsensä johtaminen vaatii johtamisen ja johtamistaitojen reflektointia. Yksi johtamisen tärkeä osaamisalue nähdäänkin olevan taito pysyä herkkänä,



intuitiivisena, refleктоivana ja vuorovaikutteisena. Tällöin itsensä johtamiselle annetaan tilaa. (Niinivaara 2019, 68.) Rossi ja Lundvall (2018, 204) kuvaavat hevosen ja ihmisen välisessä vuorovaikutuksessa hevosen kehollisen viestinnän tarvitsevan ihmiseltä läsnäolevuutta, keskittymistä ja tarvetta laajentaa ennestään olevaa ajattelutapaa. Hevosen kanssa tapahtuva vuorovaikutus tarjoaa heidän mukaansa mahdollisuuden omien kokemusten tarkasteluun uudenlaisesta näkökulmasta. Näiden kautta tapahtuva pohdinta on mahdollisuus työstää työyhteisössä tapahtuvia vuorovaikutuksen haasteita ja ongelmia, sekä vahvistaa toimivaa vuorovaikutusta mahdollistavia tapoja.

Tässä tutkimuksessa huomionarvoista on se, että vaikka ajatukset valmennusta kohtaan osallistujilla olivatkin tullessa enemmän tutustumispainotteisemmat, muuttuivat ja kehittyivät ne ensimmäisestä valmennuspäivästä lähtien kohti itsensä ja oman työelämän tutkimista. Hevosavusteisessa johtamis- ja esimiesvalmennuksessa päästiin tarkastelemaan erilaisia puolia itsessä ja muissa vuorovaikutuksessa ryhmän jäsenten sekä hevosten kanssa. Tämän tutkimuksen valmennuksen havainnoinnin ja osallistujien haastatteluiden perusteella on selvää, että hevosen avulla tehtävän valmennuksen avulla on mahdollisuus peilata eläimen kautta omia ja työyhteisön toimintatapoja. Eläimen kautta peilaaminen mahdollistaa osaltaan myös itsensä tarkkailua lempein keinoin. Onkin jo aiempia kokemuksia siitä, että hevosta seuraamalla ja havainnoimalla ihminen oppii tekemään havaintoja itsestään, omista reaktioistaan ja sitä kautta muuttamaan omaa toimintaansa (Martin-Päivä 2014, 89).

Jo havainnointikerroilla, mutta myös valmennuksen jälkeisissä haastatteluissa ilmeni useita osallistujien omaan työelämäään liittyviä painotuksia. Myös Lundvallin tekemässä tutkimuksessa, johon olen viitannut tässä tutkimuksessa jo aiemmin, oli huomio tutkimustuloksissa siitä, että hevosavusteinen johtamisvalmennus oli herättänyt osallistujia tekemään oivalluksia liittyen omakohtaisiin, akuutteihin, työelämän vuorovaikutuksen haasteisiin tai paineisiin. (Lundvall 2013, 15–16.) Lundvallin (2013, 16) tutkimuksessa löytyi yhteneväisyyksiä tämän tutkimuksen valmennukseen osallistuneiden merkittäviin kokemuksiin. Lundvall on listannut tutkimuksessaan osallistujien merkittävät kokemukset listaksi ja näitä olivat esimerkiksi yhdessä tekeminen, epävarmuuden poistuminen, tuntemattoman kohtaaminen, oma epävarmuus, suorittamisesta luopuminen ja läsnäolon merkitys. Valmennus oli Lundvallin mukaan liittynyt vahvasti työelämässä viime aikoina koettuihin vastoinkäymisiin tai mielessä oleviin seikkoihin. Myös tässä tutkimuksessa löytyi merkittäviä kokemuksia ja tärkeäksi nousi esimerkiksi juurikin yhdessä tekeminen ja ryhmän merkitys. Myös ympäristön merkitys oli suuri. Tässä tutkimuksessa osallistujat pohtivat keskusteluissa ja hevosen kanssa tehdyissä käytännön tehtävissä

nousseita teemoja, joita olivat esimerkiksi luottamus, ihmisten yksilölliset tavat toimia, suori-  
tuskeskeisyys, johtamistapojen tasapaino, läsnäolo ja kohtaaminen.

Suomessa tehdyn tutkimuksen rinnalla, esimerkiksi Williams (2020) on tutkimuksessaan tutki-  
nut eläinavusteista valmennusta. Tutkimuksessa selvisi, että 87 % tutkimukseen osallistu-  
neista oli sitä mieltä, että hevosen kanssa tehty toiminta antoi heille välitöntä palautetta heidän  
vuorovaikutustaidoistaan. Hevosten koettiin tarjonneen mahdollisuuksia tarkastella johtajuutta  
sekä itseään että muita. Hevosten kanssa tehtävä valmennus oli antanut mahdollisuuden ref-  
lektoida ja siirtää kokemaansa pohdintaa omiin johtamistaitoihin. Williamsin tutkimuksessa oli  
huomioitu ihmisten ja hevosten samankaltaisuus. Hevosta oli kuvattu tämän tutkimuksen lailla  
peiliksi, joka oli peilannut ihmisen tunteita ja käytöstä hevosen kanssa toimiessa. Williams ker-  
too tutkimustulosten tukevan jo aiempaa tutkimusta siitä, että EAL-toiminnalla on rooli johta-  
juuden taitojen kehittymisessä. Hevosen kanssa työskentely antoi osallistujille mahdollisuuden  
arvioida ja tutkia johtajuuttaan erilaisesta näkökulmasta.

On mielenkiintoista huomioida, vertaillen tämän tutkimuksen valmennusta esimerkiksi Lund-  
vallin ja Williamsin tutkimiin valmennuksiin, niistä nousseen hyvin samankaltaisia merkityksiä,  
vaikka kyseessä on ollut toisistaan erilliset valmennuskokonaisuudet hevosten kanssa. Yhtä-  
läisyydet tämän tutkimuksen teoriaosuuteen sekä edeltäviin tutkimustuloksiin mahdollistavat  
tutkijana tehdä päätelmän siitä, ettei hevosavusteisen johtamis- ja esimiesvalmennuksen opit  
ja oivallukset ole missään nimessä irrallaan todellisesta johtamisen kehittämisestä ja näin ollen  
valmennus eläimen kanssa on mahdollisuus herättää pohtimaan ja kehittämään johtamiseen  
ja työelämään liittyviä kysymyksiä. Se on samalla mahdollisuus tutkia ja kehittää omaa itsetun-  
temustaan ja kehittää sitä kautta itsensä johtamisen taitoja.

Eläinavusteinen valmennus kokonaisuutena oli positiivinen kokemus sekä osallistujille, val-  
mentajalle että tutkijalle. Valmennus eläimen kanssa oli herättänyt monenlaisia tunteita, jotka  
olivat vahvasti mielessä myös valmennuksen päätyttyä. Tunteiden osuus valmennuksessa  
nousi merkittäväksi tutkimustulokseksi. Tunteiden merkitys onkin valmennuksessa tärkeä, sillä  
tunteilla on vaikutusta havaitsemis- ja ajattelutoimintaan. Tunteet edistävät ihmisen muista-  
mista, keskittymistä sekä oppimista. Tunnekokemuksien kautta voidaan muistaa ja oppia asi-  
oita paremmin. (Pennonen 2021, 153.) Rantanen, Leppänen ja Kankaanpää (2020, 31) kuvaa-  
vat tunteiden vähentyessä, vähenevän myös aloitteellisuuden, luovuuden, mielikuvituksen,  
päätöksentekokyvyn ja kiinnostuneisuuden. Tämän kaiken lisäksi tunteet vaikuttavat vuorovai-  
kutustilanteissa ihmisiin suuresti. Johtamistyössä omien tunteiden tunnistaminen, hyväksymi-  
nen ja käsitteleminen ovat osa työtä. Myös itsetuntemuksen lisäämisellä vaikutetaan samalla

omaan tunnemaailmaan. (Kaski & Kiander 2007, 11–12.) Eläinavusteinen valmennus jätti jälkeensä monenlaisia tunteita ja antoi osallistujille useita palautumisen kannalta tärkeitä tunnekokemuksia. Eläinavusteinen valmennus voidaan nähdä kehittämisen ohella myös työhyvinvointia tukevana menetelmänä. Esimerkiksi Martin-Päivä (2014, 89) onkin tuonut esiin, että hevosien kanssa toimiminen on ihmiselle hyvinvointia lisäävää toimintaa. Hän kuvaa ison eläimen hallinnan ja yhteistyön vahvistavan muun muassa itsetuntoa. Lisäksi hän tuo esiin hevosen kanssa toimimisen parantavan myös elämänlaatua, vähentävän stressiä, laskevan verenpainetta, rauhoittavan mieltä ja helpottavan sosiaalista kanssakäymistä. Nämä tukevat tässä tutkimuksessa saatuja tuloksia siitä, että valmennus toimi samalla rentouttavana ja stressiä poistavana keinona. Valmennuksen aikana koettiin useita positiivisia tunteita, kuten voimaantumista, rentoutumista, mielihyvää ja turvallisuutta. Alun pelon ja jännityksen tunteet kääntyivät myös valmennuksen edetessä hiljalleen itsevarmuuden ja itsensä ylittämisen kokemuksiksi.

Tämän opinnäytetyön tavoitteena oli tarkastella myös sitä, miten valmennusmenetelmiä kehitetään ja tuodaan osaksi työyhteisöä ja johtoa. Eläinavusteisen valmennuksen organisoimisen ja käynnistämisen nähtiin vaativan ehdottomasti taloudellisia ja ajallisia resursseja, sillä ne ovat kaiken lähtökohta. Valmennuksen organisoiminen tarvitsee myös ihmisen, joka vie prosessia eteenpäin. Valmennuksen ei nähdä jäävän pysyväksi menetelmäksi organisaatioon, jos sitä ei ole kukaan organisoimassa ja käynnistämässä uudelleen. Uudelleenkäynnistämisen puolesta puhuvat osallistujien positiiviset kokemukset ja hevosavusteiselle valmennukselle antamat merkitykset. Luentotyypin kouluttautumisen rinnalle eläinavusteinen valmennus koettiin hyväksi ja toimivaksi vaihtoehdoksi. Eläimen läsnäolo valmennuksessa oli merkittävä, sillä käytännön tekeminen oli se, mistä osallistajat kokivat saaneet suurimmat oivallukset. Eläinavusteinen valmennus oli kokemuksellinen tapa oppia ja kehittää itseään. Pidemmän aikavälin seurauksena valmennuksen anti olisi nähty siirtyvän paremmin myös käytännön työhön. Eläinavusteinen johtamis- ja esimiesvalmennus voisi tulevaisuudessa palvella yhä paremmin pidempikestoisena prosessina, jossa työelämä ja valmennus linkittyvät yhä vahvemmin toisiinsa.

Eläinavusteinen valmennus nähtiin tulevaisuudessa joustavana tapana kehittää koko työyhteisöä. Valmennus nähtiin hyvänä tällaisenaan, mutta sen mahdollisuudet monipuolisemmassa käytössä nähtiin. Valmennus sai rinnalleen ideoita esimerkiksi työhyvinvointipäivistä, kehityskeskusteluista tai yhtenä osana kehittämispäiviä. Minun kokemuksestani tutkijana tämä työ on avannut tietoa ja mahdollisuuksia käyttää eläimiä apuna valmennuksissa ja myös muunlaisissa tilaisuuksissa, kuten esimerkiksi työnohjauksessa tai työhyvinvoinnin ylläpitämisessä. Eläinavusteisia tapoja työyhteisön tueksi tarjotaan yhä useammassa paikassa ja yhä

laajemmin. Eläinavusteisia menetelmiä voi todella laajentaa asiakastyöstä palvelemaan myös työyhteisön ja johdon osaamisen kehittämistä. Tämä tutkimus tukee myös sitä näkökulmaa, että yhteistyökumppanin on tärkeää markkinoida ja kehittää hevosavusteista valmennusta tulevaisuuden työelämän kehittämismenetelmäksi.

Sosiaalialan johtamisen ja työn kannalta tutkimus oli ajankohtainen. Sosiaalialalla itsensä kehittämistä, kouluttautumista ja oppimista pidetään kaikille kuuluvana ja tavoiteltavana asiana (Niiranen ym. 2010, 137). Johtamisen kehittämisen tarvetta korostaa se, että tutkimuksissa on havaittu hyvän johtamisen vaikuttavan työyhteisön tuottavuuteen ja kannattavuuteen sekä ihmisten työelämän laatuun. Muutokset ja monimutkaistuminen luovat haasteita johtamiselle ja tämä ympäristön muutossuunta tarvitsee jatkuvaa johtamisen kehittämistä. (Juuti 2016, 7, 151.) Esimies, joka kehittyi, kehittää samalla myös johdettaviaan (Kupias, Peltola & Pirinen 2014, 14). Työn ollessa haastatteluidenkin perusteella kiireistä ja alati muuttuvaa, on tärkeää löytää erilaisia tapoja tukea työtä tekeviä ihmisiä. On tärkeää löytää myös uudenlaisia tapoja tarttua työhyvinvointiin ja itsensä kehittämiseen liittyviin kysymyksiin. Eläinavusteinen valmennus näyttäytyi mahdollisuutena olla todella läsnä ja rentoutua, mikä voisi tarjota tämän päivän kiireisen työelämän keskelle mahdollisuuksia pysähtyä ja tarkastella työelämää erilaisesta näkökulmasta. Eläinavusteinen valmennus toimii työhyvinvointia tukevana menetelmänä samalla mahdollistaen itsensä kehittämistä. Nämä ovat merkittäviä asioita sosiaalialan johdon ja työntekijöiden työelämässä.

Tässä tutkimuksessa pääpaino oli jo pelkästään tutkijana minun opiskelusuuntaukseni kautta johtamisessa ja kehittämisessä, mutta tulevaisuudessa aihetta olisi mielenkiintoista tutkia myös työyhteisön muiden jäsenten kehittämisen menetelmänä. Tässä tutkimuksessa ei tutkittu valmennuksen vaikutuksia, mutta tulevaisuudessa voisi olla lisäksi mielenkiintoista nähdä, millä tavoin pidemmällä aikavälillä toteutettu hevosavusteinen valmennus vaikuttaa, oli kyse sitten työyhteisön, johtamisen tai jonkun muun teeman alla olevasta valmennuksesta.

## 11 POHDINTA

Tämä tutkimus oli minulle tutkijana tärkeä ja kiinnostava. Olen useasti miettinyt, olisiko idea lähtenyt koskaan etenemään ilman sattumalta eteeni tullutta artikkelia hevosavusteisesta valmennuksesta, jossa valmennetaan esimiehiä. Lähdin myös alkuun hieman skeptisesti kartoittamaan, järjestetäänkö edes maakunnan sisällä tämän kaltaista valmennusta, jota voisin lähteä tutkimaan. Tutkijana minulle tuli jopa tunne siitä, että tämä on tarkoitettu, kun huomioin valmennusta järjestettävän vajaan 30 kilometrin päässä omasta työpaikastani. Tutkijana ennakoajatukset olivat hyvin positiiviset ja odottavaiset, mikä toisaalta motivoi tutkimuksen tekemiseen. Ennakoajatukset tutkijana pidin kuitenkin erillään prosessin etenemisestä. Korkean motivaation rinnalla opinnäytetyöprosessin aikana vallinnut koronapandemia loi paljon epävarmuutta tutkimuksen etenemiseen. Alku oli myös aikataulullisesti hieman kiireinen ja päätös valmennuksen siirrosta oli hyvä. Kiireesti aloitettu prosessi olisi voinut vaikuttaa negatiivisesti tutkimuksen kulkuun. Valmennuksen siirtyessä, teoria kirjoitettiin lähes valmiiksi ennen toteuttamista, luoden pohjaa itse käytännön tutkimukselle. Havainnoidessa valmennuskertoja löytyi teorian ja käytännön toisiaan tukevia elementtejä. Tämän kautta oli luontevaa lähteä haastattelutilanteisiin. Haastattelutilanne oli minulle uudenlainen, mikä on varmasti osaltaan vaikuttanut etenkin ensimmäisiin haastattelutilanteisiin. Haastattelujen eteneminen oli viimeisellä kerralla jo huomattavasti luontevampaa. Haastattelujen analysointi oli mielenkiintoista ja sieltä nousi havainnointien tapaan ennalta kirjoitetun teorian kanssa yhteneväisiä tuloksia. Aineistot ja analyysimenetelmät tukivat mielestäni hyvin tämän tutkimuksen tutkimustehtäviä.

Tutkimusprosessi on ollut vaiheikas ja siihen on sisältynyt myös tutkijana minulle erilaisia tunteita. Alun työstöä väritti motivaatio ja innostus. Välissä koin jo epävarmuuden hetkiä, jotka väistyivät, kun valmennukselle saatiin sovittua päivät ja ryhmä oli kasassa. Tämä loi uuden motivaatiopiikin ja viitekehyksen kirjoittaminen kesän lämmössä oli mielekästä. Valmennuksen havainnointi loi paljon uutta oppia ja innokkuutta sitä kohtaan, mitä kaikkea tästä voikaan saada irti. Täytyy kuitenkin myöntää, että haastatteluiden aukikirjoittamisen jälkeen kohtasin myös epätoivon hetkiä ja minusta tuntui, että kävelin samaa polkua loputtoman pitkään. Myös tutkimuksen loppuviilaukset aiheuttivat välillä tunteen siitä, ettei tämä tule koskaan valmiiksi. Lienee jotakin tutkijan omia suorittamisen tuskia. Samaan aikaan koin silti ylpeyttä siitä, että olen saanut näin hienon työn aikaan. Ja muistutin itseä siitä, että olen opiskelija ja tämä on samalla minun oppimisprosessini. Epätäydellisyyskin on täydellisyyttä.

Tutkimustulosten perusteella eläinavusteinen valmennus oli positiivinen kokemus ja toimiva menetelmä työelämätaitojen kehittämisessä. Tutkimus kokonaisuudessaan on opettanut minulle paljon. Se on opettanut taitoa tehdä tutkimuksellista työtä ja tarkastella sitä kautta itseään ja ympärillä olevaa työelämää. Eläinavusteisen valmennuksen havainnointi ja siitä saatu tieto opetti osallistujia, mutta myös samalla minua itseäni. Mielenkiinto heräsi sitä kohtaan, mitä kaikkea eläinavusteinen valmennus ihmisille voisikaan pidemmällä aikavälillä opettaa. On lopuksi tärkeää vielä todeta, että sekä valmennus että tutkimus muotoutuvat ryhmän ja jokaisen yksilöllisen kokemuksen kautta. Tärkeää on huomioida, että kaksi tutkijaa eivät milloinkaan päädy täysin samoihin lopputuloksiin, vaikka heillä olisi sama aineisto käytettävissä (Puusa 2020b, 155). Myöskään yksikään eläinavusteinen valmennus ei ole samanlainen, vaikka valmennuksessa olisi sama runko käytössä. Tämä tutkimus on sisältänyt usean ihmisen äänen, näkökulman, kokemukset ja ajatukset. Kokemus ja tutkimus on ollut ainutlaatuinen. Sosiaalialalla eläinten käyttö työssä on jo löytänyt paikkaansa, mutta tämänkaltaisen tutkimuksen kautta näyttö siitä, ettei sitä kannata jättää pelkästään asiakastyöhön, on ilmeistä. Eläimillä on mieletön taito opettaa asioita meille ihmisille. Kristen Moeller (2013) tuo tämän ajatuksen hyvin esiin:

Animals can inspire us to be less busy, more present, less worried, more joyful, and more passionate about life. They will never judge us for the things we do or don't do.

## LÄHTEET

- Ajanko, S. 2019. Moninaisuuden johtaminen -ytimessä johtajan itsetuntemus. Masala: Suomen Liikekirjat.
- Alongi, K., Mannila, L. & Airaksinen, S. 2021. Tunnetaitoja hevosihmisille. Helsinki: Readme.
- Arjanne, T. 2006. Johtajuuden kolmas silmä. Nastola: Magnetum Oy.
- Carlsson, M. & Forssell, C. 2017. Esimies ja coaching: Oivaltava coaching johtamisen työkaluna. Helsinki: Tietosanoma Oy.
- Drinkhouse, M., Birmingham, S., Fillman, R. & Jedlicka, H. 2012. Correlation of Human and Horse Heart Rates during Equine-Assisted Therapy Sessions with At-Risk Youths: A Pilot Study. [Verkkolehtiartikkeli]. Journal of Student Research 1 (3), 22-25. [Viitattu 9.12.2020]. Saatavana: <https://pdfs.semanticscholar.org/9995/34bb1a6fbbdc41446f402f48ddb625500d7d.pdf>
- Eskoo Green Care. Ei päiväystä. Eskoon Green Care-toiminta. [Verkkosivu]. [Viitattu 10.3.2021]. Saatavana: <https://www.eskoo.fi/tutkimus-ja-tuotekehitys/eskoon-green-care-toiminta/eskoon-green-care-toiminta/>
- Eskoo. Ei päiväystä. Palvelut. [Verkkosivu]. [Viitattu 12.12.2021]. Saatavana: <https://www.eskoo.fi/palvelut/>
- Green Care Finland. Ei päiväystä. Eläin rinnallakulkijana. [Verkkosivu]. [Viitattu 4.7.2021]. Saatavana: <https://www.gcfinland.fi/green-care-/menetelmat/elainavusteiset-menetelmat/>
- Haddington, P. & Kääntä, L. (toim.). 2011. Kieli, keho ja vuorovaikutus: Multimodaalinen näkökulma sosiaaliseen toimintaan. Helsinki: Suomalaisen kirjallisuuden seura.
- Heinonen, O-P. 2020. Koulutuksen kehittäminen kompleksisuuslasien läpi katsottuna. Teoksessa: Vartiainen, P. & Raisio, H. (toim.). Johtaminen kompleksisessa maailmassa: viisautta pirullisten ongelmien kohtaamiseen. Helsinki: Gaudeamus.

- Hiila, I., Tukiainen, M. & Hakola, I. 2019. Tiimiäly: opas muuttuvaan työelämään. Jyväskylä: Tuumakustannus.
- Isotalus, P. & Rajalahti, H. 2017. Vuorovaikutus johtajan työssä. Helsinki: Alma Talent.
- Juusola, M. 2016a. Terapeuttinen luonto. Teoksessa: Suomi, A., Juusola, M. & Anundi, E. Vihreä hoiva ja voima. Helsinki: Voimakirja Oy.
- Juusola, M. 2016b. Eläinavusteinen työskentely. Teoksessa: Suomi, A., Juusola, M. & Anundi, E. Vihreä hoiva ja voima. Helsinki: Voimakirja Oy.
- Juuti, P. 2005. Toivon johtaminen. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Otava.
- Juuti, P. 2006. Johtaminen eilen, tänään, huomenna. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Otava.
- Juuti, P. 2016. Johtamisen kehittäminen. Jyväskylä: PS-kustannus.
- Juuti, S. & Juuti, P. 2021. Johtamista kehittämään: Todellista vaikuttavuutta helposti ja tehokkaasti. Helsinki: Basam Books Oy.
- Järvinen, P. 2013. Johdatko mielelläsi? Esimies ihmismielen ymmärtäjänä. Helsinki: Sanoma Pro Oy.
- Kananen, J. 2017. Laadullinen tutkimus pro graduna ja opinnäytetyönä. Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulun julkaisuja-sarja.
- Kaski, S. & Kiander, T. 2007. Minä johtajana -Itsetuntemuksesta toimivaan johtajuuteen. Helsinki: Edita Publishing Oy.
- Kiskola, M. 2019. Toiskan filosofia: Hyvän elämän avaimia etsimässä. Helsinki: Into kustannus Oy.
- Kupias, P., Peltola, R. & Pirinen, J. 2014. Esimies osaamisen kehittäjänä. Helsinki: Sanoma Pro Oy.



- Kurtén, S. 2001. Uraputkesta itsensä johtamiseen: kokemuksia, ajatuksia ja harjoituksia. Helsinki: Dialogia Oy.
- Lammintakanen, J. & Rissanen, S. 2017. Sosiaali- ja terveysjohtaminen 2020-luvulla. Teoksessa: Rissanen, S. & Lammintakanen, J. (toim.). Sosiaali- ja terveysjohtaminen. Helsinki: Sanoma Pro Oy.
- Lammintakanen, J. 2017. Henkilöstö voimavarana -osaaminen johtamisen haasteena. Teoksessa: Rissanen, S. & Lammintakanen, J. (toim.). Sosiaali- ja terveysjohtaminen. Helsinki: Sanoma Pro Oy.
- Laulainen, S., Zitting, J. & Niiranen, V. 2020. Henkilöstön ja johtajien osaamisvaatimukset integroituvissa palveluissa. Teoksessa: Hujala, A. & Taskinen, H. (toim.). Uudistuva sosiaali- ja terveysala. Tampere: Tampere University Press.
- Leppänen, M. & Rauhala, I. 2012. Johda ihmistä: Psykologiaa johtajille. Helsinki: Talentum.
- Liimakka, S. 2012. Kokemus, kieli ja kokemuksen mieli -metodologisia pohdintoja. Teoksessa: Kiviniemi, L., Koivisto, K., Latomaa, T., Merilehto, M., Sandelin, P. & Suorsa, T. (toim.). Kokemuksen tutkimus III: Teoria, käytäntö, tutkija. Rovaniemi: Lapin yliopistokustannus.
- Lundvall, P. 2013. Responsiivisen ja positiivisen vuorovaikutuksen merkityksen konkretisoituminen hevosavusteisessa johtamisvalmennuksessa. [Verkojulkaisu]. Rovaniemi: Lapin yliopisto. YTM-tutkinto, soveltava psykologia. Pro gradu-työ. [Viitattu 18.6.2021]. Saatavana: <http://urn.fi/URN:NBN:fi:ula-201311061308>
- Luoma, M. & Salojärvi, S. 2007. Coachingilla menestykseen -tulevaisuuden lupaavin johdon kehittämisen menetelmä. Teoksessa: Räsänen, M. (toim.). Coaching ja johtajuus: Valmentava ote esimies-työssä. Helsinki: Edita Publishing Oy.
- Lääperi, R. & Puromäki, H. 2014. Kohti suomalaista Green Care-laadunhallintaa. Teoksessa: Vehmasto, E. (toim.). Green Care-toimintatavan suuntaviivat Suomessa. [Verkojulkaisu]. Jokioinen: MTT Kasvu. [Viitattu 11.7.2021]. Saatavana: <https://jukuri.luke.fi/bitstream/handle/10024/482161/mttkasvu20.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

- Mahlakaarto, S. 2010. Subjektiksi työssä: identiteettiä rakentamassa voimaantumisen kehitysohjelmassa. [Verkkojulkaisu]. Jyväskylä: Jyväskylän yliopisto. Aikuiskasvatustiede. Väitöskirja. [Viitattu 30.10.2021]. Saatavana: <https://jyx.jyu.fi/handle/123456789/24957>
- Martin-Päivä, M. 2014. Hevoset sosiaali- ja terveystalveissa. Teoksessa A. Laitinen, & S. Mäki-Tuuri (toim.). Hevoset ja kunta – rajapintoja. [Verkkojulkaisu]. Ypäjä: Hippolis – hevosalan osaamiskeskus ry: Hevoset ja yhteiskunta-hanke. [Viitattu 18.6.2021]. Saatavana: [http://www.hippolis.fi/site/wp-content/uploads/Luku\\_8\\_Hevoset\\_ja\\_kunta.pdf](http://www.hippolis.fi/site/wp-content/uploads/Luku_8_Hevoset_ja_kunta.pdf)
- Meola, C. C. 2016. Addressing the needs of the Millennial workforce through equine assisted learning. [Verkkolehtiartikkeli]. The Journal of management development 35 (3), 294-303. [Viitattu 17.5.2021]. Saatavana: Emerald eJournals Premier. Vaatii käyttöoikeuden.
- Moeller, Kristen. 2013. What Are You Waiting For?: Learn How to Rise to the Occasion of Your Life. [Verkkokirja]. Yhdysvallat: Viva Editions. [Viitattu 16.1.2022]. Saatavana: <https://play.google.com/books/reader?id=0VNIAGAAQBAJ&hl=fi>.
- MTV. 25.02.2020. Hei pomo, haluatko oppia lisää esimiestaitoja? Ota opettajaksesi hevonen – "Liika paineistaminen ei toimi, silloin hevonen lähtee pois". [Verkkolehtiartikkeli]. [Viitattu: 5.11.2021]. Saatavana: <https://www.mtvuutiset.fi/artikkeli/hei-pomo-haluatko-oppia-lisaa-esimiestaitoja-ota-opettajaksesi-hevonen-liika-paineistaminen-ei-toimi-silloin-hevonen-lah-tee-pois/7739816#gs.fj2k7y>
- Mönkkönen, K., Leinonen, L., Arajärvi, M., Hovatta, A-E., Tusa, N. & Salokangas, K. 2019. Moniammatillisen vuorovaikutuksen tarkastelua. Teoksessa: Mönkkönen, K., Kekoni, T. & Pehkonen, A. Moniammatillinen yhteistyö: Vaikuttava vuorovaikutus sosiaali- ja terveystalveissa. Helsinki: Gaudeamus.
- Niinivaara, J. 2019. Itsensä johtaminen strategiana ja kokemuksena. Teoksessa: Pietiläinen, V. & Syväjärvi, A. Johtamisen psykologia. Jyväskylä: PS-kustannus.
- Niiranen, V., Seppänen-Järvelä, R., Sinkkonen, M. & Vartiainen, P. 2010. Johtaminen sosiaali- alalla. Helsinki: Gaudeamus.

- Nikanne, J. 2011. Psykiatrisen ratsastusterapian mahdollisuudet tunnevuorovaikutustaitojen vahvistamisessa. Teoksessa: Mattila-Rautiainen, S. (toim.). Ratsastusterapia. Jyväskylä: PS-kustannus.
- Ojanen, M. 2011. Minä ja muut: itsetuntemuksen kirja. Helsinki: Kusannus-Osakeyhtiö Kotimaa/Kirjapaja.
- Paalumäki, A. & Vähämäki, M. 2020. Havainnointi organisaatiotutkimuksessa. Teoksessa: Puusa, A. & Juuti, P. (toim.). Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät. Helsinki: Gaudeamus.
- Paasivaara, L. 2010. Itsensä kokoinen johtaja -itsetuntemus työyhteisön voimavarana. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi.
- Palola, L. 2013. Ratsastusterapian mahdollisuudet lasten ja nuorten psykososiaalisessa kuntoutuksessa. Teoksessa: Ikäheimo, K. (toim.) Karvaterapiaa: eläinavusteinen työskentely Suomessa. Helsinki: Solution Models House.
- Pennonen, M. 2021. Itsetuntemuksesta apua työhyvinvointiin. Helsinki: Duodecim.
- Peuransola, N. 2020. Hevonen oppaana ihmisyyteen: Matka sydämen viisauden äärelle. Helsinki: BoD-Books on Demand.
- Pike, K. Ei päiväystä. Leadership with Horses. [Verkkosivu]. [Viitattu 9.12.2020]. Saatavana: <https://coachingwithhorses.com/leadership-with-horses/>
- Pitkänen, A-K. 2008. Hevosvoimia: Hyvää oloa hevosharrastuksesta. Helsinki: Kotimaa-Yhtiöt Oy/Kirjapaja.
- Pitkäranta, A. 2014. Laadullinen tutkimus opinnäytetyönä - Työkirja ammattikorkeakouluun. [Verkkokirja]. Turku: e-Oppi Oy. [Viitattu 17.1.2021]. Saatavana Ellibs-e-kirjakokoelmasta. Vaatii käyttöoikeuden.
- Pohjanheimo, E. 2007. Valmennusprosessi ja roolit. Teoksessa: Räsänen, M. (toim.). Coaching ja johtajuus: Valmentava ote esimiestyössä. Helsinki: Edita Publishing Oy.

- Puusa, A. & Juuti, P. (toim.). 2020. Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät. Helsinki: Gaudeamus.
- Puusa, A. 2020a. Haastattelutyypit ja niiden metodiset ominaisuudet. Teoksessa: Puusa, A. & Juuti, P. (toim.). Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät. Helsinki: Gaudeamus.
- Puusa, A. 2020b. Näkökulmia laadullisen aineiston analysointiin. Teoksessa: Puusa, A. & Juuti, P. (toim.). Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät. Helsinki: Gaudeamus.
- Rantanen, J., Leppänen, I. & Kankaanpää, H. 2020. Johda tunneilmastoa: Vapauta työyhteisösi todellinen potentiaali. Helsinki: Alma Talent Oy.
- Ratamáki, O. 2009. Luonto, kulttuuri ja yhteiskunta osana ihmisen ja eläimen suhdetta. Teoksessa: Kainulainen, P. & Sepänmaa, Y. (toim.). Ihmisten eläinkirja: Muuttuva eläinkulttuuri. Helsinki: Gaudeamus Helsinki University Press Oy.
- Rossi, P. & Lundvall, P. 2018. Kehollisesta kokemuksesta kohti sanallistettuja kokemuksia: hevoset reflektoinnin mahdollistajina. Teoksessa: Toikkanen, J. & Virtanen, I. A. (toim.). Kokemuksen tutkimus VI: Kokemuksen käsite ja käyttö. [Verkkójulkaisu]. Rovaniemi: Lapin yliopistokustannus. [Viitattu 18.6.2021]. Saatavana: <http://urn.fi/URN:ISBN:978-952-310-940-7>
- Räsänen, M. (toim.). 2007. Coaching ja johtajuus: Valmentava ote esimiestyössä. Helsinki: Edita Publishing Oy.
- Salmimies, R. 2008. Onnistu itsesi johtamisessa. Helsinki: WSOYpro.
- Seeck, H. 2021. Johtamisopit Suomessa: taylorismista innovaatioteorioihin. [Verkkokirja]. Helsinki: Gaudeamus Oy. [Viitattu 22.9.2021]. Saatavana Ellibs-e-kirjakokoelmasta. Vaatii käyttöoikeuden.
- Sepänmaa, Y. 2009. Jäkisanat: Kulttuuritieteellisen eläintutkimuksen lähtökohdista ja mahdollisuuksista. Teoksessa: Kainulainen, P. & Sepänmaa, Y. (toim.). Ihmisten eläinkirja: Muuttuva eläinkulttuuri. Helsinki: Gaudeamus Helsinki University Press Oy.

- Suomi, A. & Juusola, M. 2016. Vihreän hoivan historia. Teoksessa: Suomi, A., Juusola, M. & Anundi, E. Vihreä hoiva ja voima. Helsinki: Voimakirja Oy.
- Sydänmaanlakka, P. 2017. Älykäs itsensä johtaminen: Näkökulmia henkilökohtaiseen kasvuun. Helsinki: Talentum Media Oy.
- Syväjärvi, A. & Vakkala, H. 2019. Myönteisyys ja voimavaraisuus ihmisten johtamisessa. Teoksessa: Pietiläinen, V. & Syväjärvi, A. Johtamisen psykologia. Jyväskylä: PS-kustannus.
- Telkänranta, H. 2015. Millaista on olla eläin? Helsinki: Suomalaisen kirjallisuuden seura.
- Terapeuttinen talli. Ei päiväystä. Suomen ensimmäinen sote-talli. [Verkkosivu]. [Viitattu 17.5.2021]. Saatavana: <https://terapeutintalli.fi/>
- Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2018. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. [Verkkokirja]. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi. [Viitattu 17.1.2021]. Saatavana Ellibs-e-kirjakokoelmasta. Vaatii käyttöoikeuden.
- Valpola, A. 2012. Toimiva johtoryhmä: Aikaansaamisen aallot. Helsinki: Helsingin Kamari Oy.
- Vilka, H. 2015. Tutki ja kehitä. Jyväskylä: PS-kustannus.
- Voimavaratila. Ei päiväystä. Rakenna tulokselle tila – Johtamis- ja esimiesvalmennus. [Verkkosivu]. [Viitattu: 18.9.2021]. Saatavana: <https://voimavaratila.fi/palvelut/johtamis-ja-esimiesvalmennus/>
- Williams, H. P. 2020. Horses Preparing Superintendent Candidates for the Leadership Arena. [Verkkolehtiartikkeli]. Journal of Experiential Education 2021, 44 (1), 84–96. [Viitattu 7.11.2021]. Saatavana: <https://doi.org/10.1177/1053825920966340>

## **LIITTEET**

Liite 1. Saatekirje

Liite 2. Valmennuksen esittely

Liite 3. Teemahaastattelurunko osallistujille

Liite 4. Teemahaastattelurunko valmennuksen pitäjälle

Liite 5. Suostumus haastateltavaksi

## LIITE 1

Hyvä Eskoon sosiaalipalvelujen kuntayhtymän \_\_\_\_\_,

Opiskelen Seinäjoen ammattikorkeakoulussa Sosionomi (ylempi AMK)-tutkintoa. Tämä viesti koskee opinnäytetyötäni, jonka aiheena on hevosavusteinen johtamis- ja esimiesvalmennus.

Eskoon sosiaalipalvelujen kuntayhtymässä on lähdetty toteuttamaan ja käyttämään suunnitelmallisesti ja tavoitteellisesti Green Care -menetelmiä. Strategiaan on kirjattu Green Care -toiminnan kehittäminen ja tavoitteena asiakkaiden ja työntekijöiden hyvinvoinnin lisääminen. Tarkoituksena opinnäytetyössäni on tuoda menetelmät yhä lähemmäs sosiaali- ja terveysalan johtoa ja laajentaa näin jo saavutettuja tavoitteita. Tavoitteenani on tutkia, millaista on eläinten avustuksella tehtävä johtamis- ja esimiesvalmennus sekä miten eläinavusteisia valmennusmenetelmiä luodaan osaksi työyhteisöä ja johtoa? Opinnäytetyön yhteistyötahot ovat Eskoon sosiaalipalvelujen kuntayhtymä ja Voimavaratila Toiska.

Yhteistyötaho, Voimavaratila Toiska, järjestää hevosavusteisen johtamis- ja esimiesvalmennuksen. Toivon saavani sinut osaksi tätä valmennusta ja tutkimusta. Opinnäytetyöprosessin aikana osallistujat käyvät läpi hevosavusteisen johtamis- ja esimiesvalmennuksen yhtenä 4-6 hengen ryhmänä. Valmennus toteutetaan kolmena eri kertana. Valmennukselle etsitään tavoitteet, harjoitellaan tavoitteiden mukaisia asioita sekä reflektoidaan toimintaa. Valmennuksen päätyttyä haastattelen jokaisen osallistujan erikseen kerätäkseni tutkimusaineistoa. Haastattelu-aika sovitaan jokaisen osallistujan kanssa erikseen. Haastattelukysymykset liittyvät hevosavusteisen johtamis- ja esimiesvalmennuksen läpikäyntiin. Haastattelutilanteet nauhoitetaan, mutta jokaisen osallistujan anonymiteetti eli nimettömyys säilyy. Tutkimusaineistoa käsitellään luottamuksellisesti.

Opinnäytetyön kautta saadaan lisää tietoa ja kokemuksia valmennuksesta, jossa eläimet ovat keskiössä. Tulevaisuudessa työyhteisössä Green Care -menetelmiä voidaan laajentaa asiakkaiden kanssa tehtävästä työstä yhä enemmän myös työntekijöiden ja johdon työn kehittämiseen. Valmennukseen osallistuvat saavat mahdollisuuden kehittää itseään ja omaa johtajuuttaan hevosavusteisen johtamis- ja esimiesvalmennuksen avulla.

Valmennuksesta lisätietoa liitteenä tässä sähköpostiviestissä. Toteutuspäivät valmennukselle ovat: \_\_, \_\_ sekä \_\_ Kaikki päivät alkavat klo 8.45 Voimavaratila Toiskassa. Toiminnan kesto n. 2 h. Haastattelut ajoittuvat viikolle \_\_ ja \_\_.

Valmennuksen kustantaa työnantaja ja haastattelut järjestetään työajalla. Voit kertoa osallistumisestasi tutkimukseen tai kieltäytyä tutkimuksesta vastaamalla minulle tähän sähköpostiin. Jokaisen osallistujan kanssa käydään tarkemmin läpi tutkimusprosessin kulku ja allekirjoitetaan tutkimussuostumus ennen valmennuksen alkamista.

Lisätietoa tutkimuksesta ja mahdollisia kysymyksiä voi suunnata minulle. Yhteystietoni ovat alla.

Niina Ujanen  
[sähköposti](#)  
puhelinnumero

## LIITE 2

**HEVOSAVUSTEINEN JOHTAMIS- JA ESIMIESVALMENNUS****MITÄ ON HEVOSAVUSTEINEN VALMENNUS?**

Hevosavusteinen johtamis- ja esimiesvalmennus tapahtuu Voimavaratilan ympäristössä ja Toiskan tallissa. Valmennuksessa ei ole kyse ratsastamisesta tai pyrkimyksestä olla mahdollisimman lähellä hevosta. Valmennuksen aikana valmennettava pääsee tutkimaan omia johtamisen taitojaan ja tapojaan yhdessä hevosen kanssa.

Valmennuksiin osallistuvat hevoset ovat tasapainoisia, hyvinvoivia ja ihmisten kanssa pitkään töitä tehneitä konkareita. Näin ollen ne ovat luotettavia ja johdonmukaisia, ja reagoivat ihmiseen hyvin luonnollisesti ja luottaen.

Koko valmennuksen ajan mukana on hevosten kanssa toimiessa hevos- ja ohjausalan ammattilainen läsnä.

Osallistujat ovat vakuutettuja.

Hevosen läsnäolo ja vilpittömyys jokaisessa tilanteessa antaa meille mahdollisuuden nähdä toimintamme seuraukset saman tien. Toisin kuin ihmiset, hevoset näyttävät omalla reaktiollaan ja toiminnallaan sen, millainen pyytäjä/johtaja/ohjaaja sinä sille olet. Siksi me puhumme hevosista peilinä: ne peilaavat reaaliajassa meidän sisintämme, tunteitamme, ajatuksiamme ja toimintatapojamme näkyväksi. Se antaakin aivan erityisen mahdollisuuden tutustua itseemme ja omiin toimintatapoihimme. Mitä minun tunnetilani tai käyttäytymiseni saa ympäristössä aikaan?

**TOTEUTUS**

Valmennus tapahtuu kolmena eri kertana, joka toinen viikko. Kesto on noin 2 tuntia/kerta. Valmennuksen ensimmäinen toteutuskerta painottuu tavoitteiden asettamiselle. Jokainen osallistuja saa pohtia omia odotuksiaan ja tavoitteitaan myös jo ennen valmennuksen aloitusta. Toteutuskerroilla hevosten kanssa tehtävä valmennus sekä tavoitteiden reflektointi kietoutuvat toisiinsa.





## LIITE 3

### TAUSTATIEDOT

1. Ammattitausta / työnkuva
2. Mitä odotit valmennukselta ennen sen aloittamista?

### OMAT KOKEMUKSET VALMENNUSPÄIVISTÄ

3. Millainen valmennusympäristö oli?
4. Millaisia valmennuspäivät olivat sinun näkökulmastasi?
5. Mitä oivalsit valmennuspäivien aikana?
6. Millaisia tunteita valmennus herätti?
7. Millaisena koit hevosen osuuden valmennuksessa ja mitä hevoset opettivat sinulle?
8. Miten toiminta vastasi odotuksiasi? / Olisitko toivonut jotain lisää?
9. Millaisia tunteita / asioita jäi valmennuksesta erityisesti mieleesi?

### VALMENNUKSEN HYÖDYT TULEVAISUUDESSA

10. Millaisia vaikutuksia valmennuksella on sinun työhösi / sinuun itseesi?
11. Miten pystyt hyödyntää valmennuksesta saatua antia omassa työssäsi / itsesi kehittämisessä?
12. Antoiko valmennus sinulle uusia työkaluja työhösi / itsesi kehittämiseen?

### ELÄINAVUSTEINEN TOIMINTA OSANA TYÖYHTEISÖÄ

13. Millä tavoin eläinavusteista valmennusta voitaisiin työyhteisössänne hyödyntää johdon ja työyhteisön kehittämisessä?
14. Mitä mielestäsi tämänkaltaisen eläinavusteisen valmennuksen aloittaminen / organisoiminen työyhteisössä vaatii?

### MUUTA

15. Vapaa sana

## LIITE 4

### TAUSTATIEDOT

1. Kertoisitko hieman omasta taustastasi?  
➔ Miten olet päätyntä pitämään hevosavusteista johtamis- ja esimiesvalmennusta

### LÄHTÖKOHDAT VALMENNUKSELLE

2. Kenelle valmennus on suunnattu?
3. Mitä valmennuksella tavoitellaan?

### VALMENNUS

4. Kerrotko minulle, mitä valmennuksessa tapahtuu ja millaisessa ympäristössä se järjestetään?
5. Mikä on hevosten osuus valmennuksessa? / Miksi juuri hevonen?

### TOTEUTUS

6. Kerrotko millainen juuri päättynyt hevosavusteinen johtamis- ja esimiesvalmennus sinun näkökulmastasi oli?

### MUUTA

7. Vapaa sana

## LIITE 5

**Tutkimussuostumus**

Tutkimussuostumus koskee opinnäytetyön yksilohaastatteluja. Haastatteluiden aiheena on **hevosavusteinen johtamis- ja esimiesvalmennus** ilmiönä. Haastattelut toteutetaan 2021 syys-lokakuun aikana jokaisen haastateltavan kanssa erikseen sovituspaikassa. Taltioituja yksilohaastatteluja käytetään opinnäytetyön tutkimusaineistona.

Opinnäytetyössä tutkitaan ja analysoidaan, millaista on eläinten avustuksella tehtävä johtamis- ja esimiesvalmennus sekä miten eläinavusteisia valmennusmenetelmiä kehitetään ja tuodaan osaksi työyhteisöä ja johtoa? Opinnäytetyön kautta saadaan lisää tietoa ja kokemuksia valmennuksesta, jossa eläimet ovat keskiössä.

Opinnäytetyön aikana tutkimukseen osallistuvat käyvät läpi hevosavusteisen johtamis- ja esimiesvalmennuksen. Valmennus toteutetaan kolmena eri kertana. Valmennuksen päätyttyä osallistujat sekä valmennuksen pitäjät haastatellaan erikseen tutkimusaineiston keräämiseksi.

Olen saanut tietoa yllä mainitusta opinnäytetyöstä ja sen toteuttamisesta.

Minulle on luvattu, että haastatteluissa esille tulevia seikkoja käsitellään seuraavasti:

1. Haastatteluissa esille tulevat seikat raportoidaan tutkimusjulkaisuissa tavalla, jossa minua ei voi tunnistaa.
2. Salassapito turvataan niin, että tutkimusaineistoa käsittelevät allekirjoittavat vaitiolositoumuksen.
3. Haastattelut editoidaan siten, että minua ei voida tunnistaa.
4. Tutkimusaineisto säilytetään lukitussa tilassa.
5. Taltioituja haastatteluja ja niistä kirjattuja tekstitiedostoja käytetään yllä mainitun tutkimuksen päätyttyä vain tieteellisessä tutkimuksessa ja koulutuksessa TAI aineistot tuhoetaan opinnäytetyön valmistuttua.

Tämä sopimus toimitetaan kahtena kappaleena, joista toinen jää allekirjoittaneelle ja toinen opinnäytetyön tekijälle.

Annan luvan käyttää tutkimuksen aikana taltioitua haastatteluaineistoa opinnäytetyössä

Päiväys.....

Allekirjoitus.....

Nimen selvennys.....

Lisätietoja

Niina Ujanen  
[sähköposti](#)  
 puhelinnumero