



Vaasan yliopisto
UNIVERSITY OF VAASA

Katri Palo-oja-Mertanen

Pro Gradu - tutkielma

Hevosavusteisen johtamiskoulutuksen hyödyt

Vaasan yliopisto
kauppatieteen maisteri
Liiketoiminnan kehittäminen

Vaasa 2024

UNIVERSITY OF VAASA**School of ...****Author:** Katri Palo-oja-Mertanen**Title of the Thesis:** Pro Gradu - tutkielma : Hevosavusteisen johtamiskoulutuksen hyödyt**Degree:** Kauppatieteen maisteri**Programme:** Liiketoiminnan kehittäminen**Supervisor:** Katri Palo-oja-Mertanen**Year:** 2024 **Sivumäärä:** 108

ABSTRACT:

The aim of the study was to deepen the understanding of the benefits of equine-assisted leadership training in developing self-awareness and emotional intelligence among individuals in leadership positions. At the core of the study were three research questions: How can horses be used to develop a leader's awareness of their own and other's emotions and their impact on leadership situations? How can horses be used to support a leader in identifying their leadership styles and enhancing their self-assessment skills? How can horses be used to promote the development of a leader's self-confidence in leadership situations?

Development of self-awareness is a subjective process that is built through individual's own interpretations in interaction with horses. Thus, a qualitative research design was considered appropriate. Semi-structured interviews and video ethnography were used to study the experiences of leaders in equine-assisted training. The interviews provided a possibility for participant's to explain their own experiences and perspectives, while video ethnography allowed for the examination of non-verbal interaction and profound understanding of the dynamics on equine-assisted leadership. The selected methods for data collection included written open surveys, verbally conducted semi-structured interviews, observation and analysis during the research day, and feedback from the equine behaviour trainer.

Thematic analysis revealed that experimental leadership training programs are an integral component of leadership education, providing a valuable platform for the development of leadership skills. This is based on participants' personal experiences and active learning approaches. Equine-assisted leadership training is a form of leadership development where horses are used as partners to facilitate learning about leadership qualities, communication, and emotional intelligence through experiential activities. The study contributed with new knowledge about the effects on equine-assisted leadership training on the development of leader's behavioural patterns. From the practical perspective, this study demonstrates that while the potential of equine-assisted leadership development is recognized, research in this area remains relatively limited.

KEYWORDS: [Keywords] *emotional intelligence, self-awareness, self-awareness development, self-confidence, experiential learning, equine-assisted leadership development*

Sisällysluettelo

1	Prologi	5
2	Johdanto	7
2.1	Tutkimuksen tavoite ja tutkimustehtävä	9
2.2	Teoreettinen viitekehys ja työn rakenne	11
1.1	Tutkimuksen keskeiset käsitteet ja kirjallisuus	11
2.2.1	Tunneäly	12
2.2.2	Itsetietoisuus	12
2.2.3	Kokemuksellinen oppiminen	12
2.2.4	Johtamistyylit	12
2.2.5	Kokeellinen johtamiskoulutus	13
2.2.6	Hevosavusteinen johtamiskoulutus	13
3	Johtamisen kehittäminen	14
3.1	Perinteinen johtamiskoulutus	14
3.1.1	Johtamistyylit	15
3.2	Kokeellinen johtamiskoulutus	17
3.3	Innovatiivinen johtamiskoulutus	19
3.4	Kokemuksellinen oppiminen	19
3.5	Hevosavusteinen johtamiskoulutus	22
4	Johtaminen ja tunneäly	25
4.1	Tunneälyn osa-alueet	26
4.2	Tunneälyn kehittäminen	27
4.3	Johtajan itsetietoisuus	28
4.3.1	Itsetietoisuuden määritelmä	29
5	Tutkimusmenetelmä	31
5.1	Menetelmävalinnat	31
5.2	Tutkimuksen kulku	33
5.2.1	Esitiedot tutkimusryhmään osallistuvista	34
5.2.2	Alkukyselypohjainen hevosvalinta	35

5.2.3 Käytännön tutkimuspäivä	36
5.3 Otanta	38
5.4 Tutkimusaineiston keräämisen vaiheet	39
5.4.1 Tutkimusryhmän ennakkokysely	39
5.4.2 Tutkimusryhmän jälkikysely	40
5.4.3 Videomateriaalin kerääminen	41
5.5 Analyysi	41
5.5.1 Haastattelun teemoittelu	41
5.5.2 Videoaineiston havainnointi	43
5.6 Tutkimuksen eettisyys ja luotettavuus	46
6 Tutkimustulokset	49
6.1 Kuinka hevosten avulla voidaan kehittää johtajan tietoisuutta omista ja muiden tunteista sekä niiden vaikutuksesta johtamistilanteisiin?	49
6.2 Kuinka hevosten avulla voidaan tukea johtajaa tunnistamaan omat johtamistyykinsä ja kehittämään itsearviointitaitojaan?	63
6.3 Kuinka hevosten avulla voidaan edistää johtajan itseluottamuksen kehittymistä johtamistilanteissa?	67
7 Pohdinta	75
7.1 Tutkimuksen kontribuutio	83
7.2 Tutkimuksen rajallisuus ja tulevaisuuden tutkimus	84
7.3 Johtopäätökset	85
7.4 Hevosavusteisen johtamiskoulutuksen tulevaisuus	90
8 Epilogi	94
9 Lähdeluettelo	96
Liite 1 Alkukysely	103
Liite 2 Loppukysely	106

1 Prologi

Olen toiminut useiden vuosien ajan erilaisissa johtotehtävissä työssäni, vapaa-ajalla ja reserviläisenä. Vuoden mittaisen varusmiespalvelukseni aikana opin hyvin paljon itsestäni ja johtamisesta Puolustusvoimien tarjoaman syväjohtamisen koulutuksen avulla alipuseeri- ja reserviupseerikursseilla, ja sain kokea, millaista on löytää itsestään uusia puolia ja voimavaroja äärimmäisen henkisen ja fyysisen väsymyksen kautta sekä johtaa joukkoja taistelutilanteessa annetun tehtävän saavuttamiseksi kovan paineen alaisena. Kaupan alalla yrittäjänä toimiminen on tuonut kuluneiden kahdentoista vuoden aikana johtamiseen uusia näkökulmia ja armeijamainen suoraviivaisuus on saanut rinnalleen pehmeämpiä tapoja johtaa itseäni ja yrityksen palveluksessa työskenteleviä työntekijöitä. Viimeisen neljän vuoden aikana olen viettänyt hevosten kanssa yhä enemmän aikaa oman hevoseni hankkimisen myötä. Tämä on johtanut siihen, että olen alkanut seurata aktiivisen hevosharrastukseni ja talliympäristössä vietetyn ajan vaikutusta omaan johtamistyöhöni uudella tavalla. Olen lisäksi lähestymässä liiketalouden kehittämisen maisteriohjelman loppua Vaasan yliopistossa, ja olen alkanut pohtia hevosavusteisen johtamiskoulutuksen potentiaalisia liiketoiminnallisia mahdollisuuksia hevostalliyrittäjien ja hevoskouluttajien näkökulmasta. Voisiko uudenlaisen johtajakoulutuksen käynnistäminen Suomessa luoda samalla uusia mahdollisuuksia hevosalan parissa toimiville yrittäjille? Ja olisivatko liiketalouden ja johtamiskoulutuksen parissa työskentelevät henkilöt valmiita kokeilemaan jotain todella kokeellista ja kokemuksellista tulevaisuuden johtajuuden kehittämiseksi? Olen itse vakuuttunut siitä, että hevosten kanssa toimiminen nostaa ihmisissä aivan uusia puolia esiin ja hevoset todella toimivat meidän ihmisten peleinä loistavasti. Johtavassa asemassa olevat henkilöt harvoin saavat täysin totuudenmukaista ja oikea-aikaista palautetta johtamistavoistaan ja johtamistyönsä vaikuttavuudesta toisilta ihmisiltä, mutta hevosten kanssa toimiessa kaikki omat eleet, tunteet, reagoitavat ja omaksutut toimintatavat saavat välittömän tarkastelun ja palautteen. Kotimaiset ja kansainväliset tutkimustulokset tukevat omaa kokemustani ja tästä syystä haluan omalta osaltani olla selvittämässä lisää mahdollisuuksia tulevaisuuden johtajien tehokkaasta koulutuksesta.

Minulla on ollut kunnia tehdä yhteistyötä hevosten käytösongelmien ratkaisemisen ja uudelleen kouluttamisen parissa työskentelevän Mia Jurvalan kanssa tutkimustyötä tehdessäni. Jurvalan mukaan hevosten käytösongelmien ratkaisemisen ja uudelleen kouluttamisen näkökulmasta on oleellista opettaa hevosten kanssa toimiville lisää hevosten luonnollisesta käyttäytymisestä, ja saada ihmiset ymmärtämään, että heidän oman toimintansa ja sanattomien viestien (non-verbaali viestintä) ristiriitaisuus saattavat aiheuttaa tahattomia yhteentörmäyksiä hevosten kanssa. Toisin sanoen osa hevosten käytösongelmista voi johtua Jurvalan kokemuksen mukaan ihmisten epäjohtonmukaisesta viestinnästä ja toiminnasta (Jurvala, 2020). Tutkimustyöhöni liittyvät käytännön harjoitteet valittujen tutkimusryhmäläisten ja hevosten kanssa tapahtuvat Jurvalan kotitilalla. Tutkimusryhmässäni on vapaaehtoisia johtotehtävissä työskenteleviä henkilöitä, joilta ei ole edellytetty aiempaa kokemusta hevosten kanssa toimimisesta.

2 Johdanto

Suomalaisen johtajuuden paradoksit ovat aihe, joka on herättänyt kiinnostusta liike-elämässä ja organisaatioiden piirissä. Johtajuuden paradoksilla tarkoitetaan Kotimaisen Työelämä 2020 -hankkeen tutkimuksen mukaan johtajuuteen liitettyjä näennäisesti loogisilta tuntuvia ajatuksia tai väitteitä, jotka kuitenkin johtavat epäloogiseen tai mahdotmaan lopputulokseen. Suomalaisen johtamistyylin voi karrikoidusti nähdä ilmentävän tiettyä ”insinöörimäistä” (Valtioneuvosto, 2018) mentaliteettia, jossa korostuu vahva asiaosaaminen ja sujuvat prosessit. Perinteinen johtaja ei yleensä pyri korostamaan omaa asemaansa tai käyttäytymään hienostuneesti, vaan yksinkertaisesti lupaa hoitaa työnsä ja sen jälkeen toimii niin kuin on luvannut (Savolainen, 2013). Kuitenkin tämän kaltainen suoraviivaisuus voi myös johtaa siihen, että huomio kiinnittyy enemmän järjestelmiin ja prosesseihin kuin ihmisiin, ja perinteisen johtajan heikkoutena nähdäänkin usein vähäisempi kyky innostaa ihmisiä ja johtaa heitä merkityksellisyyden tunteen kautta (Keskinen, 2005). Nykytutkimuksen mukaan suomalaiset työntekijät taasen arvostavat yhä enemmän johtajien rohkeutta ja kykyä osoittaa haavoittuvuutta, jotka eivät ole tyypillisiä ”insinööriarkkityypin” (Valtioneuvosto, 2018) piirteitä.

Perinteisen johtajuuden piirteiden vastavoimana on viime vuosikymmeninä kansainvälisissä tutkimuksissa noussut esiin, että johtajan tunneälyn merkitys korostuu johtamisen tehokkuutta arvioitaessa (Goleman, 2000). Tuore suomalaista työelämää ja työhyvinvointia selvittänyt tutkimus tukee samaa johtopäätöstä eli, että johtajan tunneälyllä on merkitystä työntekijöiden työhyvinvointiin ja työntuloksellisuuteen (Suutala ym., 2023). Tunneälykkäiden johtajien on todettu osaavan käyttää monipuolisesti ja tarkoituksenmukaisesti kuutta tunnistettua johtamismallia, mutta ennen kaikkea johtajat kykenevät tunneällynsä ansiosta valitsemaan tilanteeseen ja henkilöihin sopivat johtamistavat. Yhdysvaltalainen psykologian tohtori Daniel Goleman on ehdottanut, että toisin kuin syntymässä saatua älykkyydosamäärää (IQ), voi tunneälyä (*emotional intelligence*) kehittää (Goleman, 2000). Johtajuutta koskevassa tutkimuksessa (Zheng & Muir, 2014) nousi esiin perinteisten johtamiskoulutusten liiallinen keskittyminen asiaosaamisen kehittämiseen, vaikka tutkimusten mukaan olisi kannattavampaa keskittyä koulutuksissa johtajiksi haluavien henkilökohtaisten ominaisuuksien kehittämiseen (*identity development*)

(Meeus, 1996). Zengin ja Muirin (2014) mukaan useanlaisia karismaattisia ja perinteisillä johtajaominaisuuksilla varusteltuja henkilöitä hakee ja pääsee johtamiskoulutuksiin, mutta näiden henkilökohtaisten ominaisuuksien ja osaamisen kehittämisen välillä ei ole suoraa yhteyttä organisaation menestyksen takaamiseen (Zheng & Muir, 2014). Zeng ja Muir puhuvat johtajan itsetuntemuksen kehittamisestä ja Goleman tunneälystä, mutta he ovat samaa mieltä siitä, että nykytutkimuksen mukaan johtajakoulutuksessa tulisi keskittyä asiaosaamisen sijaan johtajan itsensä kehittämiseen tehokkaampien johtamistulosten saavuttamiseksi.

Miten johtajakoulutuksia sitten voitaisiin muuttaa suuntaan, jossa huomio kiinnittyisi asiaosaamisen lisäksi johtajien itsetietoisuuden (*self-awareness*) tai tunneälyn (*emotional intelligence*) kehittämiseen? David Kolb kehitti 1980-luvulla kokemuksellisen oppimisteorian mallin (*Experiential Learning Theory*, ELT), jonka keskeinen väite on, että ihmiset oppivat parhaiten tekemällä ja kokemalla asioita itse (Mainelis ym., 2002). Kolbin kokemuksellinen oppimismalli on laajasti käytössä edelleen ja kokeellisessa johtamiskoulutuksessa sitä on hyödynnetty muun muassa luokkahuoneen ulkopuolella tapahtuvassa oppimisessa, kuten seikkailutapahtumissa, erilaisissa roolipeleissä ja simulaatioharjoituksissa. Harvard Business School Yhdysvalloissa on tunnettu kokeellisesta johtamiskoulutuksesta (Sensiper, 2010), sillä siellä johtamiskoulutus sisältää perinteisen asiakeskeisyyden lisäksi muun muassa juuri simulaatio- ja roolipeliharjoituksia, joiden avulla johtajakoulutuksessa olevat pääsevät käytännön tekemisen kautta harjoittelemaan erilaisia johtamistilanteita.

Ruotsalainen Josefin Fransson tutki lopputyössään Uppsalan yliopistossa vuonna 2015 johtamistaitojen kehittymistä hevosharrastuksen avulla ja sitä, että onko saavutetuista johtamistaidoista hyötyä liike-elämän johtotehtävissä (Fransson, 2015). Ruotsin mediassa on viime vuosikymmenen aikana nostettu useasti esiin mahdollinen yhteys tulevaisuuden johtajuuden ja hevostaustaisten henkilöiden välillä (Fosberg, 2007), sillä hevosten kanssa toimiminen kehittää samoja ominaisuuksia, joita johtajuudessa vaaditaan. Vuonna 2007 kasvatustieteen lopputyössään ruotsalainen Lena Fosberg teki havainnon, että hevosten parissa toimivien tyttöjen identiteetti muovautuu eri tavalla ja nämä tytöt eivät ole sidottuja perinteisiin sukupuoliroolien odotuksiin. Hevostalliympäristössä

toimivat tytöt ovat Fosbergin mukaan kehittäneet myös lukuisia yleishyödyllisiä johtamistaitoja hevosten kanssa työskennellessään. Ruotsin mediassa on kirjoitettu, että tulevaisuuden johtajat tulevat hevospireistä (Fosberg, 2007).

Sosiaalipedagoginen hevostoiminta ja hevosavusteinen terapia (Burgon, 2011) ovat laajalti tunnustettuja sekä Suomessa että kansainvälisesti, ja niitä koskevaa tutkimusta on tehty runsaasti (Maclean, 2011). Hevosen käyttö sosiaali- ja terveystalveissa on yleistä Suomessa, sillä hevonen toimii erinomaisena kasvattajana, opettajana ja yhteistyökumppanina, joka kohtelee kaikkia tasavertaisesti. Hevosen ja ihmisen vuorovaikutus vaikuttaa positiivisesti monella eri tasolla sekä psyykkisesti että fyysisesti. Hevosen kanssa toimiminen edistää muun muassa tunnetaitoja, itsetuntoa ja elämänhallintaa (Lipponen & Vehmasto, 2021). Hevosten kanssa tapahtuva johtamiskoulutus on vielä sen sijaan varhaisessa vaiheessa, mutta kansainvälisten tutkimusten mukaan jopa päivän mittaisilla kokemuksellisilla koulutuksilla on ollut myönteisiä vaikutuksia johtajien henkilökohtaisiin ominaisuuksiin. Hevosavusteisten kokemuksellisten johtajakoulutusten on havaittu kehittävän muun muassa johtotehtävissä toimivien henkilöiden itsetuntemusta, viestintä- ja sosiaalisia taitoja, monipuolisempaa ymmärrystä erilaisten johtamismallien hyödyistä sekä erilaisuuden ymmärtämistä ja hyväksymistä (Staunæs & Raffnsøe, 2019).

2.1 Tutkimuksen tavoite ja tutkimustehtävä

Tämän tutkimuksen taustalla on kasvava kiinnostus hevosavusteiseen johtamiseen, joka tarjoaa ainutlaatuisen näkökulman johtamistaitojen kehittämiseen (Bilginoglu, 2021). Tarkoituksena on syventää ymmärrystä hevosavusteisen johtamiskoulutuksen vaikutuksista johtavassa asemassa olevien henkilöiden itsetietoisuuteen (Keaveney, 2008). Aiempien tutkimusten perusteella ei ole löydettävissä tietoa johtajan itsetietoisuuden kehittämisestä hevosten maasta käsittelyn avulla, mutta aiemmissa tutkimuksissa on osoitettu hevosten läsnäolon positiivinen vaikutus itsetietoisuuteen (Fosberg, 2007). Tutkimuksen keskiössä on hevosten maasta käsittely, joka tarjoaa ainutlaatuisen kontekstin vuorovaikutukselle ja oppimiselle (Draaisma, 2017). Hevosavusteisen johtamisen tausta juontaa juurensa hevosten kykyyn heijastaa ihmisten tunnetiloja ja johtamistaitoja

(Björnberg, 2015). Aiemmat tutkimukset ovat viitanneet siihen, että hevosavusteinen toiminta voi vaikuttaa positiivisesti johtamistaitoihin (Fosberg, 2007). Tässä tutkimuksessa keskitymme erityisesti johtavassa asemassa työskentelevien henkilöiden kokemuksiin hevosavusteisen johtamiskoulutuksen vaikutuksista itsetietoisuuteen. Tutkimuskysymykset ohjaavat meitä tarkastelemaan, miten hevosavusteinen toiminta edistää itsetietoisuuden kehittymistä ja millaisia kokemuksia osallistujilla on tässä prosessissa. Laadullisen tutkimuksen viitekehyksessä käytämme puolistrukturoituja haastatteluja (Hirsjärvi ym., 2009) ja videoetnografiaa (Murchison, 2010). Puolistrukturoidut haastattelut antavat tilaa osallistujien omille kokemuksille ja näkemyksille (Eskola & Pihlström, 2003) kun taas videoetnografia mahdollistaa non-verbaalin vuorovaikutuksen tarkastelun (Pink, 2007) ja syvällisen ymmärryksen hevosavusteisen johtamisen dynamiikasta sekä säilyttää hevosten kanssa tehdyt harjoitteet täsmällisesti juuri sellaisessa muodossa kuin ne tapahtuivat tutkimuspäivänä tarkempaa analysointia varten.

Tutkimuskysymykset nojautuvat tutkija Daniel Golemanin (2000) tunneälyteoriaan, erityisesti sen itsetietoisuuden (*self-awareness*) osa-alueeseen. Golemanin (2000) mukaan tunneäly muodostuu neljästä osa-alueesta: itsetietoisuus (*self-awareness*), itsensä johtaminen (*self-management*), sosiaalinen tietoisuus (*social awareness*) ja sosiaaliset taidot (*social skills*). Itsetietoisuus on tunneälyn kehittämisen perusta, joten tutkimuskysymykset keskittyvät itsetietoisuuden osa-alueisiin, joita ovat omien tunteiden tiedostaminen (*emotional self-awareness*), oman arvioinnin oikeellisuus (*accurate self-assessment*) ja itseluottamus (*self-confidence*). (Goleman, 2000).

Tässä tutkimuksessa käsiteltävä ongelma tiivistyy kolmeen alla olevaan tutkimuskysymykseen:

1. Kuinka hevosten avulla voidaan kehittää johtajan tietoisuutta omista ja muiden tunteista sekä niiden vaikutuksesta johtamistilanteisiin?
2. Kuinka hevosten avulla voidaan tukea johtajaa tunnistamaan omat johtamistyylinsä ja kehittämään itsearviointitaitojaan?
3. Kuinka hevosten avulla voidaan edistää johtajan itseluottamuksen kehittymistä johtamistilanteissa?

2.2 Teoreettinen viitekehys ja työn rakenne

Tutkielman teoreettinen viitekehys yhdistää kolme eri teoriaa: Daniel Golemanin tunneälyteorian (2000), David Kolbin kokemuksellisen oppimisen teorian (2014) sekä kokeellisen johtamiskoulutuksen hevosten avulla (Bilginoglu, 2021). Tutkimuksessa tarkastellaan, miten näitä teorioita voidaan hyödyntää johtamiskoulutuksessa ja miten hevosavusteinen koulutus voi auttaa kehittämään johtajien tunne- ja vuorovaikutustaitoja itsetietoisuuden kehittämisen avulla. Teoreettinen viitekehys tukee tutkimustyötä siitä, kuinka hevosavusteinen koulutus vaikuttaa johtajien kykyyn toimia tehokkaasti ja taitavasti erilaisissa tilanteissa.

Tämä tutkimus koostuu neljästä osasta. Ensin esitellään teoreettinen viitekehys, joka kattaa käsitteet johtamisen kehittäminen, tunneäly, kokemuksellinen oppiminen ja hevosavusteinen johtamiskoulutus. Tämä osio antaa tutkimukselle teoreettisen perustan ja selventää käsitteiden merkityksiä.

Toisessa osiossa esitellään tutkimuksen metodologiset lähtökohdat ja tutkimusaineisto, jotka mahdollistavat tutkimuksen tekemisen. Tähän sisältyy tietojen kerääminen, tutkimusmenetelmien valinta ja tutkimusprosessin kuvaus.

Kolmannessa osiossa analysoimme tutkimuksen tuloksia ja teemme johtopäätöksiä käsitteiden välisistä yhteyksistä. Tässä osiossa arvioimme myös tutkimuksen luotettavuutta ja validiteettia.

Neljännessä ja viimeisessä osiossa esitämme tutkimuksen johtopäätökset ja arvioimme jatkotutkimusehdotukset. Tämän osion tarkoituksena on yhteenveto tutkimuksen tärkeimmistä tuloksista ja käsitellä mahdollisia jatkotutkimusmahdollisuuksia.

Lopuksi käsittelemme tutkimuksen eettisyyttä ja arvioimme tutkimusprosessin eettistä puolta. Tämä on tärkeä osa tutkimusta, koska se varmistaa, että tutkimuksen tekeminen tapahtuu eettisesti kestäväällä tavalla.

1.1 Tutkimuksen keskeiset käsitteet ja kirjallisuus

Tutkimuksen keskeisiä käsitteitä yksilön kehittymisen näkökulmasta ovat tunneäly (*emotional intelligence*), itsetietoisuus (*self-awareness*), itsetietoisuuden kehittäminen (*self-awareness development*) ja itseluottamus (*self-confidence*)

2.2.1 Tunneäly

Tunneäly (*emotional intelligence*) (Conte, 2005) tarkoittaa kykyä tunnistaa, ymmärtää ja käsitellä omia ja muiden tunteita sekä hyödyntää tunteita päätöksenteossa ja toiminnassa. Tunneälyn käsitteen on kehittänyt Daniel Goleman ja se on saanut paljon huomiota organisaatioiden johtamisen yhteydessä (Goleman, 1995).

2.2.2 Itsetietoisuus

Itsetietoisuus (*self-awareness*) (Blakemore & Frith, 2003) viittaa yksilön kykyyn tietoisesti havaita ja ymmärtää omia ajatuksia, tunteita ja käyttäytymistä. Itsetietoisuus on tärkeä tekijä tunneälyn kehittymisessä (Goleman, 1995). Itsetietoisuuden kehittäminen (*self-awareness development*) (Eurich, 2018) tarkoittaa toimenpiteitä ja prosesseja, joilla yksilö voi kehittää itsetietoisuuttaan ja sitä kautta tunneälyään. Tämä voi tapahtua esimerkiksi erilaisten koulutus- ja valmennusohjelmien avulla.

Johtamiskoulutuksen näkökulmasta tutkimuksen keskeisiä käsitteitä ovat: kokemuksellinen oppiminen (*experiential learning*), johtamistyyli (*leadership styles*), kokeellinen johtamiskoulutus (*experimental leadership development*) ja hevosavusteinen johtamiskoulutus (*equine-assisted leadership development*).

2.2.3 Kokemuksellinen oppiminen

Kokemuksellinen oppiminen (*experiential learning*) (Gentry, 1990) tarkoittaa oppimista käytännön kokemusten kautta, jossa oppija käsittelee uutta tietoa ja ymmärrystä tekeillä ja refleктоimalla itseään ja ympäristöään (Mainelis ym., 2002).

2.2.4 Johtamistyyli

Johtamismallit (*leadership styles*) (Khan ym., 2016) ovat erilaisia lähestymistapoja johtamiseen ja organisaation johtamiskulttuuriin. Tällaisia malleja ovat esimerkiksi autoritaarinen, transformaatiojohtaminen ja palvelujohtaminen (Hancock ym., 2023).

2.2.5 Kokeellinen johtamiskoulutus

Kokeellinen johtamiskoulutus (*experimental leadership development*) (McCall, 2004) tarkoittaa johtajuustaitojen kehittämistä käytännön kokeilujen ja kokemusten kautta, jossa koulutettava altistetaan uusille haasteille ja ongelmanratkaisutilanteille, joista hän voi oppia uusia taitoja ja valmiuksia (Edwards ym., 2015).

2.2.6 Hevosavusteinen johtamiskoulutus

Hevosavusteinen johtamiskoulutus (*equine-assisted leadership development*) (Bilginoglu, 2021) on kokeellisen johtamiskoulutuksen muoto, jossa hevosen käytetään apuvälineenä johtajuustaitojen harjoittamisessa ja kehittämisessä. Hevosen kanssa toimiminen edellyttää selkeää kommunikointia, läsnäoloa ja vuorovaikutustaitoja, mikä auttaa kehittämään johtamistaitoja (Staunæs & Raffnsøe, 2019).

3 Johtamisen kehittäminen

Organisaatioiden menestyksen kannalta johtamisen rooli on korvaamaton, ja jatkuvasti muuttuvassa liiketoimintaympäristössä on olennaista panostaa johtamisen kehittämiseen. Tässä kappaleessa tarkastellaan erilaisia lähestymistapoja johtamistaitojen kehittämiseen, kuten perinteistä johtamiskoulutusta ja yleisimpiä johtamistyylejä, kokeellista ja innovatiivista johtamiskoulutusta sekä hevosavusteista johtamiskoulutusta.

3.1 Perinteinen johtamiskoulutus

Johtajakoulutus yliopistoissa ja ammattikorkeakouluissa on Suomessa yleistä ja monipuolista. Yliopistoissa johtajakoulutus on yleensä osa kauppätieteiden tai oikeustieteiden opintoja, kun taas ammattikorkeakouluissa sitä tarjotaan usein liiketalouden tai sosi-aali- ja terveysalan opiskelijoille. Johtajakoulutusohjelmat tarjoavat opiskelijoille monipuolisia taitoja, kuten strategian kehittämistä, päätöksentekoa, tiimityöskentelyä, johtamisviestintää, muutoksenhallintaa ja johtajuuden kehittämistä (Jyrämä & Nummela, 2018). Johtajakoulutusohjelmat voivat olla joko perustutkinto- tai jatkotutkinto-ohjelmia tai lyhyempiä täydennyskoulutusohjelmia. Perustutkinto- ja jatkotutkinto-ohjelmat antavat opiskelijoille syvällisemmän teoreettisen pohjan, kun taas täydennyskoulutusohjelmat tarjoavat lyhyemmän ja käytännönläheisemmän koulutuksen (Rantanen & Blomqvist, 2020). Johtajakoulutuksissa pääpaino on asiaosaamisen kehittämisessä, vaikka nykytutkimuksen mukaan ihmisen käsitys omasta itsestään vaikuttaa kykyyn oppia ja kehittyä. Johtajaksi kasvaminen ja johtajana kehittyminen voisi siis nykytutkimuksen (Zheng & Muir, 2014) käsityksen mukaan tapahtua paljon nykyistä syvemmillä tasolla, mikäli johtajakoulutuksissa huomioidaan koulutettavien itsetietoisuuden ja itse-tuntemuksen merkitys oppimisen ja kehittymisen taustavaikuttajana.

Johtamiskoulutus on tärkeä osa organisaation kehitystä ja sen tavoitteena on parantaa johtamistaitoja ja lisätä johtajien kykyä tehdä päätöksiä, ratkaista ongelmia ja saavuttaa organisaation tavoitteet. Johtavassa työskentelevien henkilöiden taitoja voidaan kehittää monin eri tavoin, kuten seminaareilla ja luennoilla, mentoroinnilla, ryhmäharjoituksilla, verkkokoulutuksella ja työpajoilla. Seminaarit ja luennot ovat yleisiä tapoja tarjota

johtamiskoulutusta. Esimerkiksi, Kramlich et al. (2018) huomasivat, että seminaarit ja luennot ovat tehokkaita tapoja tarjota johtamiskoulutusta, koska ne tarjoavat osallistujille mahdollisuuden oppia uusia tietoja ja taitoja asiantuntijoiden opastuksella (Kramlich ym., 2018). Mentorointi on toinen tehokas tapa tarjota henkilökohtaista johtamiskoulutusta. Mentoreiden rooli on auttaa mentoroitavia henkilöitä kehittämään johtamistaitojaan ja jakaa omaa kokemustaan johtamistyöstä ja johtajuudesta. Larkin ja Larkin (2017) totesivat mentorointia käsittelevässä tutkimuksessaan, että mentorointi voi johtaa positiivisiin vaikutuksiin, kuten lisääntyneeseen tyytyväisyyteen ja parempaan suorituskyykyyn. Ryhmäharjoitukset voivat myös olla tehokkaita johtamistaitojen kehittämisessä. Esimerkiksi, Dubois et al. (2016) tutkimus selvitti, että ryhmäharjoitukset auttoivat parantamaan ryhmdynamiikkaa ja tiimityöskentelyä johtamisprosesseissa (Dubois ym., 2016). Verkkokoulutus on myös yleistynyt tapa tarjota johtamiskoulutusta. Tämä mahdollistaa joustavamman aikataulun ja mahdollisuuden oppia ajasta ja paikasta riippumatta. Esimerkiksi, Zang et al. (2021) tutkivat verkkokoulutuksen vaikutuksia johtamistaitojen kehittymiseen ja huomasivat, että se oli tehokas tapa kehittää tiettyjä taitoja, kuten viestintää ja ongelmanratkaisua (Zang ym., 2021). Työpajat ovat interaktiivisia oppimiskokemuksia, joissa osallistujat voivat työskennellä yhdessä käytännön tehtävissä ja harjoituksissa. Tannenbaum ja Yukl (1992) havaitsivat työpajojen merkitystä johtamiskoulutuksen välineenä tutkiessaan, että työpajat voivat auttaa johtajia kehittymään muun muassa neuvottelutaidoissa ja päätöksenteossa. (Tannenbaum & Yukl, 1992).

3.1.1 Johtamistyyli

Perinteisessä johtamiskoulutuksessa keskitytään asiaosaamisen kehittämiseksi opettamaan opiskelijoille erilaisia johtamistyyliä ja opiskelijat saattavat käytännön työssään valita omaan persoonaansa sopivan johtamistyylin, mutta eivät osaa tunnistaa tilanteeseen tai johdettavaan yksilöön sopivaa johtamistyyliä (Tang, 2019), eivätkä osaa vaihdella erilaisten johtamistyylien välillä parhaan johtamistuloksen saavuttamiseksi (Goleman, 2000).

Tutkijat Fredriksson ja Saarivirta (2023) ovat ehdottaneet, että johtajan tehtävänä on varmistaa, että työyhteisössä vallitsee ilmapiiri, joka kannustaa työntekijöiden

kehittymistä. Tämä voi tarkoittaa esimerkiksi koulutusmahdollisuuksien tarjoamista tai henkilökohtaisten kehityskeskusteluiden pitämistä. Johtajan on myös tärkeä tunnistaa ja hyödyntää työntekijöiden vahvuuksia ja antaa heille vastuuta, jotta he voivat kehittää osaamistaan ja saavuttaa henkilökohtaisia tavoitteitaan. Kun työntekijät saavat mahdollisuuksia kehittää osaamistaan ja työskennellä haastavissa tehtävissä, he ovat motivoituneempia ja sitoutuneempia työhönsä, mikä edistää koko organisaation menestystä. (Fredriksson & Saarivirta, 2023).

Daniel Goleman (2000) on tutkinut yhdessä kollegoidensa kanssa erilaisten johtamismallien vaikutusta työilmapiiriin, ja tutkimusten mukaan organisaatiot menestyvät parhaiten ydintehtävässään, mikäli johtaja osaa käyttää vähintään neljää kuudesta tunnisteetusta johtamismallista (Gumus ym., 2016), erityisesti tunnistaen oikeat hetket ja tilanteet kunkin johtamismallin käyttöönottamiseksi (Chemers, 2001).

Golemanin (2000) tunneälyteoria on tuonut uuden näkökulman johtamiseen, korostaen tunteiden merkitystä ja niiden roolia tehokkaassa johtajuudessa. Hän on tunnistanut kuusi pääasiallista johtamistyyliä:

Visionäärinen johtaminen: Visionäärinen johtaja asettaa selkeän suunnan ja tavoitteen, inspiroi tiimiä ja antaa vapautta toteuttaa vision.

Demokraattinen johtaminen: Demokraattinen johtaja kuuntelee tiimin jäseniä, ottaa heidän mielipiteensä huomioon päätöksenteossa ja kannustaa avoimeen kommunikointiin.

Valmentava johtaminen: Valmentava johtaja tukee tiimin jäsenten henkilökohtaista kasvua ja kehitystä, antaa palautetta ja ohjausta sekä kannustaa itsenäiseen ongelmanratkaisuun.

Motivoiva johtaminen: Motivoiva johtaja innostaa ja rohkaisee tiimiä saavuttamaan parhaansa, korostaen yksilöiden vahvuuksia ja saavutuksia.

Pragmaattinen johtaminen: Pragmaattinen johtaja keskittyy konkreettisiin tuloksiin ja toimii tehokkaasti muuttuvissa tilanteissa, sovittaen johtamistyyliään tarpeen mukaan.

Autoritaarinen johtaminen: Autoritaarinen johtaja antaa selkeät ohjeet ja odottaa niiden noudattamista, pitäen tiukkaa kontrollia päätöksenteossa.

Golemanin (2000) tunnistamat kuusi johtamistyyliä eivät ole ainoita olemassa olevia johtamisen keinoja. Tutkijat Baines ja Wheelock (2018) tarkastelivat vapaaehtoistyötä tekevien henkilöiden johtamista ja käyttivät termiä "vapaa johtaminen" kuvaamaan vapaaehtoistyön johtamista, joka rakentuu voimakkaasti vapaaehtoisten omaan aloitteellisuuteen ja autonomiaan (Baines & Wheelock, 2018). Johtamisen tutkimuksissa (Tang, 2019) on tunnistettu myös seuraavat johtamistyyli:

Innovatiivinen johtaminen: Innovatiivinen johtaja kannustaa uusien ideoiden luomiseen ja kokeilemiseen, edistää muutosta ja rohkaisee riskinottoa organisaatiossa.

Kokonaisvaltainen johtaminen: Kokonaisvaltainen johtaja ottaa huomioon kaikki organisaation näkökulmat, kuten talouden, yhteisön, ympäristön ja työntekijöiden hyvinvoinnin, ja pyrkii tasapainottamaan niitä.

Transformationaalinen johtaminen: Transformationaalinen johtaja pyrkii muuttamaan organisaation kulttuuria ja toimintatapoja, inspiroimalla ja motivoimalla tiimiä kohti yhteisiä tavoitteita ja visioita.

Sosiaalinen johtaminen: Sosiaalinen johtaja keskittyy ihmisten välisiin suhteisiin ja vuorovaikutukseen, edistäen yhteisöllisyyttä, empatiaa ja yhteistyötä organisaatiossa.

Adaptiivinen johtaminen: Adaptiivinen johtaja mukautuu joustavasti muuttuviin olosuhteisiin ja haasteisiin, kykenee oppimaan ja kehittymään sekä kannustaa tiimiä sopeutumaan muutoksiin.

Eettinen johtaminen: Eettinen johtaja toimii moraalisesti ja oikeudenmukaisesti, noudattaen korkeita eettisiä standardeja ja edistäen rehellisyyttä ja vastuullisuutta organisaatiossa.

3.2 Kokeellinen johtamiskoulutus

Kokeellinen johtamiskoulutus (viitataan myös kokemuksellisena johtamiskoulutuksena) on lähestymistapa, jossa osallistujat oppivat johtajuutta käytännön kokemusten ja harjoitusten kautta. Kokeellinen johtamiskoulutusta voi olla esimerkiksi seikkailupohjainen koulutus, roolipelit, simulaatiot. Harvard Business School Yhdysvalloissa on kokeellisen johtamiskoulutuksen edelläkävijä (Edwards ym., 2015), sillä siellä johtamiskoulutus on jo pitkään sisältänyt perinteisen asiaosaamisen kehittämisen lisäksi luokkahuoneessa

tapahtuvia simulaatio- ja roolipeliharjoituksia, joiden avulla opiskelijat ovat voineet turvallisessa ympäristössä harjoitella käytännön johtamistaitoja. Menestyvä johtaja innostaa tiiminsä ja organisaationsa jäsenet työskentelemään yhteisen päämäärän saavuttamiseksi ja huomioi tiimiensä jäsenten yksilölliset tarpeet, pohtii kannustimia ja tukitoimia sekä toimii esimerkkinä muille yhteistyön ja tuen merkityksen korostamisessa. Johtajan on tunnistettava omia tunteitaan, tarpeitaan ja toimintamallejaan sekä aistittava herkästi muiden ihmisten tunteita, reaktioita ja toimintatapoja, jotta hän voi valita oikean tavan toimia yhdessä halutun päämäärän saavuttamiseksi. Kokeellinen johtamiskoulutus auttaa henkilöitä ja organisaatioita astumaan pois mukavuusalueeltaan, mikä voi lisätä haavoittuvuutta ja pelkoa. Kuitenkin ohjatussa ja turvallisessa ympäristössä tapahtuva tutustuminen omiin tunteisiin, reaktioihin ja käyttäytymismalleihin voi avata mahdollisuuksia johtajana kehittymiseen. Kokeellisissa johtamiskoulutuksissa tapahtuvat tilanteet voidaan linkittää organisaatioissa tapahtuviin johtamistilanteisiin käytännön kokemuksen maksimoimiseksi. Johtajan oma kokemus uusien haasteiden kohtaamisesta antaa hänelle uutta ymmärrystä tukea henkilöstöään vastaavissa tilanteissa työelämässä (Edwards ym., 2015).

Gurtrien ja Jonesin (2012) tutkimuksen mukaan luokkahuoneen ulkopuolella tapahtuva kokeellinen johtamiskoulutus ei välttämättä takaa johtajana kehittymistä, mikäli kokeellinen johtamiskoulutus keskittyy ainoastaan johtamistaitojen kehittämiseen. Kokeellisessa johtamiskoulutuksessa on Gurtrien ja Jonesin mukaan erityisen tärkeitä kiinnittää huomiota johtamistilanteiden ja – kokemusten reflektointiin kokeneen kouluttajan avulla, jotta opiskelijat ymmärtävät paremmin itseään johtajana ja omaa rooliaan johtamisprosesseissa. (Gurtrie & Jones, 2012). Tutkijat Kjærgaad ja Meier (2022) tiivistävät kokeellisen johtamiskoulutuksen hyödyt kolmeen osa-alueeseen: 1. Oppimisprosessia voidaan soveltaa suoraan epävarmaan tilanteeseen johtamiskäytännössä, jolloin teoreettisen opetuksen ja käytännön johtamistyön haasteiden ero pienenee. 2. Käytännön johtamistilanteet ovat teoreettisia tilanteita oleellisemmassa roolissa. 3. Kokemuksiin perustuva johtamiskoulutus mahdollistaa johtamistilanteiden, johtajan itsensä ja muiden johtamistilanteeseen osallistuvien henkilöiden kokemusten edestakaisen tarkastelun. (Kjærgaad & Meier, 2022).

3.3 Innovatiivinen johtamiskoulutus

Menestyvä johtaja saa tiiminsä ja organisaationsa jäsenet ponnistelemaan yhteisen päämäärän saavuttamiseksi sekä osaa ottaa muiden henkilöiden yksilölliset tarpeet huomioon pohtiessaan kannustimia ja tukitoimia (Ervasti, ym., 2022). Johtaja saa omalla esimerkillään muut huomioimaan toisiaan ja auttamaan tarpeen vaatiessa yhteisen päämäärän eteen. Tavallaan yksilöiden suoritus ei ole pääosassa vaan yhteinen tekeminen. Johtajan tulee tunnistaa hyvin omaa toimintaansa ohjaavat tunteet, tarpeet ja tavat sekä tunnistaa herkästi muiden ihmisten tunteet, reaktiot ja toimintatavat, jotta johtaja osaa valita oikean tavan toimia muiden kanssa halutun päämäärän saavuttamiseksi (Bharadwaj & Menin, 2000).

Innovatiivisuus vaatii luottamuksellista ilmapiiriä ja lupaa kokeilla ja erehtyä ilman pelkoa. Innovatiivinen johtamiskoulutus asettaa henkilöt ja organisaatiot uuden äärelle ja pois mukavuusalueelta. Mukavuusalueelta poistuminen lisää haavoittuvaisuutta ja mahdollisesti pelkoakin. Perinteiset suojamuurit oman itsensä ympäriltä voivat murtua ja uuden oppiminen voi alkaa. Omiin tunteisiin, reaktioihin ja käyttäytymismalleihin tutustuminen ohjatussa ja turvallisessa ympäristössä voi avata mahdollisuuden myös johtajana kehittymiseen, kun innovatiivisissa johtamiskoulutuksissa tapahtuvat tilanteet linkitetään organisaatioissa tapahtuviin johtamistilanteisiin. Johtajan oma kokemus uskalluksesta osallistua johonkin itselleen haastavaan ja uuteen kokemukseen, antaa hänelle uutta ymmärrystä tukea henkilöstöään vastaavissa tilanteissa työelämässä (Leavy, 2005).

3.4 Kokemuksellinen oppiminen

Kokemuksellisen oppimisen teoria (Kolb, 2014) perustuu oletukseen, että ihmiset oppivat parhaiten tekemällä asioita ja kokemalla ne itse. Kolb kehitti teoriansa 1980-luvulla ja se on edelleen laajalti käytetty oppimisteorian muoto. Kokemuksellinen oppiminen johtamiskoulutuksessa (Gentry, 1990) keskittyy oppijoiden osallistumiseen aktiivisesti oppimistilanteisiin, kuten roolileikkeihin, case-analyysseihin ja simulaatioihin. Tämä lähestymistapa korostaa oppimista käytännön kokemusten kautta, mikä syventää

ymmärrystä ja taitoja johtamistehtävissä. Lisäksi se edistää ryhmadynamiikkaa ja yhteistyötä, tarjoten oppijoille mahdollisuuden reflektoida omia toimintatapojaan ja kehittää niitä tehokkaasti.

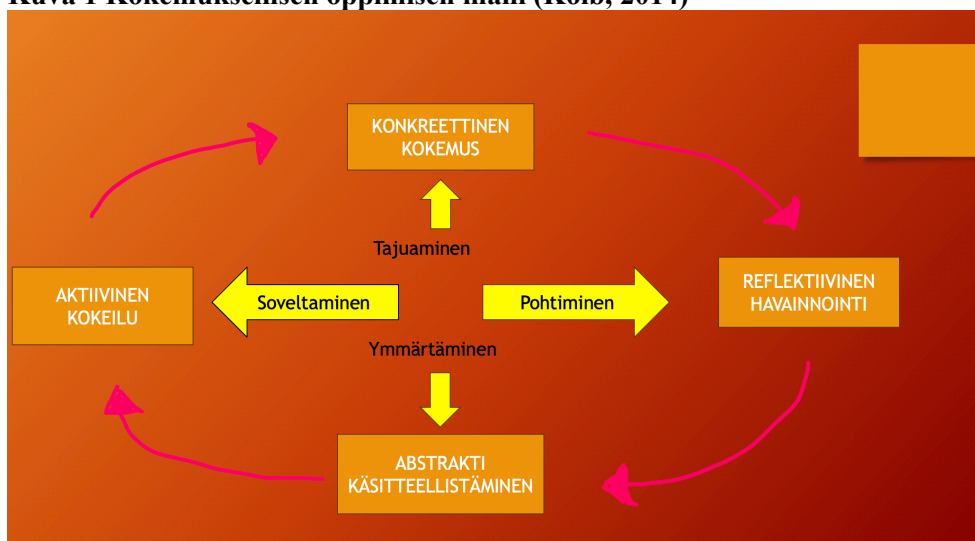
Kolbin (2014) mukaan oppiminen tapahtuu neljän vaiheen kautta, jotka ovat konkreettinen kokemus, havainnointi ja pohdinta, käsitteellistäminen sekä kokeileminen. Nämä vaiheet muodostavat syklin, joka jatkuu oppijan edetessä kohti taitojen ja tiedon syvempää ymmärrystä.

Ensimmäisessä vaiheessa, konkreettisessa kokemuksessa, opiskelija kokee itse jotakin uutta, joka herättää hänessä tunteita ja vaikuttaa hänen ajatteluunsa. Toisessa vaiheessa, havainnoinnissa ja pohdinnassa, opiskelija reflektoi kokemustaan ja miettii, miksi jotain tapahtui. Kolmannessa vaiheessa, käsitteellistämässä, opiskelija yrittää yhdistää kokemustaan aikaisempaan tietoonsa ja luoda yleistävän käsitteen tai teorian. Neljännessä vaiheessa, kokeilussa, opiskelija soveltaa uutta tietoa käytännössä ja arvioi sen vaikutuksia.

Kolbin teoria korostaa oppimisen kokonaisvaltaisuutta ja sitä, että oppiminen tapahtuu jatkuvasti uudelleenarvioiden ja uudelleenrakentaen tietoa. Hänen mukaansa oppimisprosessi on dynaaminen ja jatkuva, ja oppijat voivat hypätä syklin eri vaiheisiin tarpeen mukaan.

Kolbin teoria on ollut erittäin vaikuttava oppimistutkimuksessa, ja sitä käytetään yhä laajalti oppimisen suunnittelussa ja opetuskäytännöissä.

Kuva 1 Kokemuksellisen oppimisen malli (Kolb, 2014)



Kuvassa näkyy neljä vaihetta, jotka muodostavat syklin, jossa oppiminen tapahtuu. Kaaviossa olevat "konkreettinen kokemus" ja "havainnointi ja pohdinta" edustavat oppimisen käytännön ja teoreettisia puolia. "Käsitteellistäminen" ja "kokeilu" edustavat oppimisen abstraktia ja soveltavaa puolta. Sykli alkaa kaaviossa ylhäällä olevalla "konkreettisella kokemuksella", jossa oppija kokee jotakin uutta tai haastavaa. Tämä kokemus johtaa oppijan siirtymiseen "havainnointiin ja pohdintaan", jossa hän reflektoi kokemustaan ja yrittää ymmärtää, miksi jotakin tapahtui. Kun oppija on tehnyt havaintoja ja pohdiskellut kokemustaan, hän siirtyy kaaviossa alhaalla olevaan "käsitteellistämisen" vaiheeseen, jossa hän yrittää löytää yleistäviä käsitteitä tai teorioita. Lopuksi oppija siirtyy "kokeilu" -vaiheeseen, jossa hän soveltaa uutta tietoa käytännössä ja arvioi sen vaikutuksia.

Kolbin (2014) oppimisteorian mukaan oppijat voivat joustavasti siirtyä oppimissyklin eri vaiheiden välillä tarpeen mukaan. Oppiminen on jatkuvaa, ja oppijat voivat palata aikaisempiin vaiheisiin tarvittaessa lisätäkseen tietoa tai syventääkseen ymmärrystään. Oppimissykli alkaa **konkreettisella kokemuksella**, jossa oppija kohtaa uusia tai haastavia tilanteita, kuten esimerkiksi tilanteessa, jossa työntekijä on asetettu johtamaan tiimiä monimutkaisessa projektissa, joka vaatii laajaa yhteistyötä.

Tämä kokemus ohjaa oppijan siirtymistä seuraavaan vaiheeseen, **havainnointiin** ja pohdintaan. Oppija reflektoi kokemustaan ja pyrkii ymmärtämään, miksi tiimissä ilmeni tiettyjä haasteita. Hän pohdiskelee esimerkiksi eri persoonallisuuksien vaikutusta yhteistyöhön tai niitä tekijöitä, jotka vaikuttivat projektin onnistumiseen tai haasteisiin.

Havaintojen ja pohdinnan jälkeen oppija siirtyy **käsitteellistämisen vaiheeseen**, jossa hän etsii yleistettäviä käsitteitä tai teorioita, kuten ryhmädynamiikan periaatteita tai projektinhallinnan strategioita. Näiden käsitteiden avulla hän pyrkii ymmärtämään, mitkä tekijät vaikuttavat yleisesti tiimityöskentelyyn ja projektien menestykseen. Viimeisessä vaiheessa, **kokeilussa**, oppija soveltaa hankkimaansa tietoa käytännössä. Hän saattaa ottaa käyttöön uusia viestintästrategioita tiiminsä kanssa tai kokeilla erilaisia johtamistapoja, samalla arvioiden näiden kokeilujen vaikutuksia tiimityön tehokkuuteen ja projektin tuloksiin. Tämä oppimissykli jatkuu sitten uuden konkreettisen kokemuksen myötä,

kun oppija kohtaa jälleen uusia haasteita tai tilanteita, joista hän voi oppia lisää ja jatkaa oppimisprosessiaan.

3.5 Hevosavusteinen johtamiskoulutus

“For the past 8,000 years horses have accelerated human development, ploughing our fields and carrying our goods. Today we no longer require their muscle power. Instead, we need their intuition and wisdom for the more subtle challenges of mastering soft skills and becoming authentic leaders.” (Björnberg, 2015)

Hevosten ja ihmisten välinen suhde on satoja vuosia vanha, mutta johtajuuden, ihmishuuhde- ja kommunikaatiotaitojen kehittämiseen hevosia on alettu käyttää vasta viime vuosikymmenen aikana. Hevosten avulla tapahtuvaa oppimista (*equine-assisted learning*) käsittelevässä kirjallisuudessa on todettu, että hevosten ja ihmisten välinen yhteistyö antaa hyvät valmiudet johtamisessa tarvittavien taitojen kehittämiseksi ja antaa meille erityisesti mallia siitä, mistä osa-alueista toimiva johtajuus ylipäättensä muodostuu (Dyk ym., 2012). Hevosten ja ihmisten välisen vuorovaikutuksen positiivisia vaikutuksia on hyödynnetty ihmisten kuntoutumisessa jo paljon aiemmin ja muun muassa *Professional Association of Therapeutic Horsemanship International* - yhdistys, joka perustettiin Yhdysvalloissa 1960-luvulla (aiemmin tunnettiin nimellä *North American Riding for the Handicapped Association*) hyödynsi hevosten ja ihmisten välisen suhteen voimaa kuntoutus- ja paranemisprosessissa. Kuntoutusharjoitukset tehtiin maasta käsin, eikä hevostokokemusta vaadittu. Hevosten ja ihmisten välisen vuorovaikutuksen parantava voima perustui hevosten antamaan oppiin siitä, kuinka käyttää omaa kehoa aistimisen välineenä, taitoon viestiä sanattomasti ja tunneällyn kehittymiseen.

Hevosavusteinen johtamiskoulutus perustuu samoihin periaatteisiin kuin kuntouttava hevostoiminta (Björnberg, 2015). Hevosavusteinen johtamiskoulutus tapahtuu hevosten luonnollisessa ympäristössä (Bilginoglu, 2021), ja monille kokeelliseen johtamiskoulutukseen osallistuville tämä uusi ympäristö luo tietynlaista haavoittuvuutta, mikä mahdollistaa henkilökohtaisen kehittymisen alustan (Björnberg, 2015). Hevosten ainutlaatuinen kyky antaa täsmällistä ja oikea-aikaista palautetta ihmisen tunnetiloista, sanattomasta viestinnästä ja johdonmukaisuudesta on kiinnittänyt tutkijoiden huomion maailmalla sekä Suomessa (Keaveney, 2008). Viimeisten viiden vuoden aikana tutkijat ovat

saaneet vahvoja viitteitä hevosten kanssa tehtyjen harjoitteiden positiivisesta vaikutuksesta muun muassa ongelmanuorten mielenterveyteen ja käytöshäiriöiden vähenemiseen (Harvey ym., 2020) sekä sodassa traumatisoituneiden sotilaiden kuntoutuksessa (Burton ym., 2018). Hevoset eivät tuomitse ketään, vaan antavat rehellistä ja tarkkaa palautetta ihmisen toiminnasta turvallisessa ympäristössä oppimisen mahdollistamiseksi.

(Björnberg, 2015). Palaute-sanaa tutkinut Lissa Pohl (2015) ehdottaa, että palaute ensinnäkin stimuloi ihmisiä joko lisäämään tai vähentämään sen aikaista tekemistään ja vaikuttaa näin ollen tehtyjen suoritteiden määrään (*quantity*). Toisekseen palaute stimuloi ihmisiä siinä, kuinka ja mitä he tekevät, eli palaute vaikuttaa tekemiseen laatuun (*quality*). Pohlin mukaan palautteen laatu vaikuttaa suoritukseen kaikista eniten ja tästä syystä ihmisten johtamiskoulutuksessa tulisi keskittyä opettamaan tuleville johtajille täsmällisen ja tehokkaan palautteen merkittävyyttä halutun suorituksen maksimimiseksi. Hevosilta saatu palaute ei sisällä arvostelua tai kritiikkiä eikä se heijasta palautteen antajan omia näkemyksiä, joten tästä syystä hevosavusteisen johtamiskoulutuksen avulla voidaan saada aikaan tehokkaita muutoksia ihmisten johtamissuorituksiin, kommunikaatiotaitoihin ja ongelmanratkaisukykyyn. (Pohl, 2015).

Staunæs ja Raffnsøe (2019) tutkivat tehokkaita opetusmetodeja, joiden avulla voidaan avata aisteja ja olla auki erilaisille vaikutuksille, ja havaitsivat ihmisten ja muiden elolisten olentojen kykyjen kehittämistä olla ja hengittää yhdessä yhteenkuuluvuuden saavuttamiseksi (Staunæs & Raffnsøe, 2019). Johtamiskoulutuksen kehittämisen näkökulmasta keskeinen teema liittyi johtajien kommunikaatiotaitoihin ja ennen kaikkea niiden kehittämiseen. Staunæs ja Raffnsøe mielestä johtajat uskovat, että johtajien tulee olla hyviä kommunikoimaan ja hyvät kommunikointitaidot ovat yhtä kuin kyky pitää puheita, hyvä kirjoitustaito ja kyky antaa työntekijöille sanallinen selkeä suunta organisaatiossa ja neuvot, kuinka saavuttaa tavoitteet. Kuuntelemisen taitoa sen sijaan moni ei pidä ollelleen tärkeänä tai sitä ei ainakaan opeteta aktiivisesti johtamiskoulutuksissa (Staunæs & Raffnsøe, 2019). Kuunteleminen ei ole ainoastaan sanojen ja äänenpainojen huomioimista, vaan kuuntelemisen taidon tulisi kattaa myös kehonkielen tietoisuutta ja sen vaikutusta viestinnän yhdenmukaisuuteen. Tutkimusten (Staunæs & Raffnsøe, 2019) mukaan aistimisen, kehotietoisuuden ja kuuntelemisen taitoja voi kehittää erityisen hyvin hevosavusteisen koulutuksen avulla hevosten luonnollisessa elinympäristössä.

Tiivistetysti voidaan todeta, että keskeiset hyödyt hevosavusteisessa johtamiskoulutuksessa ovat:

1. Vuorovaikutustaitojen kehittäminen: Hevoset auttavat osallistujia parantamaan vuorovaikutustaitojaan ja kommunikointiaan, sillä hevonen reagoi ihmisen eleisiin ja äänenpainoon (Hausberger ym., 2008).
2. Johtajuuden kehittäminen: Hevoset auttavat osallistujia oppimaan johtajuutta ja päätöksentekotaitoja, sillä hevonen vaatii ihmistä toimimaan selkeänä johtajana. (Keaveney, 2008).
3. Tiimityötaitojen kehittäminen: Hevoset auttavat osallistujia kehittämään tiimityötaitojaan, sillä hevoset vaativat ihmisiä toimimaan yhteistyössä toisten kanssa. (McCune ym., 2012).

4 Johtaminen ja tunneäly

Tunneäly (*emotional intelligence*, EQ) eli kyky tunnistaa, ymmärtää ja hallita omia tunteita sekä toisten tunteita, on osoitettu liittyvän parempaan koulumenestykseen (MacCann ym., 2019). Tämä taito korostuu erityisesti työelämässä, jossa sosiaalinen osaaminen ja tiimityötaidot ovat keskeisiä (Goleman, 2000). Tunneäly auttaa yksilöitä kehittämään näitä taitoja, ja se edistää myös itsetuntemusta, auttaen ymmärtämään muita paremmin ja käsittelemään tunteita tehokkaammin. Esimerkiksi ihmissuhteissa tunneäly auttaa tunnistamaan toisten tunteita ja tarpeita, luoden perustan vahvemmille suhteille.

Tutkimukset ovat osoittaneet, että parempi tunneäly liittyy myös vähäisempään käytöshäiriöiden riskiin koululaisilla ja auttaa yksilöitä selviämään stressaavista tilanteista paremmin, samalla vähentäen masennuksen riskiä (Weissberg, 2019). Nämä esimerkit korostavat, että tunneälyllä on laaja merkitys elämän eri osa-alueilla. ja sen kehittäminen voi olla avain menestykseen ja hyvinvointiin. Tutkimuksissa tulisi kiinnittää huomiota tunneällyn merkitykseen ja sen edistämiseen eri yhteyksissä.

Tunneällyn merkitys korostuu erityisesti johtamisessa. Johtajilla, joilla on korkea tunneäly, on usein paremmat vuorovaikutustaidot, kyky johtaa ihmisiä tehokkaasti ja kyky luoda positiivinen työilmapiiri. Tunneäly auttaa myös johtajia ymmärtämään paremmin alaisiaan ja heidän tarpeitaan, mikä puolestaan auttaa kehittämään parempia työsuhteita. Goleman (2000) korostaa, että tunneälyä voi kehittää ja sitä tulisi harjoitella aktiivisesti. Goleman (2000) tarjoaa käytännön vinkkejä tunneällyn kehittämiseen, kuten tietoisien läsnäolon harjoittamista, omien tunteiden tunnistamista ja hallintaa sekä empatiakyvyn kehittämistä. Nämä taidot voivat auttaa johtajia kehittämään parempia vuorovaikutustaitoja, luomaan parempia työsuhteita ja johtamaan ihmisiä tehokkaammin (Goleman, 2000).

Tunneällyn merkitys johtamisessa on saanut yhä enemmän huomiota viime vuosina, ja monet organisaatiot tarjoavat tunneälykoulutusta johtajilleen. Tutkimuksessa tulisi kiinnittää enemmän huomiota tunneällyn kehittämiseen johtamiskontekstissa ja sen vaikutuksiin organisaatioiden toimintaan ja tuloksiin (Goleman, 1995).

4.1 Tunneällyn osa-alueet

Goleman (2000) on tarkastellut tunneälyä viiden osa-alueen kautta, joilla on kaikilla suuri merkitys menestyksekkäässä johtamistyössä:

1. Itsetuntemus: Kyky tunnistaa omat tunteensa ja reaktionsa erilaisissa tilanteissa. Itsetuntemus auttaa johtajia ymmärtämään paremmin omaa käyttäytymistään ja sen vaikutusta muihin.
2. Itsehallinta: Kyky hallita omia tunteitaan ja reaktioitaan, jotta ne eivät häiritse päätöksentekoa tai vuorovaikutusta muiden kanssa. Itsehallinta auttaa johtajia pysymään rauhallisina ja harkitsevina stressaavissa ja haastavissa tilanteissa.
3. Motivaatio: Kyky motivoida itseään ja muita saavuttamaan tavoitteita. Motivointuneet johtajat ovat usein energisiä ja innostavia, mikä auttaa heitä saavuttamaan parempia tuloksia.
4. Empatia: Kyky asettua toisen henkilön asemaan ja ymmärtää hänen tunteitaan ja tarpeitaan. Empaattiset johtajat ovat usein parempia kuuntelijoita ja heidän on helpompi ymmärtää alaistensa tarpeita ja huolia.
5. Sosiaaliset taidot: Kyky olla tehokkaassa vuorovaikutuksessa muiden kanssa ja saada muut toimimaan yhdessä yhteisten tavoitteiden saavuttamiseksi. Hyvät sosiaaliset taidot auttavat johtajia luomaan positiivisia suhteita alaistensa kanssa ja rakentamaan tehokkaampia tiimejä.

Daniel Goleman (2000) toteaa myös, että itsetuntemus (käytetään myös termiä itsetietoisuus, *self-awareness*) on pohja tunneällyn kehittämiseksi ja tästä syystä omassa tutkimuksessani keskityn selvittämään johtavassa asemassa olevien henkilöiden itsetietoisuuden kehittämismahdollisuuksia hevosavusteiden johtamiskoulutuksen avulla.

Taulukko 2. Tunneälytaitojen yleisluokitus mukailten Daniel Goleman (2001,42–43)

TUNNEÄLYN MUODOSTUMINEN			
Tunneälyn osa-alue	Osa-alueita vastaava tunnetaito	Kuvaus	Näkyvä käytännön toiminnassa
Itsetuntemus/ itsetietoisuus	-tietoisuus omista tunteista -totuudenmukainen itsensä arvioiminen -itsetuottamus	Tieto omista tunnetiloista, mieltymyksistä, voimavaroista ja vaivoista	-omien tunteiden ja niiden vaikutusten tunnistaminen -käsitys omista rajoista ja vahvoista puolista -varmuus omasta arvosta ja pätevyydestä
Itsehallinta	-itsekontrolli -luotettavuus -tunnollisuus -joustavuus -innovatiivisuus	Omien tunnetilojen, mielihalujen ja voimavarojen säätely	-haitallisten tunteiden ja mielihalujen hallinta -rehellisyys ja ammattietiikan noudattaminen -vastuunkantaminen omasta toiminnasta -muutoksiin sopeutuminen -luonteva ja avoin suhtautuminen uusiin ajatuksiin, näkökulmiin ja tietoihin
Motivoituminen	-kunnianhimo -sitoutuminen -aloitekyky -optimismi	Tunneominaisuudet, jotka ohjaavat tai helpottavat päämäärien saavuttamista	-halu kehittyä ja pyrkiä parempiin suorituksiin -ryhmän tai organisaation päämäärien omaksuminen -valmius tarttua tilaisuuteen -into pyrkiä kohti päämääriä esteistä ja takaiskuista huolimatta
Empatia	-muiden ymmärtäminen -muiden kehittäminen -palveluhalu -moninaisuuden hyväksikäyttö -yhteisötuntemus	Taju muiden tunteista, tarpeista ja huolenaiheista	-toisten tunteiden ja näkökulmien ymmärtäminen ja niistä välittäminen -muiden kehitystarpeiden ennakointi, tunnistaminen ja täyttäminen -asiakkaiden tarpeiden ennakointi, tunnistaminen ja täyttäminen -tavoitteisiin pyrkiminen erilaisten ihmisten avulla -tietoisuus ryhmän tunnevirtauksista ja valtasuhteista
Sosiaalisen kyvyt	-Vaikuttaminen -viestintä -ristiriitojen hallinta -johtajuus -muutosvalmius -suhteiden solmiminen -yhteistyö -tiimityötaidot	Taito saada aikaan haluttuja reaktioita muissa	-tehokkaiden suostuttelutaitojen käyttö -avoin kuunteleminen ja vakuuttavien viestien lähettäminen -erimielisyyksien sovittelu ja ratkominen -ihmisten ja ryhmien innostaminen ja ohjaaminen -hyödyllisten ihmissuhteiden luominen ja vaaliminen -työskentely muiden kanssa yhteisten päämäärien hyväksi -synnergian luominen yhteisiä päämääriä tavoiteltaessa

4.2 Tunneälyn kehittäminen

Tunneälyn kehittämisen mallin neljä pääkomponenttia ovat Aalto-Setälän ja Saarisen (2009) mukaan: itsetuntemus, tunteiden hallinta, sosiaalinen taitavuus ja empatiakyky.

Itsetuntemus kattaa yksilön kyvyn tunnistaa ja ymmärtää omia tunteitaan, tarpeitaan, vahvuuksiaan ja heikkouksiaan. Tämä sisäisen maailman reflektointi mahdollistaa paremman itsensä ohjaamisen ja päätöksenteon.

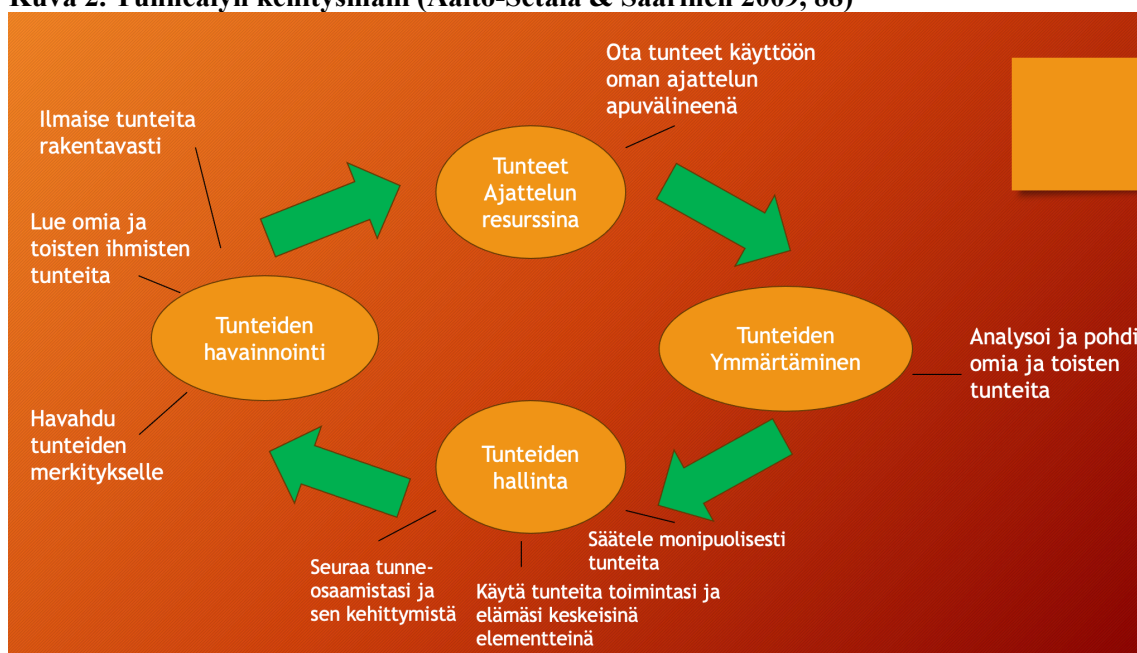
Tunteiden hallinta edellyttää yksilöltä kykyä hallita omia tunteitaan ja reaktioitaan erilaisissa tilanteissa. Siihen kuuluvat muun muassa stressinhallinta, ärtyneisyyden säätely, impulssikontrolli ja positiivisten tunteiden vahvistaminen.

Sosiaalinen taitavuus liittyy yksilön kykyyn toimia tehokkaasti sosiaalisissa tilanteissa ja vuorovaikutuksessa muiden ihmisten kanssa. Siihen kuuluvat taidot kuten kuuntelu, vuorovaikutus, konfliktien ratkaiseminen ja ryhmädynamiikan ymmärtäminen.

Empatiakyky on kyky asettua toisen ihmisen asemaan ja ymmärtää hänen tunteitaan, tarpeitaan ja näkökulmiaan. Empaattinen reagointi edistää merkittävästi vuorovaikutusta ja yhteisymmärrystä ihmissuhteissa.

Näiden osa-alueiden kehittäminen tapahtuu usein erilaisten harjoitusten, itsetutkiskelun, terapian ja ryhmädynamiikkatilanteiden avulla. Tärkeää on yksilön avoimuus uusille oppimiskokemuksille ja jatkuva pyrkimys kehittää ja syventää tunnetaitojaan (Aalto-Setälä & Saarinen, 2009).

Kuva 2. Tunneällyn kehitysmalli (Aalto-Setälä & Saarinen 2009, 88)



4.3 Johtajan itsetietoisuus

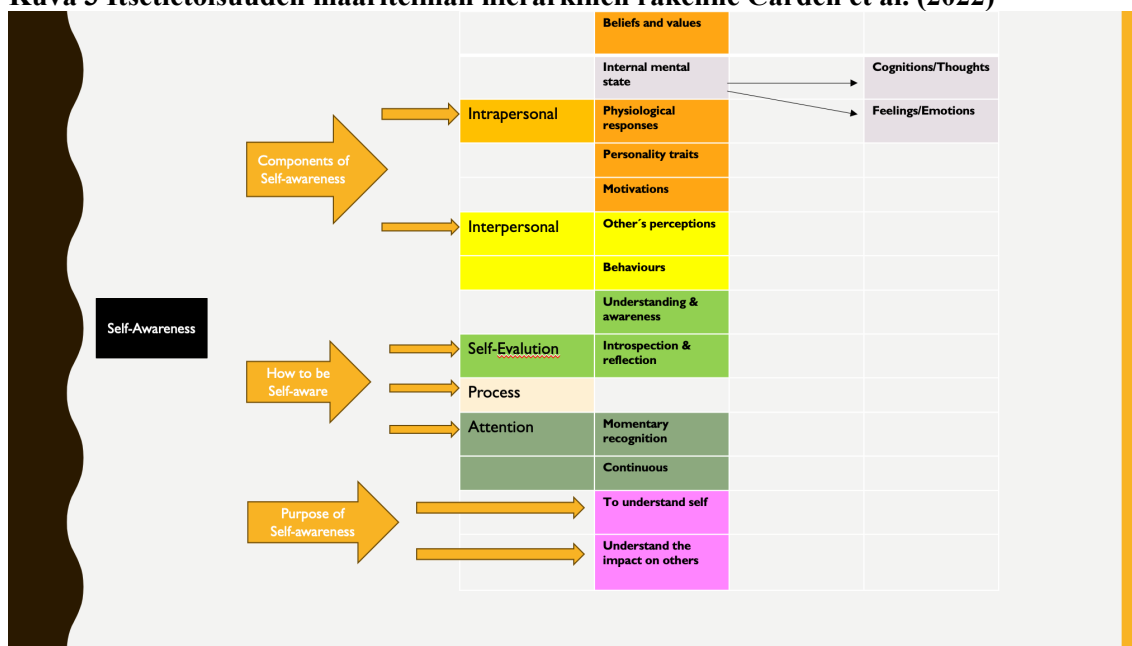
Johtajan itsetietoisuus (Blakemore & Frith, 2003) voidaan määritellä kyvyksi tunnistaa omat tunteet, vahvuudet, heikkoudet ja arvot sekä ymmärtää, miten nämä tekijät (Eurich, 2018) vaikuttavat hänen käyttäytymiseensä ja päätöksenteoonsa organisaatiossa. Itsetietoinen johtaja (Goleman, 2000) pyrkii lisäämään tietoisuutta omasta tunneilmastostaan ja sen vaikutuksesta työympäristöön, mikä edistää avoimuutta, luottamusta ja tehokasta vuorovaikutusta organisaatiossa. Itsetietoisuus on olennainen osa johtajan tunneällyn kehittymistä (Zheng & Muir, 2014), sillä itsetietoisuus auttaa johtajaa tunnistamaan omat vahvuutensa ja heikkoutensa, mikä puolestaan mahdollistaa

paremman johtamistyylin (Gumus ym., 2016) valinnan ja johtajan kyvyn sopeutua erilaisiin tilanteisiin.

4.3.1 Itsetietoisuuden määritelmä

Tutkijat Carden et al. (2022) ovat käsitelleet itsetietoisuuden käsitettä aikuiskoulutuksessa. Tutkijat huomasivat, että "itsetietoisuus" ei ole yksiselitteinen termi, ja sen määritelmä vaihtelee riippuen yhteydestä. Tutkijat tunnistavat kolme pääasiallista selityksen aluetta itsetietoisuudesta tieteellisten julkaisujen analyysin perusteella. Näitä ovat itsetietoisuuden osatekijät (*Components of Self-Awareness*), miten olla itsetietoinen (*How to be Self-Aware*) ja itsetietoisuuden tarkoitus (*Purpose of Self-Awareness*) (Carden ym., 2022). Alla olevaan kuvaan Carde et al. (2022) ovat keränneet yhteen kirjallisuuskatsauksestaan löytämänsä itsetietoisuuden selittämiseen ja määrittämiseen liittyvät tekijät.

Kuva 3 Itsetietoisuuden määritelmän hierarkinen rakenne Carden et al. (2022)



(Carden; Jones; & Passmore, 2022)

Carden ja muut (2022) esittävät, että aikuiskoulutuksessa itsetietoisuus muodostuu intrapersoonallisesta ja intersoonallisesta näkökulmasta. Intrapersonallinen tarkoittaa

henkilön sisäistä kokemusta ja prosesseja, kun taas interpersoonallinen viittaa henkilön välisiin suhteisiin muihin ihmisiin. Näitä käsitteitä voidaan myös kutsua itsensä tiedostamiseksi ja vuorovaikutustaidoiksi. Tutkijoiden mukaan itsetietoisuuden kokonaisvaltainen tarkastelu vaatii tutkijoilta erityisiä ponnisteluja käsitteen monimuotoisuuden vuoksi. Carden et al. (2022) selittävät tutkimuksensa perusteella käsitteitä *Self-Consciousness*, *Self-Awareness* ja *Self-Knowledge* seuraavasti:

Self-consciousness ja self-awareness ovat käsitteitä, jotka liittyvät henkilön tietoisuuteen omasta itsestään, mutta niillä on hieman erilainen merkitys.

Self-awareness (itsetuntemus) viittaa yksilön kykyyn olla tietoinen omista tunteistaan, ajatuksistaan, arvoistaan, vahvuuksistaan ja heikkouksistaan. Se on tärkeä osa henkilökohtaista kasvua ja kehitystä, ja se auttaa yksilöä ymmärtämään paremmin itseään ja muita.

Self-consciousness (itsetietoisuus) viittaa yksilön tunteeseen siitä, että häntä tarkkaillaan ja arvioidaan, joka voi johtaa epämukavaan tai pelottavaan tunteeseen. Se voi ilmetä esimerkiksi julkisessa esiintymisessä tai sosiaalisissa tilanteissa, joissa henkilö tuntee, että hänen käyttäytymistään arvioidaan.

Vaikka nämä käsitteet liittyvät molemmat henkilön tietoisuuteen omasta itsestään, itsetuntemus (self-awareness) on laajempi käsite, joka viittaa yleiseen tietoisuuteen omasta sisäisestä maailmasta, kun taas itsetietoisuus (self-consciousness) on erikoistunut käsite, joka viittaa yksilön tietoisuuteen siitä, että häntä tarkkaillaan tai arvioidaan tietyssä tilanteessa.

Self-knowledge (itsetuntemus) on käsite, joka viittaa henkilön kykyyn ymmärtää omaa itseään ja oman elämänsä tarkoitusta. Se on itsetietoisuuden (self-awareness) lopputulos, joka voi auttaa yksilöä tekemään parempia päätöksiä, löytämään henkilökohtaista merkitystä ja tavoitteita elämässään ja ymmärtämään omaa käyttäytymistään ja reaktioitaan erilaisissa tilanteissa.

Vaikka itsetuntemus (self-awareness) ja itsetietoisuus (self-consciousness) ovat erillisiä käsitteitä, ne voivat auttaa yksilöä kehittämään itsetuntemustaan ja itsetietoisuuttaan, mikä puolestaan voi johtaa parempaan itsetuntemukseen (self-knowledge). Itsetuntemus, itsetietoisuus ja itsetuntemus liittyvät kaikki yhteen ja voivat auttaa yksilöä kehittämään parempaa ymmärrystä itsestään (Carden ym., 2022).

5 Tutkimusmenetelmä

Tässä kappaleessa esitellään tutkimuksessa tehdyt menetelmälliset valinnat, tutkimuksen vaiheet, tutkimusryhmän otanta sekä aineiston kerääminen analysointi.

5.1 Menetelmävalinnat

Hevosavusteista johtamiskoulutusta on alettu tutkia vasta viimeisen vuosikymmenen aikana maailmalla (Bilginoglu, 2021) ja suomalaista tutkimustyötä hevosavusteisesta johtamis- ja esimiesvalmennuksesta on tehnyt muun muassa soveltavan psykologian asiantuntija Päivi Lundvall (Lundvall, 2013). Johtajan itsetietoisuuden kehittämistä hevosten maasta käsittelyn avulla ei löytynyt aiempaa tutkimustietoa, joten laadullisen tutkimuksen valinta muodostui ainoaksi keinoksi saada selville tutkimusryhmän jäsenten subjektiivisia kokemuksia (Merriam, 2009) hevosten maasta käsittelyn vaikutuksesta itsetietoisuuden kehittymiseen ja sitä kautta johtajana kasvamiseen. Laadullisen tutkimuksen tutkimusmenetelmiksi valikoituivat kirjallisesti tehdyt avoimet kyselyt sekä sanallisesti tehdyt puolistrukturoidut haastattelut, käytännön tutkimuspäivän aikana tehty havainnointi ja analysointi (Tuomi & Sarajärvi, 2017) sekä hevosten käyttökouluttajan sanoittama palaute hevosten käyttäytymisen pohjalta kunkin tutkimusryhmän jäsenen vuorovaikutustaidoista ja koetuista tunteista tehtyjen maasta käsittelyharjoitteiden aikana. Vuosikymmenten kokemus hevosten käytöshäiriöiden purkamisessa ja uudelleen kouluttamisessa on antanut käyttökouluttaja Mia Jurvalle vahvan osaamisen lukea hevosen käytöstä ja kehonkieltä sekä poimia hevosen antamasta palautteesta niin sanotun peilimenetelmän avulla ihmisen tunnetilan ja sanattoman viestinnän sekä erilaiset käyttäytymismallit (Keaveney, 2008).

Ontologia tutkii olemassaolon luonnetta, perimmäisiä olemassaolon muotoja ja niiden suhteita toisiinsa. Ontologinen näkemys viittaa käsitykseen todellisuudesta ja sen olemassaolosta. Se keskittyy kysymykseen siitä, mikä on todellista ja mitä todellisuus todella sisältää. Ontologisessa näkemyksessä voi olla erilaisia lähestymistapoja ja näkökulmia riippuen filosofisesta, tieteellisestä tai uskonnollisesta viitekehyksestä. Esimerkiksi materialistinen ontologia korostaa aineellisen maailman olemassaoloa, kun taas idealistinen ontologia painottaa mielen tai tietoisuuden roolia todellisuuden perustana

(Kiviniemi, 2018). Tässä tutkimuksessa ontologinen oletamus on, että itsetietoisuuden kehittyminen on subjektiivinen prosessi, missä itsetietoisuus rakentuu yksilöiden omien tulkintojen kautta hevosten kanssa tapahtuvassa vuorovaikutuksessa, ja tämän tiedon saavuttamiseksi on tarkasteltava yksilöiden toimintaa esimerkiksi havainnoimalla tai dialogin kautta.

Epistemologia on filosofian haara, joka tutkii tietoa, sen luonnetta, alkuperää, rajallisuutta ja perusteita. Se keskittyy kysymyksiin siitä, miten tiedämme mitä tiedämme ja miten voimme perustella tietomme. Epistemologian tutkimusalueita voivat olla esimerkiksi uskomukset, havainnot, todisteet, rationaalisuus, skeptisismi ja tieteellinen menetelmä (Eskola, 2007). Tässä tutkimuksessa epistemologinen oletamus on, että havainnoimalla tutkimusryhmän jäsenten ja hevosten välistä vuorovaikutusta saamme tietoa osallistujien itsetietoisuudesta ja voimme osallistujien aiemmin haastatteluissa tuottaman itsearvioinnin ja hevosten antamien palautteiden avulla selvittää osallistujien itsetietoisuuden ja hevoselta saadun palautteen kautta mahdollisia yhteneväisyyksiä ja eroavaisuuksia. Tutkijalla on tässä tutkimuksessa keskeinen rooli hevosten kanssa tehtyjen maasta käsittelytehtävien ja niiden aikana heränneiden tunteiden ja reaktioiden linkittämisessä käytännön johtamistilanteisiin, joten tutkija yrittää sijoittaa itsensä ilmiöön, jossa itsetietoisuutta voidaan kehittää hevosten kanssa tehtyjen harjoitteiden avulla.

Etnografia on laadullinen tutkimusmenetelmä (Murchison, 2010), joka syventyy kohdeyhteisön kulttuuriin ja käyttäytymiseen. Etnografian tavoitteena on kuvata ja selittää ihmisten toimintaa heidän ympäristössään tai ryhmän jäsenten tulkintoja ja käsityksiä ympäristöstään tai toiminnastaan (Hämeenaho & Koskinen-Koivisto, 2014). Video-etnografia (Hammersley & Atkinson, 1995) laajentaa etnografian käyttämällä visuaalista aineistoa, erityisesti videoita, jotta tutkija voi tallentaa ja analysoida käyttäytymistä, eleitä ja vuorovaikutusta (Brown & Banks, 2015). Yhdistämällä nämä menetelmät tässä tutkimuksessa pyrittiin saamaan kokonaisvaltainen käsitys tutkimuskohteen toiminnasta ja käyttäytymisestä. Tämän lähestymistavan kautta oli mahdollista havainnoida hevosavusteisia harjoituksia tarkkailijan roolissa ja saamaan tarkempaa tietoa yksilöllisistä kokemuksista puolistrukturoitujen haastattelujen kautta (Tuomi & Sarajärvi, 2017). Pyrkimyksenä oli luoda syvällistä ymmärrystä siihen, miten itsetietoisuus kehittyy ja

millainen vaikutus itsetietoisuuden kehittyemisellä on johtavissa asemissa toimiviin henkilöihin ja heidän johtajuuteensa (Björnberg, 2015). Itsetietoisuus muodostuu tunnetietoisuuden lisäksi myös totuudenmukaisesta itsensä arvioinnista ja itseluottamuksesta.

Tutkimuksen tarkoituksena on tuottaa uutta tutkimustietoa hevosavusteisen johtamiskoulutuksen merkityksestä johtajan tunneälyn kehittämisessä ja antaa viitteitä siitä, kuinka kustannustehokkaasti hevosten avulla voidaan opettaa johtajia tunnistamaan omia käyttäytymis- ja johtamismallejaan. Laadullinen tutkimus (Charmaz, 2009) voi auttaa hypoteesien kehittämisessä ja teorianmuodostuksessa, kun pyritään rakentamaan uutta teoreettista pohjaa.

5.2 Tutkimuksen kulku

Kuva 4 Tutkimuksen eteneminen



Yllä olevassa kuvassa kuvataan aikajanan avulla tutkimuksen eteneminen. Palo-oja-Mertanen tutustui hevosten käytöskouluttaja Mia Jurvalaan syyskuussa 2021 Jurvalan tarjouduttua auttamaan Palo-oja-Mertasta hänen hevosensa lastausongelmien kanssa. Tutkimuksellinen yhteistyö alkoi kesällä 2022, kun Palo-oja-Mertanen kertoi Jurvalalle aloittamastaan tutkimustyöstä hevosavusteiseen johtamiskoulutukseen liittyen ja tiedusteli Jurvalan kiinnostusta toimia hevosten käyttäytymisen asiantuntijana käytännön

tutkimuspäivänä. 17.9.2022 järjestettiin johtamistyössä toimiville vapaaehtoisille Jurvalan ja Palo-oja-Mertasen lähipiiristä hevosten maasta käsittelypäivä, jonka avulla etsittiin sopivia hevosia ja hevosten kanssa tehtyjä harjoitteita tulevaa käytännön tutkimuspäivää varten. Hevoset-messuilla 2023 olleen esityksen jälkeen vapaaehtoisista koostunut varsinainen kuusihenkinen tutkimusryhmä oli koossa ja käytännön tutkimuspäivä järjestettiin 4.6.2023 Jokioisilla Jurvalan kotitilalla. Alla olevassa kuvassa kuvataan viiden vaiheen avulla yhteistyön eteneminen tutkimukseen osallistuneiden vapaaehtoisten kanssa.

Kuva 5 Yhteistyö tutkimusryhmän kanssa



5.2.1 Esitiedot tutkimusryhmään osallistuvista

Tutkimusryhmään hakeneista vapaaehtoisista kertyi esitietoja osallistujien yhteydenottojen kautta. Vapaaehtoiset osallistujat ottivat yhteyttä tutkijaan Hevoset-messuilla olleen esityksen jälkeen sähköpostitse tai tutkijan sosiaalisen median tilien (Instagram, LinkedIn) kautta ja kertoivat lähettämässään viesteissä omaa johtamiseen liittyvää taustansa sekä kokemustaan hevosten kanssa toimimisesta. Aiempi hevoskokemus ei ollut edellytyksenä tutkimusryhmään pääsemiseen, mutta johtamiskokemusta kaikilla osallistujilla tuli olla.

5.2.2 Alkukyselypohjainen hevosvalinta

Johtajan itsetietoisuuden kehittämistä hevosten maasta käsittelyn avulla selvittävän tutkimuksen tekijä kauppatieteen maisteriopiskelija Palo-oja-Mertanen ja hevostenkäytökouluttaja Mia Jurvala kävivät yhdessä läpi tutkimusryhmän jäsenten alkuhaastattelut ja poimivat vastauksista erityisesti johtamismalleihin ja johtajuuteen liittyviä vahvuuksia ja kehittämistä vaativia piirteitä. Hevosavusteinen johtamiskoulutus tarjoaa ainutlaatuisen lähestymistavan johtamistaitojen kehittämiseen (Björnberg, 2015). Alkukyselyiden rooli on korvaamaton, sillä ne toimivat avaimena sopivan hevosen valinnassa, joka pysyy heijastamaan johtamistyötä tekevien yksilöiden tarpeita ja kehittämiskohteita (Bilginoglu, 2021). Alkukyselyt keskittyvät syvälliseen vuorovaikutukseen osallistujien kanssa, jotta voidaan ymmärtää heidän vahvuutensa, heikkoutensa ja henkilökohtaiset johtamistyylinsä. Tutkimusryhmän jäsenet saivat itse nimetä alkukyselyssä omia vahvuuksiaan ja kehitettäviä puoliaan johtajina, ja käytännön päivän alkututustumisessa tutkimusta tekevällä ja hevosten käytökouluttaja Jurvalalla oli mahdollisuus esittää jokaisen osallistujan itsensä tunnistamia vahvuuksia ja kehitettäviä puolia koskevia tarkentavia kysymyksiä. Tämä prosessi auttaa tunnistamaan ne alueet, joissa yksilöt kaipaavat kehitystä, kuten kommunikointitaidot, päätöksentekokyky tai tiimityötaidot (Fransson, 2015). Hevosten valinnassa otetaan huomioon nämä johtamisperusteet ja niiden kehittämistarpeet (Keaveney, 2008). Sopivan hevosen valitseminen vaatii tarkkaa huomioimista hevosen temperamentista, käyttäytymisestä ja kyvystä reagoida ihmisen eleisiin ja äänensävyihin (Maclean, 2011). Esimerkiksi aktiivinen ja rohkea hevonen voi sopii paremmin johtajalle, joka tarvitsee tukea päätöksenteossaan, kun taas herkkä hevonen voi auttaa kehittämään hienovaraista viestintää (Björnberg, 2015). Alkukyselypohjaisessa hevosvalinnassa keskeistä on yksilöllisten tarpeiden ja hevosen luonteen yhteensovittaminen. Näin hevonen voi toimia peilinä johtajan vahvuuksille ja haasteille, tarjoten välittömän ja rehellisen palautteen. Tämä kokemus auttaa johtajaa hahmottamaan, miten hänen johtamistyylinsä vaikuttaa toisiin ja tarjoaa konkreettisen alustan kehittymiselle (Fransson, 2015).

Yhteenvetona hevosavusteisen johtamiskoulutuksen alkukyselypohjainen hevosvalinta luo synergiaa osallistujien yksilöllisten tarpeiden ja sopivan hevosen välille. Tämä ainutlaatuinen yhdistelmä mahdollistaa syvällisen oppimiskokemuksen ja auttaa johtajia

kehittymään entistä tehokkaammiksi ja tietoisemmiksi johtajiksi omassa työympäristössään (Bilginoglu, 2021).

5.2.3 Käytännön tutkimuspäivä

Kokoonnuimme tutkimusryhmän jäsenten kanssa hevosten käytöskouluttaja Mia Jurvalan kotitilalla 4.6.2023 ennalta suunnitellun ohjelman mukaisesti käytännön tutkimuspäivään. Otimme Jurvalan kanssa yhdessä tutkimusryhmään osallistuvat johtamistyötä tekevät vapaaehtoiset vastaan ja aloitimme tilaisuuden kertomalla ensin itsestämme. Eriytyisen tärkeänä pidin tutkimuspäivän aloituksessa luottamuksellisen ilmapiirin rakentamista ja olimme Jurvalan kanssa sopineet kertovamme omista kipukohdistamme, kehittämistä vaativista persoonallisuuden piirteistämme ja erityisesti johtajuuteen liittyvistä haasteistamme avoimesti. Täysin vieraiden ihmisten edessä oli yllättävän helppoa pureutua suoraan henkilökohtaisuuksiin ja olla haavoittuvainen. Avoimuutemme ja herkkyytemme luoda turvallinen tila kaikille onnistui hyvin, sillä tutkimukseen osallistujat kertoivat itsestään hyvin avoimesti ja nopeasti henkilökohtaisia kipukohtia, johtajuuteen liittyviä haasteita sekä toiveitaan siitä, kuinka he voisivat suoriutua johtamistyöstään aiempaa paremmin ja oppia myös johtamaan itseään täsmällisemmin.

Hevosten käytöskouluttaja Jurvala perehdytti tutkimusryhmän jäsenet noin tunnin mittaisen teoriaosuuden avulla hevosiin ja niiden lajityypilliseen käyttäytymiseen. Jurvala vakuutti tutkimusryhmän jäsenille, että tutkimukseen osallistuvat hevoset olivat saaneet riittävän koulutuksen toimiakseen turvallisesti ihmisten kanssa ja, että hän olisi koko ajan hevosten maasta käsittelyn aikana osallistujien tukena ja apuna. Jurvala kertoi myös, että jokaiselle tutkimusryhmän jäsenelle oli valittu käsiteltäväksi hevonen, joka parhaiten vastaisi henkilön johtamiseen liittyviin haasteisiin ja voisi näin ollen antaa täsmällistä palautetta käytössä olevista johtamismalleista, tunnetiloista sekä henkilön vuorovaikutustaidoista. Käytännön tutkimuspäivänä mukana olleista hevosista kolme asui pysyvästi Jurvalan kotitilalla ja kaksi muuta hevosta tuotiin tutkimuspäivää varten niille entuudestaan tutulle tilalle. Yksi hevosista oli mukana maasta käsittelytehtävissä kahden koehenkilön kanssa. Kaikki tutkimukseen osallistuneet hevoset olivat Jurvalalle tuttuja ja hänen paljon käsittelemiään, joten hevosten tiedettiin olevan riittävästi koulutettuja käytännön tutkimuspäivänä tehtyihin harjoitteisiin, sietävän hyvin vieraiden ihmisten

käsittelyä, heijastavan selkeästi ihmisen tunteita ja toimintaa sekä suhtautuvan rauhallisesti ihmisten tekemiin mahdollisiin virheisiin.

Kuva 6 Hevosvalinnat tunnistettujen johtamistyylien ja kehittämistarpeiden mukaan

osallistuja	johtamistyyli	kehittämistarve	hevonen
1.	empaattinen, innostava	päätäväisyys, ongelmanratkaisukyky	keskittymishaasteita, energinen, iso, voimakas
2.	huolehtiva, luotettava, empaattinen	pois liiallisesta vastuunottamisesta ja ohjaamisesta, luottamus alaisten kykyihin	itsenäinen, herkkä, oman arvon tunteva, hyvä itseluottamus, ei tarvetta miellyttää
3.	auktoriteettinen, ongelmanratkaisija	kärsivällisyyden parantaminen, alaisten osallistaminen	pieni poni, joka ei välitä rajoista eikä hakeudu helposti kontaktiin
4.	osallistava, visionäärinen	itsevarmuus, rohkeus	epävarma, hieman säikky, tarvitsee vahvan johtajan
5.	tiedolla johtaja, johtamiskulttuuria ja itseään kehittävä, arvojohtaja	liika sovittelaisuus, visionäärisuus	keskittymishaasteita, energinen, iso, voimakas
6.	visionäärinen, itseään kehittävä	päätöksentekotaidot, epävarmuus	nuori hevonen, rauhallinen, tarvitsee paljon tukea ja ohjausta

Minä kertosin vielä tutkimukseen osallistuville hevosavusteisen johtamiskoulutuksen pääperiaatteet ja tutkimukseni teoreettisen viitekehyksen Daniel Golemanin (2000) tunneälyteoriasta David Kolbin (2014) kokemuksellisen oppimisen teoriasta. Muistutin

tutkimusryhmän jäseniä siitä, että hevosavusteisessa johtamiskoulutuksessa ei ole tärkeintä onnistua annetuissa tehtävissä täydellisesti, vaan ennen kaikkea sallia itsensä olla avoin, haavoittuvainen ja vastaanottavainen hevosten antamalle palautteelle. Oma roolini oli käytännön tutkimuspäivänä videoida jokaisen tutkimukseen osallistuvan henkilön tekemät maasta käsittelyharjoitteet hevosten kanssa ja palautekeskustelussa linkittää hevosten kanssa tehdyt harjoitteet johtamistyön arkisiin tilanteisiin organisaatioissa. Tutkimusryhmään osallistuvien suostumuksella lähetin videot heidän omista hevosten kanssa tehdyistä harjoitteista jokaiselle ja sain luvan käyttää videoita, niistä otettuja kuvakaappauksia ja sanallisia palautteita tutkimustyössäni.

5.3 Otanta

Tutkimusryhmään etsittiin vapaaehtoisia (vapaaehtoisotanta eli *purposive voluntary sampling*) johtavassa asemassa työskenteleviä henkilöitä Hevoset-messuilta huhtikuussa 2023, jossa tutkimuksen tekijä oli esittelemässä Pro gradu – tutkielmaansa Hevosavusteisen johtamiskoulutuksen hyödyt. Hevoset-messut valikoituivat tutkimusryhmän osallistujien etsintään siitä syystä, että messuille oli odotettavissa useita tuhansia kävijöitä, joista ainakin valtaosalla oli jo entuudestaan jonkinasteinen kiinnostus tai yhteys hevosiin ja sitä kautta mahdollisesti positiivinen suhtautuminen hevosavusteiseen toimintaan. Hevoset-messuilla olleessa esityksessä yleisö sai tietoa hevosavusteisesta johtamiskoulutuksesta (Bilginoglu, 2021), kokemuksellisesta oppimisesta (Kolb, 2014) sekä tunneällyn merkityksestä johtamistyön onnistumisessa (Goleman, 2000). Messuilla pidetyssä esityksessä nostettiin esiin ristiriita perinteisen suomalaisen johtamiskoulutuksen asiakaskeisyyden ja menestyvän johtajan tunneällyn välillä, ja esiteltiin hevosavusteista johtamiskoulutusta keinona kehittää johtajien tunneälyä ja vuorovaikutustaitoja. Messuilla olleen esityksen jälkeen tutkija antoi yhteystietonsa halukkaille vapaaehtoisille ja myöhemmin tutkijaan otti yhteyttä myös kaksi henkilöä, jotka olivat kiinnostuneita tutkimukseen osallistumisesta, mutta eivät olleet ehtineet messuille esitystä katsomaan. Tutkimusryhmään valikoitui seitsemän vapaaehtoista henkilöä, joista jokaisella oli valmiiksi johtamiskokemusta ja siten tarvittava soveltuvuus johtajuutta selvittävään tutkimukseen. Yksi tutkimusryhmään ilmoittautuneista vapaaehtoisista jäi pois sairastumisen vuoksi ennen hevosten kanssa vietettyä käytännön tutkimuspäivää. Lopullisen kuuden hengen tutkimusryhmän muodostivat pankinjohtaja, laatupäällikkö, opettaja, entinen

vanhainkodinjohtaja, talliyrittäjä ja tiimivalmentaja. Esitietojen ja alkuhaastattelun mukaan tutkimusryhmän jäsenillä oli selkeä kuva itsestään johtajina ja aiempaa kokemusta hevosten kanssa toimimisesta.

5.4 Tutkimusaineiston keräämisen vaiheet

Tutkimusryhmän jäsenten etsiminen tapahtui vuoden 2022 Hevoset-messuilla, jossa olin kertomassa meneillään olevasta tutkimustyöstäni Johtajan itsetietoisuuden kehittämistä hevosten maasta käsittelyn avulla. Pyysin vapaaehtoisia aiheesta kiinnostuneita johtamistyötä tekeviä henkilöitä ottamaan minuun yhteyttä tutkimusryhmän jäseneksi pääsyä varten ja kerroin jo pitämässä esityksessäni messuilla, että tutkimusryhmä osallistuu kirjalliseen alku- ja loppuhaastatteluun sekä noin neljä tuntia kestävään käytännön tutkimuspäivään Jokioisilla hevosten käytöskouluttaja Mia Jurvalan kotitalalla. Tutkimusryhmän jäsenet saivat messuilla olleen esityksen avulla tietää tutkimuksen teoreettisen viitekehyksen sekä aiempia tutkimustuloksia kokemuksellisesta ja hevosavusteisesta johtamiskoulutuksesta ja heille kerrottiin lisäksi, että käytännön päivään valitut hevoset ovat koulutettuja ja tottuneita erilaisten ihmisten käsittelyyn eikä aiempaa hevoskokemusta vaadita käytännön tutkimuspäivästä suoriutumiseen.

Tutkimusaineiston käsittely on haastatteluiden puhtaaksi kirjoittamista (Puusa & Juuti, 2020) ja videotallenteiden käyttö on verrattavissa havainnointiin analyysikeinona (Vienola, 2023). Analysoitava aineisto muodostuu laadullisten kyselyiden materiaalista, käytännön päivän videotallenteista, tutkimuksen tekijän ja hevosten käytöskouluttajan muistiinpanoista tutkimusryhmän jäsenten alkuhaastattelujen perusteella tunnistettavista johtamismallien kehityskohdista sekä mahdollisesti tunnistettujen johtajuuspiirteiden haasteista sekä loppuhaastatteluissa esiinnoisseista tuloksista ja hevosavusteiden johtamiskoulutuksen kehitysideoista.

5.4.1 Tutkimusryhmän ennakkokysely

Tutkimusryhmän jäsenten laadulliset kyselyt muodostavat keskeisen osan tämän tutkimuksen metodologiaa. Näiden kyselyjen tarkoituksena on kartoittaa osallistujien näkökulmia johtamistyöhön, käytössä oleviin johtamismalleihin, tutkimusryhmän jäsenten

vahvuuksiin ja kehitettäviin ominaisuuksiin johtajina sekä odotuksiin hevosavusteisesta johtamiskoulutuksesta. Laadullisen kyselyn avulla pyrimme luomaan perustan yksilöllisille kokemuksille ja havainnoille, jotka myöhemmin täydentävät videoetnografian keräämää visuaalista aineistoa. Tutkimusryhmän jäsenet osallistuvat tähän tutkimukseen vapaaehtoisesti ja heidän kokemuksensa hevosavusteisesta johtamiskoulutuksesta ovat keskeisiä ymmärryksen rakentamisessa siitä, kuinka hevosten avulla voidaan kehittää johtamistyötä tekevien henkilöiden itsetietoisuutta. Laadullisen kyselyn avulla pyrimme tunnistamaan osallistujien odotukset, aiemmat kokemukset, käytössä olevat johtamismallit sekä heidän näkemyksensä siitä, mitä itsetietoisuus heidän johtamistyössään merkitsee.

Tutkimusryhmän jäsenille lähetettiin laadullinen kysely sähköpostitse noin kaksi viikkoa ennen käytännön tutkimuspäivän toteutumista ja tutkimusryhmän jäseniä pyydettiin toimittamaan vastauksensa viimeisestään neljää päivää ennen Jokioisella Jurvalan kotitilalla kokoontumista. Laadullisen tutkimuksen vastaukset toimitettiin hevosten käytökouluttaja Jurvalalle ja Jurvala laati niiden pohjalta jokaiselle tutkimusryhmän jäsenelle johtamisen haasteisiin liittyvän maasta käsittelytehtävän sekä valitsi tehtävän suorittamiseen sopivan hevosen. Laadullisen kyselyn kysymykset pohjautuivat itsetietoisuuteen ja sen kehittämiseen (Goleman, 1995), tunnistettuihin johtamistyyliin (Goleman, 2000) sekä osallistujien itse nimeämiin vahvuuksiin ja kehitettäviin ominaisuuksiin (Larkin & Larkin, 2017).

5.4.2 Tutkimusryhmän jälkikysely

Tutkimusryhmän jäsenille toimitettiin loppukysely noin kaksi viikkoa hevosten kanssa tehtyjen harjoitteiden jälkeen, jotta tutkimusryhmän jäsenillä oli hetki aikaa sisäistää saamansa palaute ja mahdollisesti kokeilla omassa johtamistyössään hevosilta saadun palautteen ja kokemuksellisen oppimisen vaikutusta omaan itsetietoisuuteen ja käyttäytymismalleihin. (Kolb, 2014). Alku- ja loppukyselyiden kysymykset linkittyivät toisiinsa ja vastaajat pääsivät kysymysten avulla analysoimaan itsetietoisuuttaan, sen mahdollista kehittymistä ja hevosavusteiden johtamiskoulutuksen vaikutusta johtajana kasvamiseen sekä antamaan palautetta siitä, kuinka hevosavusteista johtamiskoulutusta voisi tulevaisuudessa kehittää.

5.4.3 Videomateriaalin kerääminen

Tutkimusryhmän jäseniltä pyydettiin lupa hevosten kanssa tehtyjen harjoitteiden videointiin myöhempää analysointia varten ja videot toimitettiin myös henkilöille itselleen loppuhaastatteluun vastaamisen helpottamiseksi. Tutkimusryhmän jäsenet antoivat myös luvan videoiden editointiin oleellisten havaintojen esiin nostamiseksi ja videoleikkeiden mahdolliseen hyödyntämiseen tutkimustuloksia esitellessä. Tutkija kuvasi älypuhelimellaan jokaisen tutkimukseen osallistuvan henkilön tekemät harjoitteet hevosen kanssa kokonaisuudessaan katkaisematta videointia missään kohtaa ennen tehdyn harjoituksen päättymistä. Kuvattu videomateriaali säilytettiin tutkijan älypuhelimella ja jokaiselle osallistujalle toimitettiin hänestä kuvattu materiaali WhatsApp-sovelluksen kautta osallistujan luvalla.

5.5 Analyysi

5.5.1 Haastattelun teemoittelu

Braunin ja Clarken (2006) teemoittelumenetelmä tarjoaa tehokkaan kehyksen tutkittaessa johtajan itsetietoisuuden kehittymistä hevosavusteisen johtamiskoulutuksen kontekstissa. Tutkimuksessa keskitytään aineiston analyysiin tavoitteena tunnistaa merkityksellisiä teemoja, jotka liittyvät johtajien kokemuksiin ja havaintoihin hevosavusteisessa koulutuksessa. Tutkimuksen tarkoituksena on syventää ymmärrystä siitä, miten hevosavusteinen johtamiskoulutus vaikuttaa johtajien itsetietoisuuden kehittymiseen ja millaisia merkityksellisiä kokemuksia ja havaintoja johtajat raportoivat tästä prosessista. Analyysin avulla pyritään tunnistamaan keskeiset teemat ja käsitteet, jotka kuvastavat johtajien itsetietoisuuden kehittymistä hevosavusteisen johtamiskoulutuksen myötä, samalla tarkastellen tutkijan subjektiivista tulkintaa ja aineiston joustavaa käsittelyä (Braun & Clarke, 2008).

Teemoittelu aloitettiin lukemalla koko osallistujilta saatu aineiston uudelleen, vaikka tutkija oli itse tehnyt haastattelut ja litteroinut datan. Osallistujien haastatteluihin, tekemiini muistiinpanoihin ja videotallenteisiin palaaminen auttoi hahmottamaan aineistoa kokonaisuudessaan ja helpotti esiin nousevien teemojen löytämisessä. Seuraavaksi koodattiin koko aineistoa induktiivisesti eli ei minkään teorian kautta. Koodaaminen tässä

yhteydessä tarkoittaa sitä, että aineisto on ensin pirstaleista ja aineistosta voi tunnistaa kaikenlaisia erilaisia piirteitä, joista vasta tunnistamisen jälkeen aletaan muodostaa teemoja. Aineiston pohjalta pyrittiin löytämään erilaisia nyansseja itsetietoisuuden ja tunteilyn kehittymisen kokemuksista, ja rakentamaan niiden ympärille tunnistettavia teemoja. Teemoittelun jälkeen raportointiin jokainen teema auki ja varmistettiin, etteivät teemoissa ole päällekkäisyyksiä. Tutkimukseen osallistuvien vapaaehtoisten alkukyselyistä tunnistetut teemat johtamistyöliien, johtamistaitojen vahvuuksien ja kehitettävien osa-alueiden osalta ovat seuraavat:

Johtamistyylit

Osallistava, tasa-arvoinen, innostava, valmentaja, tilannesidonnainen, eettinen, auktoritaarinen, transformationaalinen, ohjaava

Vahvuudet

Visionäärinen, lujatahtoinen, sitoutunut, empaattinen, joustava, tarkka, helposti lähestyttävä, aito, kehittymishaluinen, vuorovaikutustaidot, positiivinen ihmiskäsitys, luottamuksen rakentaminen, rauhallinen, sovintohakuinen, sopeutuvainen, aktiivinen kuuntelija, ongelmanratkaisukyky

Kehittämistarpeet

Päätöksentekokyky, omien tunteiden hallinta ja käsittely, nollasta sataan diesel-mallin sijaan, liika sovittelevaisuus, arkuus kertoa oma mielipide, suoraviivaisuus, visionäärisyys mielikuvituksettoman säilyttäjän sijaan, kärsivällisyys, vuorovaikutustaidot, osallistaminen, itsevarmuus, rohkeus, aitous, liiallinen ohjaaminen ja vastuun ottaminen, liika vaatiminen itseltä, rajojen asettaminen, teen omista arvoistani työyhteisön arvoja, liika suoruuus, kyky kuunnella, ongelmanratkaisutaidot, epävarmuus sosiaalisissa tilanteissa, liika analysointi, asioiden yksinkertaistaminen, selkeys

Tutkimusryhmän jäsenet saivat alkukyselyssä kertoa hevosavusteiseen johtamiskoulutukseen liittyviä odotuksiaan käytännön tutkimuspäivän osalta ja näin osallistujat vastasivat:

Odotukset

Haluan oppia olemaan rauhallinen, mutta tarvittaessa selkeä ja napakka sekä kasvattaa itseluottamustani niin, etten ala heti epäillä itseäni, jollei joku asia suju.

Oppia olemaan enemmän läsnä ja aistia tunnetiloja myös arjen kiireisissä hetkissä.

Uskon hevosten kanssa työskentelyn vahvistavan itsetuntemusta jo tuntemieni käyttäytymismallien osalta ja odotan, löytyykö jotain uutta. Mielenkiintoista myös seurata muita osallistujia hevosten kanssa.

Hevonen peilinä on tuttu juttu ja odotan, että pääsen tekemään peiliharjoitusta toisen ihmisen ohjaamana, koska yleensä teen harjoituksia itsenäisesti tai ohjaan itse toista ihmistä.

Odotan harjoituksia, joissa joudun peilin eteen ja saan palautetta, jos olen liian vaativa, energinen tai kova. Odotan mahdollisuutta havaita tilanteet, joissa vaadin liikaa itseltä, ohjattavalta tai molemmilta. Eniten odotan onnistumisia ja tietoa siitä, missä olen hyvä. Ammatillinen itsetuntoni on murskana ja mietin päivittäin, että onko minusta enää johtotehtäviin sairauslomani jälkeen. Koen johtajana valtavaa epäonnistumista uupumuksen vuoksi. Uskon, että päivä hevosten kanssa auttaa tämän analysoinnissa.

Hevonen aistii ihmisen mielialan herkästi ja antaa palautteen käyttäytymisellään. Uskon, että opin helpommin tunnistamaan oman käytökseni ja korjaamaan sitä hevosilta saadun palautteen avulla. Toivoisin saavani lisää itsevarmuutta ja rohkeutta päättäväisyyteen johtamisessa/ohjaamisessa. Toivon saavani lisää työkaluja työhöni lasten kanssa.

5.5.2 Videoaineiston havainnointi

Video-refleksiivinen tutkimus (*video-reflexive study*) (Pink ym., 2016) on etnografisen tutkimuksen muoto, joka keskittyy erityisesti visuaalisen aineiston, kuten videotallenteiden, käyttöön ja analyysiin. Tavoitteena on tuoda esiin piilotettuja käytäntöjä, merkityksiä ja vuorovaikutuksen dynamiikkaa. Video-refleksiivisen tutkimuksen (*video-reflexive study*) avulla tutkijat voivat syventää ymmärrystä tutkimuskohteen toiminnasta ja paljastaa sellaisia näkökulmia, joita perinteiset etnografiset menetelmät eivät välttämättä tavoita (Pink, 2007).

Videoanalyysi (Bendelow, 2008) tarjoaa tehokkaan välineen tutkittaessa osallistujien ja hevosten välisiä vuorovaikutuksia maasta käsittelytehtävien aikana. Tässä

tutkimuksessa tarkastellaan videoaineiston avulla osallistujien eleitä, ilmeitä ja muita nonverbaaleja viestejä hevosten kanssa toimiessa. Analyysi keskittyy tunnistamaan tois-
 tuvia käyttäytymismalleja ja vuorovaikutuksen dynamiikkaa, jotka heijastavat osallistu-
 jien ja hevosten välistä kommunikaatiota ja suhdetta sekä sitä, kuinka osallistujien alku-
 haastattelussa esiin tuomat johtajuuden vahvuudet ja kehittämistä vaativat puolet näky-
 vät vuorovaikutuksessa hevosten kanssa. Tutkimuksessa pyritään syventämään ymmär-
 rystä siitä, miten osallistajat reagoivat hevosten eleisiin ja käyttäytymiseen, ja millaisia
 merkityksiä he antavat näille vuorovaikutustapahtumille sekä selvittämään kehittääkö
 hevosten kanssa toimiminen osallistujien itsetietoisuutta.

Kuva 7 Videoanalyysin taustatekijät

Videoanalyysi

- ✓ Leadership Horses lead with earned authority, not with a formal title or position. Horses hold up a mirror to our leadership behaviours and help us remember that
- every interaction is a conversation. Leading a herd is about partnership, trust and communication. If you want to be a good leader, follow a horse's example.
- ✓ Set and respect boundaries As highly social herd animals, horses communicate in many ways, mostly non-verbal. Through their ears, eyes, tail, twitches and stance, they can send a message, stand up for themselves, and assert their boundaries – all while avoiding conflict. Humans can learn to do the same.
- ✓ Listening skills Through non-verbal communications, horses speak loud enough for the whole herd to hear. If we check all the noise in our heads, we can learn to hear what is not said out loud. Learning how to interpret body language, which makes up for 90 percent of human communication, makes us better listeners.
- ✓ Emotional intelligence Just like every member of your team has a role, horses have defined roles in their herd. And, like humans, horses have a wide range of emotions and personalities. In order to survive, horses has to respect the roles of others and cooperate despite differences. When we work with horses we learn how to approach others with respect and awareness. The result is healthier relationships.
- ✓ Overcome fear and learn to trust A horse's impressive physical presence is intimidating, but they are safe in that they are non-judgmental, pure and will restore your faith in all that is good about the world. Despite weighing as much as 1,500 pounds of mostly muscle, a horse will do what you ask – without question – once he trusts you. And you, in turn, will learn to trust him.



Self-Awareness
 Self-Awareness is understanding one's own emotions and their effect on others. Self-aware leaders are confident and candid. They can realistically assess and talk about their strengths and weaknesses, often with a self-deprecating sense of humor.

Yllä olevaan kuvaan on koottu tutkijan tekemän videoanalyysin taustatekijät eli oikealla hevosavusteisen johtamiskoulutuksen hyödyt (Bilginoglu, 2021), oikealla ylhäällä tunneälyteorian itsetietoisuuden osa-alueet (Goleman, 1995) ja oikealla alhaalla tunneälyn, johtajuuden ja valmentavan koulutuksen merkitys johtajana kehittymiseen (mukaillen Goleman, 2000). Tutkija oli tallentanut jokaisen osallistujan kohdalla älypuhelimellaan tehdyt harjoitukset kokonaisuudessaan eli jokaisen osallistujan osalta tallennetta oli 15-20 minuuttia. Videointia ei pysäytetty kenenkään osallistujan kohdalla, joten videotallenteella oli näkyvissä kaikki hetket hevosen kanssa työskentelystä sekä myös hevosten käytöskouluttaja Jurvalan antamat neuvot ja ohjeistukset. Videotallenteessa oli videon

lisäksi äänitallenne eli tutkija pystyi videoanalyysia tehdessään palaamaan niin sanottuun alkuperäiseen tilanteeseen jokaisen osallistujan kohdalla.

Videoanalyysia tehdessäni katsoin jokaisen osallistujan tallenteet kokonaisuudessaan ensin ilman ääntä ja sitten äänen kanssa. Tein muistiinpanoja videoita katsoessani ja ensimmäisellä katsomiskerralla katsoin videot ilman ääntä, jotta pystyin keskittymään havainnoimaan osallistujan kehonkieltä ja osallistujan kehonkielen vaikutusta harjoituksessa mukana olevaan hevoseen. Seuraavaksi katsoin tallenteen uudelleen äänillä ja varmistin muistiinpanojani vertaamalla, että olin tulkinnut osallistujan ja hevosen non-verbaleja viestintää oikein. Videon katsominen äänillä antoi minulle mahdollisuuden palata alkuperäiseen harjoitustilanteeseen kokonaisuudessaan, koska pystyin kuulemaan osallistujan sanoittavan omia tunteitaan tilanteessa ja kuulemaan lisäksi Jurvalan havainnot hevosen antamasta palautteesta osallistujalle. Videoanalysejä tehdessäni kävin läpi yhden osallistujan kerrallaan koko harjoituksen osalta, ja minulla oli videoanalyysia tehdessäni tarkasteltavana myös osallistujan tekemät alku- ja loppuhaastattelut. Otin kuvakaappauksia jokaisen osallistujan työskentelystä hevosen kanssa ja kiinnitin kuvakaappauksia valitessani huomiota osallistujan alkuhaastattelussa kertomiin johtamisen vahvuuksiin ja haasteisiin. Halusin keskittyä kuvakaappauksissa huomiota erityisesti näihin seikkoihin, koska tutkimuksessa oli kyse johtajan itsetietoisuuden kehittamisestä hevosen maasta käsittelyn avulla ja koin tästä syystä, että oli erityisen kiinnostavaa selvittää videoanalyysissa yhteneväisyyksiä ja mahdollisia eroavaisuuksia osallistujan kertoman ja hevosten antaman palautteen välillä. Otin tutkimuksen käytännön päivää käsittelevään osuuteen jokaisesta osallistujasta kaksi pysäytyskuvaa videotallenteelta. Kuvien avulla halusin selventää hevosten kanssa työskentelyn vaikutusta esimerkiksi osallistujan tunteisiin, itseluottamukseen ja vuorovaikutustaitoihin. Osallistujien ensimmäiset kuvat kuvaavat alkutilannetta hevosen kanssa ja toiset kuvat harjoituksen edetessä tapahtunutta mahdollista kehitystä hevosen antaman palautteen ja käytöskouluttaja Jurvalan jakaman tiedon avulla. Videoanalyysia tehdessä itselleni oli tutkimuksellisesti keskeistä pitää mielessä osallistujan itsestään tuottama tieto (johtamistyyli, vahvuudet ja kehitettävät puolet johtajana, harjoituksessa heränneet tunteet ja oivallukset), käytöskouluttaja Jurvalan sanoittama hevoselta saatu palaute sekä tunneälyteorian ja kokeuksellisen oppimisen mallit, jotta pystyin videoiden materiaalia havainnoidessani

keskittymään erityisesti osallistujan kehonkieleen ja sen vaikutukseen hevoseen. Minulle oli tärkeätä osallistujan itsetietoisuuden kehittymisen kannalta havaita videotallenteita osallistujan hevoselta saaman palautteen ja osallistujan itsensä kokemuksen välisiä yhteneväisyyksiä tai eroavaisuuksia, sillä itsetietoisuuden yhtenä tärkeänä osa-alueena on täsmällinen itsearviointi, joka tarkoittaa sitä, että käsitys itsestä on pääosin yhtenevä sen kanssa, kuinka muut meidät näkevät ja kokevat. Itsetietoisuuden kehittymisen ja johtajana kasvamisen edellytyksenä on hevosten kanssa tehtyjen harjoitusten avulla kohdata avoimin mielin hevosten antama palaute itsestä, jotta voimme tarvittaessa kasvattaa itsetietoisuuttamme ja sen avulla tiedostaa paremmin omien tunteidemme ja vuorovaikutuksemme mahdolliset vaikutukset toisiin.

Videoanalyysia tehdessäni kiinnitin huomiota osallistujan ja hevosen väliseen vuorovaikutukseen, sillä jokaiselle osallistujalle oli valittu hevonen, jonka oletettiin parhaiten heijastavan osallistujan johtamistyylin kehitettäviä puolia sekä vallitsevia tunteita, sekä antavan mahdollinen sysäys erilaisten johtamistyylien käyttöönotolle itselle entuudestaan vieraassa tilanteessa. Tarkkailin videoanalyysia tehdessäni osallistujan ilmeitä, kehon asentoja, liikkeiden nopeutta tai hitautta, olemuksessa olevaa energiatasoa ja itsenäisyyttä (kuinka kauan osallistuja suorittaa annettua tehtävää itsenäisesti ja kuinka usein pyytää apua). Etsin videoilta tekemilleni havainnoille selitystä osallistujan alkuhaastattelusta ja käytännön tutkimuspäivänä käydyistä keskusteluista.

5.6 Tutkimuksen eettisyys ja luotettavuus

Tämä tutkimus nojautuu laadulliseen metodologiaan ja pyrkii tutkimaan johtavassa asemassa olevien henkilöiden itsetietoisuuden kehittämistä hevosten maasta käsittelyn avulla. Tutkimukseen osallistujat on valittu vapaaehtoisten joukosta Hevoset-messujen yleisöstä vuonna 2023 huhtikuussa, jossa tutkimuksen tekijä on ollut esittelemässä tutkimustyötään ja hankkimassa tutkimukseen osallistujia. Tutkimuksen kulkuun ja tuloksiin on pyritty kiinnittämään erityistä huomiota eettisyyden ja luotettavuuden näkökulmasta, mutta tutkimuksen tuloksia tulkittaessa on ymmärretty, että tutkimustulokset nojautuvat tutkimukseen osallistujien omiin havaintoihin ja tulkintoihin, sekä tutkimuksen tekijän ja hevosten käyttökouluttaja Jurvalan tulkintoihin osallistujien ja käytössä olleiden

hevosten välisestä vuorovaikutuksesta. Tutkimukseen osallistuneet ovat antaneet kirjallisen suostumuksen osallistumiselleen ja ovat tehneet sen täysin vapaaehtoisesti. Osallistujille on pyritty selittämään tutkimuksen tarkoitus kattavasti ja selitetty, että tutkimuksen tarkoituksena on selvittää juuri heidän kohdallaan itsetietoisuuden kehittymistä hevosten kanssa tehtyjen harjoitusten avulla. Tutkimusryhmän jäsenet ovat saaneet tiedon siitä, kuinka heidän tietojaan ja heitä koskevaa aineistoa käytetään eli, että osallistujien kyselydata, tutkijan ja osallistujan väliset sähköpostit ja videodata ovat tallennettuna tutkimustarkoituksessa tutkijan omilla äylaitteilla ja tutkimuksen tekovaiheessa keskeneräistä tutkimusaineistoa pääsee lukemaan myös tutkimustyön ohjaaja yliopistolla. Osallistujille on ennen alkukyselyä kerrottu, että heillä on oikeus missä vaiheessa tahansa tutkimusta keskeyttää oma osallistumisensa ja vetää oma tutkimusdata pois tutkijan käytöstä. Osallistujien henkilöllisyys on säilytetty luottamuksellisena, ja kaikki henkilökohtaiset tiedot muutettu anonyymiin muotoon siten, että osallistujien yksityisyyttä voidaan kunnioittaa. Osallistujien hyvinvoinnista on tutkimuksen käytännön päivän aikana huolehdittu, ja mahdollisiin haittoihin hevosten kanssa tehdyissä harjoituksissa on kiinnitetty erityistä huomiota. Osallistujat ovat voineet keskustella tutkimukseen osallistumisen vaikutuksista käytännön tutkimuspäivänä, ja osallistujat ovat saaneet ottaa yhteyttä tutkijaan ja hevosten käytöskouluttaja Jurvalaan myös tutkimuksen päätyttyä (Hirsjärvi ym., 2009).

Tässä tutkimuksessa on käytetty laadullisen tutkimuksen aineistonkeruuseen liittyviä standardoituja menetelmiä, kuten kyselytutkimuksen teemoittelua eli tutkija on käyttänyt kyselytutkimusta aineiston keräämiseen, ja jakanut vastaukset sitten teemoihin niiden sisältöä analysoitaessa. Osallistujille toimitetut kyselylomakkeet ovat sisältäneet avoimia kysymyksiä, ja niissä olevista vastauksista on pyritty tunnistamaan keskeiset teemat (Braun & Clarke, 2008). Toisena standardoituna menetelmänä oli osallistuva havainnointi avoimella havainnoinnilla, jossa tutkija on osallistunut tutkimusympäristöön ja tehnyt havaintoja tapahtumista ja vuorovaikutuksesta. Avoimessa havainnoinnissa on keskitytty laajempaan havainnointiin osallistujien ja hevosen välisen vuorovaikutuksen havaitsemiseksi ja havainnot on tallennettu videolle ja videon perusteella havaintoja on myöhemmin voitu analysoida tutkimuksen tueksi (Hammersley & Atkinson, 1983).

Kirjalliset kyselyt on tarkasti tallennettu ja videotallenteet on säilytetty luotettavasti. Aineiston analyysi on toteutettu systemaattisesti ja tutkimuksen tekijän analyysit alku- ja loppukyselyistä sekä videomateriaaleista on tarkistanut hevosten maasta käsittelypäivän käytännön tehtävistä vastannut ja hevosten käytöstä analysoinut hevosten käytöskouluttaja Jurvala. Tutkimuksen tulokset eivät ole välttämättä toistettavissa ja tarkistettavissa, vaikka tutkimusmenetelmät on dokumentoitu yksityiskohtaisesti (Kuula, 2006), koska tutkimustulokset ovat tässä tutkimuksessa hyvin riippuvaisia osallistujien ja hevosten välisestä vuorovaikutuksesta, jota ei ole mahdollista toistaa täsmälleen samanlaisena uudestaan. Videodata ja osallistujille tehdyt kyselytutkimukset ovat säilyneet toistettavassa muodossa, mutta niiden perusteella tehtyihin havaintoihin ja tulkintoihin on vaikuttanut tutkijan ja hevosten käytöskouluttaja Jurvalan aiempi koulutustausta sekä omat kokemukset johtamisesta ja hevosista. Tutkimuksen eettiset periaatteet ja luotettavuuden varmistaminen ovat ohjanneet tutkimuksen suunnittelua ja toteutusta, mutta kyseessä on tutkimuksen tekijän ensimmäinen tieteellinen tutkimustyö yliopistotasolla. Tutkimuksen aikana on pyritty takaamaan osallistujien hyvinvointi ja tietojen luotettava käsittely, jotta tutkimuksen avulla tuotetut havainnot ja tulkinnat ovat eettisesti vastuullisia ja luotettavia tutkimustuloksia. (Eskola & Pihlström, 2003).

6 Tutkimustulokset

Seuraavaksi nostan esiin kolmen tutkimuskysymyksen avulla käytännön tutkimuspäivän tutkimustuloksia hevosten maasta käsittelytehtävien vaikutuksista osallistujiin.

6.1 Kuinka hevosten avulla voidaan kehittää johtajan tietoisuutta omista ja muiden tunteista sekä niiden vaikutuksesta johtamistilanteisiin?

Kaikki tutkimukseen osallistuneet vapaaehtoiset kertoivat oppineensa erityisen paljon hevosten käytöskouluttaja Jurvalalta tunteiden vaikutuksesta johtajan ja johdettavan välisen vuorovaikutuksen onnistumiseen. Erityistä huomiota ja tarkkaavaisuutta tunnetilojen yhteensovittamisessa vaatii Jurvalan mukaan se, että johtaja samaistuu hetkeksi aikaa johdettavan tunnetilaan ja tuo sen jälkeen johdettavan tunnetilan lähelle omaansa. Esimerkiksi osallistuja numero 1 koki oppineensa tunnetilan merkityksestä johtamisen onnistumisessa paljon uutta menemällä ensin samaan yliaktiiviseen tunnetilaan hevosen kanssa ja rauhoittamalla sitten omat tunteensa ennen hevosen rauhoittumisen vaatimista. Tietoinen valinta toisen tunnetilaan siirtymisestä ja ennen kaikkea vallitsevan tunnetilan tunnistaminen, helpotti varsinaiseen hevosen kanssa tehtyyn harjoitteeseen siirtymistä ja halutun tunnetilan saavuttamista, kertoi osallistuja.

Videon analysoinnissa havaittiin mielenkiintoinen tilanne, jossa osallistujan ja hevosen väliset tunnetilat vaihtelivat merkittävästi. Hevonen näytti olevan hieman levoton ja kiinnostunut ympäristöstään, kun taas osallistuja säilytti rauhallisen ja lempeän lähestymistavan. Hevonen tutki ympäristöään omassa rauhassaan, eikä se tuntunut kiinnostavan huomiota osallistujaan. Osallistuja pyrki ohjaamaan hevosta kohteliaasti eteenpäin talustehtävässä. Eräässä vaiheessa hevonen näytti horjuttavan osallistujan tasapainoa, kun se oli kiinnostunut jostakin maassa olevasta. Hevoskouluttaja Jurvala antoi ohjeita tilanteen parantamiseksi ja kannusti osallistujaa ottamaan aktiivisemmän roolin yhteisessä tekemisessä, jotta osallistujan tunnetila vastaisi paremmin hevosen tunnetilaa. Osallistuja alkoi vaihtamaan suuntaa nopeasti taluttaessaan hevosta, mikä näytti auttavan häntä saavuttamaan paremman yhteyden hevoseen. Nopeiden suunnanmuutosten ja tiheiden pysähdysten avulla osallistuja vaikutti saavan oman aktiivisuustasonsa ja vireystilansa

lähemmäksi hevosen tasoa. Tämän jälkeen osallistuja kykeni rauhoittamaan hevosen tunnetilaa omalla rauhallisuudellaan.

osallistuja	johtamistyylit	kehittymistarve	hevonen
1.	empaattinen, innostava	päätäväisyys, ongelmanratkaisukyky	keskittymishaasteita, energinen, iso, voimakas

Kuva 8 Osallistuja 1 ja hevonen



Osallistujan onnistui Jurvalan ohjauksessa muuttaa omaa toimintaansa aktiivisemmaksi ja päätäväisemmäksi hevosen kanssa. Tämä näkyi siinä, että osallistujan itseluottamus kasvoi tehtävän suorittamisessa, ja hän koki itsensä voimakkaammaksi johtamistyössä. Hän kykeni hallitsemaan isoa hevosta omalla kehonkielellään ja asettamalla hevosen käytökselle selkeät rajat. Osallistuja 1 kertoi huomanneensa hevosen kanssa tehtyjen harjoitusten aikana, että hänen omalla itsevarmuudellansa ja kehonkielen selkeydellä oli selkeä vaikutus hevoseen ja yhteistyö hevosen kanssa helpottui, kun osallistuja alkoi uskoa omaan osaamiseensa.

Tutkimukseen osallistuneet henkilöt kertoivat kaikki huomanneensa, että hevoset tunnustivat välittömästi heidän tunnetilansa ja ihmisen ollessa jännittynyt tai kiireinen, yritti hevonen välttää ottamasta kontaktia narun päässä olevaan henkilöön joko poistumalla kauemmaksi tai ryhtymällä kuopimaan maata. Tutkimukseen osallistuneet kokeneemat hevosten käsittelijät kokivat suurta onnistumisen tarvetta tehtävissä, mikä aiheutti sen, että he eivät aluksi tunnistanee omia jännityksen tunteitaan, vaan ryhtyivät ohjeet saatuaan suorittamaan annettua tehtävää yrittämällä jättää omat tunteensa huomioimatta. Harjoitteissa mukana olleet hevoset eivät pysyneet kontaktissa ohjaavaan henkilöön, koska henkilön keskittyminen oli oikein suoritettussa harjoitteessa hevosen sijaan. Hevoset vastasivat olemattomaan vuorovaikutukseen käyttäytymällä itsekin samoin eli jättämällä ihmisen antamat merkit huomioimatta.

Analysoitaessa alla olevaa kuvaa huomattiin koehenkilö numero neljän ja hevosen välisen vuorovaikutuksen puute. Hevosen ja ihmisen tarkkaavaisuus kiinnittyivät maneesin ulkopuolen tapahtumiin sen sijaan, että ne olisivat keskittyneet toisiinsa. Hevonen oli nostanut päänsä korkealle ja sen lihaksisto oli jännittynyt, mikä viittaa siihen, että hevonen vaikutti jännittyneeltä. Lisäksi eteenpäin kääntyneet korvat ja tiukaksi puristunut suun alue voidaan tulkita merkeiksi hevosen jännittyneisyydestä. Kyseessä oli hevonen, joka oli luonnostaan epävarma ja hieman säikky. Tutkimuksessa oletuksena oli, että tämän tyyppinen hevonen tarvitsee vahvan ja määrätietoisen johtajan pysyäkseen rauhallisena ja luottavaisena.

osallistuja	johtamistyylit	kehittymistarve	hevonen
4.	osallistava, visionäärinen	itsevarmuus, rohkeus	epävarma, hieman säikky, tarvitsee vahvan johtajan

Kuva 9 Osallistuja 4 ja hevonen



Hevosten käytöskouluttaja Jurvala antoi osallistujalle ohjeeksi lakata myötäelämästä hevosen jännitystä. Jurvalan mukaan hevonen ei tarvinnut sääliä tai myötäelämistä, vaan ennen kaikkea turvallisen ja määrätietoisen johtajan, jonka seurassa hevosen ei tarvinnut kantaa itsensä huolta. Osallistuja vaikutti löytävän tarvittavan itseluottamuksen ja alkoi luottaa omiin kykyihinsä. Tämän seurauksena hevonen näytti seuraavan osallistujaa talutettaessa aiempaa rauhallisempaan. Osallistuja pystyi kehumaan hevosta äänellään ja rapsutuksilla, mikä edelleen näytti vahvistavan hevosen ja ihmisen välistä vuorovaikutusta. Hevosen rauhoittuminen ja yhteistyön paraneminen vaikuttavat kasvattavan osallistujan omaa itseluottamusta ja rohkeutta tarttua vaikeisiin tilanteisiin sekä jättää ylimääräinen toisten tunteista huolehtiminen taakseen. Osallistuja 4 tuli hevosen kanssa tekemiensä harjoitusten aikana tietoiseksi siitä, että hän alkaa helposti myötäelää liiaksi muiden tunteita vaikeassa tilanteessa ja myötäeläminen estää häntä johtamasta henkilöä tai tilannetta.

Alla olevassa kuvassa esiintyvät käytännön tutkimuspäivän hevosvalinnoista ainoa pikku poni sekä osallistuja, joka alkuhaastattelussa kertoi olevansa auktoriteettinen johtaja (omien sanojensa mukaan tarkoitti auktoriteettisella johtamistyyllillä sitä, että johtaessaan hän sanelee, miten asiat tehdään liikoja kyselemättä) ja toivoi kehittymistä

kärsivällisyydessä ja alaisten osallistamisessa. Maasta käsittelytehtävään valittua ponia hevosten käyttökouluttaja Jurvala kuvaili sanoilla itsepäinen, vaikeasti vuorovaikutukseen houkuteltava ja jopa hieman haastava käsitellä. Jurvala kertoi, että on hyvin yleistä jättää pieniä poneja kouluttamatta ja sallia niille ihmisten toimesta käytöstä, jota ei isolta hevoselta hyväksyttäisi, tai hankkia pieniä poneja edullisempien ylläpitokustannusten vuoksi isommille hevosille seurahevosiksi ilman sen suurempaa muuta käyttötarkoitusta. Pieni poni tässä tilanteessa tuntui luontevalta valinnalta johtajalle, joka kuvaa itseään päättäväisenä ja autoritaarisena, Jurvala totesi.

osallistuja	johtamistyyli	kehittymistarve	hevonen
3.	auktoriteettinen, ongelmanratkaisija	kärsivällisyyden parantaminen, alaisten osallistaminen	pieni poni, joka ei välitä rajoista eikä hakeudu helposti kontaktiin

Kuva 10 Osallistuja 3 ja poni



Osallistujan tehtävänä oli seistä auton renkaasta rakennetun korokkeen päällä ja saada poni kiertämään itsensä ympäri niin isoa ympyrää, että poni olisi mennyt kuvassa näkyvien huomiokelien välistä. Poni kokeili monia erilaisia taktiikoita välttääkseen noudattamasta ihmisen antamia ohjeita: poni kieltäytyi liikkumasta mihinkään, hakeutui aivan koehenkilön jalkojen viereen, yritti lähteä pois koko tilanteesta ja lopulta koetti, että saisiko tuupattua koehenkilön alas korokkeelta. Perinteinen autoritaarinen johtamistyyli ei vaikuttanut toiminut ponin kanssa, koska se oli valtaosan elämästään ollut välittämättä kenenkään asettamista rajoista ja oli pienen kokonsa vuoksi saanut tehdä oman mielensä mukaan. Poni on asunut jo pidempään ison hevosen seurahevosena ja on tottunut määräälemään monta sataa kiloa enemmän painavaa lajitoveriaan päivät pitkät. Poni ei siis Jurvalan mukaan pitänyt osallistujaa minään ja kieltäytyi tämän vuoksi noudattamasta annettuja ohjeita. Jurvala toi osallistujalle hevosen nameja ja neuvoi häntä palkitsemaan ponia herkkujen avulla jokaisesta pienestä yhteistyön yrityksestäkin. Hetken kulluttua osallistujan ja ponin välille vaikutti syntyvän yhteinen leikki, jossa osallistuja lähti juoksemaan ja poni seurasi perässä innoissaan. Osallistuja palkitsi ponia herkuilla luokse tulosta, ja molemmat olivat silmin nähden tyytyväisiä yhteisestä leikistä juostessaan pitkin maneesia. Osallistuja suorastaan nauroi juostessaan ja kertoi jälkikäteen löytäneensä lapsenomaisen innostuksen pitkästä ajasta johonkin tekemiseen. Auktoriteettisesta johtamisotteesta luopuminen toi tilalle innostavan ja kannustavan tavan saada johdettava mukaan yhteiseen tekemiseen sekä mielihyvän tunteen siitä, että ketään ei tarvinnut pakottaa mihinkään. Ponin kanssa tehdyt harjoitukset saivat osallistujan huomaamaan, että onnistunut yhteistyö ja ennen kaikkea ilon tunteet toivat hänelle itselleen aivan uutta intoa johtamiseen ja omasta jaksamisesta huolehtimiseen.

Osallistuja numero 2 kertoi alkukyselyssä olevansa huolehtiva, empaattinen ja virheet salliva johtaja, jonka vahva arvomaailma saattaa välillä aiheuttaa haasteita johtamistyöhön. Osallistuja kertoi olevansa sairauslomalla uupumuksen vuoksi ja pohtivansa vakavasti sitä, että onko hänellä ylipäättään johtajalta vaadittuja ominaisuuksia tai kykeneekö hän tulevaisuudessa asettamaan riittävästi rajoja johtajana uupumuksen uusimisen välttämiseksi. Hevosten käytöskouluttaja Jurvala tiesi välittömästi osallistujalle sopivan hevosen käytännön tutkimuspäivän tehtäviin ja uskoi vakaasti, että mikäli osallistuja

kykenisi vastaanottamaan avoimesti hevosen antaman palautteen, pystyisi hevonen opettamaan osallistujalle paljon määrätietoista johtamisesta, liiallisen empaattisuuden haitoista sekä siitä, että johtamistyössä tulee ensin johtaa itseään ja vasta sen jälkeen voi johtaa muita. Tehtäviin valittu hevonen oli osallistujalle entuudestaan tuttu ja osallistuja kertoi ennen tehtävävuoronsa alkamista muille tutkimusryhmän jäsenille, että häntä hie- man jännitti ja mietitytti suorittaa annettuja tehtäviä kyseisen hevosen kanssa, koska hän oli tietoinen hevosen menneisyydessä olevista käytöshaasteista. Osallistuja oli entuudes- taan pitkä hevoskokemus ja tästä syystä Jurvala uskalsi antaa valitun hevosen hänen kä- siteltäväksi jännityksestä huolimatta ja lisäksi hevosen kanssa oli jo useamman vuoden ajan työskennelty määrätietoisesti ja se oli uudelleen koulutettu aiempien käytöshäiriöi- den osalta. Jurvala pohti myös hevosvalintoja tehdessään sitä, että osallistuja ei välttä- mättä joutuisi kasvotusten omien rajojen asettamisen vaikeuden kanssa helpomman he- vosen kanssa. Tässä tapauksessa rajojen asettamisen kokemus tuntui tärkeälle, jotta osallistuja tulevaisuudessa voisi johtamistyössään johtaa ensin itseään ja vasta sitten huolehtia muiden hyvinvoinnista.

osallistuja	johtamistyyli	kehittymistarve	hevonen
2.	huolehtiva, luotettava, em- paattinen	pois liiallisesta vas- tuunottamisesta ja ohjaamisesta, luot- tamus alaisten ky- kyihin	itsenäinen, herkkä, oman arvon tun- teva, hyvä itseluot- tamus, ei tarvetta miellyttää

Kuva 11 Osallistuja 2 ja hevonen

Yllä olevassa kuvassa osallistuja on juuri aloittamassa saamaansa talutustehtävää. Hevonen vaikuttaa keskittyvän maneesin ulkopuolelta kuuluviin ääniin ja olevan jännittynyt. Osallistuja näyttää jatkavan talutustehtävää hevosen jännitykseen puuttumatta, mikä osaltaan saattaa edesauttaa seuraavassa kuvassa nähdyn hevosen jännityksen eskaloitumisen. Osallistuja kertoi myöhemmin jännittäneensä tässä tilanteessa hevosen läsnäoloa ja toivoneensa hevosen käyttäytyvän hyvin, mutta ei itse uskaltanut ottaa aktiivista roolia hevosen tunnetilan ja käytöksen korjaamiseksi, vaikka hänellä oli siihen vaadittu osaamisen. Alla olevassa kuvassa näkyy, kuinka hevonen on pyörähtämässä osallistujan oikealta puolelta henkilön taakse ja siitä edelleen henkilön vasemmalle puolelle välittämättä lähellään seisovasta ihmisestä. Hevonen näyttää olevan todella jännittynyt sekä pakoreaktiossa, ja ainoastaan osallistujan kädessä oleva talutusnaru vaikuttaa estävän hevosta poistumasta paikalta.

Kuva 12 Osallistuja 2 ja hevonen

Osallistuja tuntui säikähtävän hevosen reaktioita, ja unohtavan kaiken oppimansa hevosten turvallisesta käsittelystä oman tunnetilansa vuoksi, eikä omalta jännitykseltään näyttänyt voivan toimia tunnekuohussa olevalle hevoselle turvana. Hevosten käytöskouluttaja Jurvala puuttui tilanteeseen ja muistutti osallistujaa siitä, millä keinoin hevosen levottomaan käyttäytymiseen tuli puuttua ja, kuinka ihan ensimmäiseksi osallistujan tuli rauhoittaa itsensä ja löytää sen jälkeen itsestään henkistä voimaa johtaa hevosta. Pienen hetken kuluttua osallistuja vaikutti pääsevän oikeaan mielentilaan ja alkavan vaatia hevoselta helppoja tehtäviä (pysähdykset, paikallaan seisominen ja muutaman askeleen peruutus) talutuksen ohessa. Hevoselle tuttujen tehtävien tekeminen ja niissä onnistuminen tuntuivat lisäävän osallistujan itseluottamusta sekä turvallisuuden tunnetta, ja hevonen alkoi myös vaikuttaa rauhallisemmalta. Osallistujan olemus alkoi tehtävien sujumisen ansiosta rentoutua ja hän tuntui siirtyvän takaisin omalle mukavuusalueelleen.

johtajana, jossa hän alkoi sallia hevoselle virheitä ja keskittymisen puutetta. Osallistujan ja hevosen varsinaisena tehtävänä käytännön tutkimuspäivänä oli ympyrällä tapahtuva juoksutus, jossa hevosen tuli kiertää ympyrälle asetetut kartiot siten, että hevonen kiertäisi toisen keilan sisäpuolelta ja toisen ulkopuolelta.

Kuva 13 Osallistuja 2 ja hevonen



Yllä olevassa kuvassa näkyy ympyrän kaarelle asetetut kartiot, jotka hevosen tulisi kiertää osallistujan antamien ohjeiden mukaan. Osallistuja seisoo korokkeella, jotta hän ei itse voi liikkua hevosen reittiä määrittäessään, vaan hänen tulee viestiä omalla kehollaan ja juoksutusraipalla hevoselle, mihin suuntaan hänen haluaa sen menevän. Tehtävän suorittaminen osoittautui vaikeaksi, ja osallistuja näytti alkavan nopeasti turhautua sekä epäillä omia taitojaan. Hevonen pysyi rauhallisena, mutta ei tarjonnut osallistujalle apua tehtävän onnistumisen helpottamiseksi, vaan jatkoi ympyrän kiertämistä omalla valitsemallaan reitillä. Hevonen ei reagoanut osallistujan turhautumiseen eikä yrittänyt

miellyttää häntä millään tavoin tarjoamalla ratkaisuja tehtävän suorittamiseksi. Osallistuja ilmaisi turhautumisensa toteamalla, ettei hän pysty johtamaan hevosta ja että hänen omat pettymyksensä haittaavat tehtävän jatkamista. Lisäksi hän koki, että hevonen oli tahallaan hankala eikä yrittänyt edes. Jurvala keskeytti tehtävän suorittamisen hetkeksi ja meni ympyrän keskelle auttamaan osallistujaa hevosen ohjaamisessa. Osallistuja tuntoi saavan omat tunteensa hallintaan ja pystyvän jatkamaan hevosen ohjaamista ympyrätehtävällä. Lopulta hevonen suoritti annetun tehtävän oikein, kun osallistuja alkoi vaatia sitä määrätietoisesti eikä sallinut hevosen tekemistä sinne päin. Osallistuja havaitsi, että hänen omalla tunnetilallansa ja itseluottamuksella oli suuri merkitys hevosen yhteistyöhön saamisessa, ja ettei hänen johtamistilanteissansa pitäisi yrittää olla liiaksi muille mieliksi.

Tutkimusryhmän osallistuja numero 5 kertoi alkuhaastattelussa kehittävänsä jatkuvasti omaa ammattitaitoaan ja suorittaneensa muun muassa lyhytterapeutin tutkinnon johtamisen ja psykologian opintojen lisäksi oman johtamistyönsä parantamiseksi. Osallistuja mainitsi johtamisen haasteiksi liiallisen sovittelvaisuuden ja visionäärisyyden puutteen. Hän viittasi alkukyselyssä itsestään aiemmin tehtyyn persoonallisuustestiin, jonka mukaan hän on mielikuvitukseton säilyttäjä, liian sovitteleva sekä toisinaan arka kertomaan omaa mielipidettään.

osallistuja	johtamistyyli	kehittämistarve	hevonen
5.	tiedolla johtaja, johtamiskulttuuria ja itseään kehittävä, arvojohtaja	liika sovittelvaisuus, visionäärisyys	keskittymishaasteita, energinen, iso, voimakas

Osallistuja numero 5 sai hevosparikseen saman hevosen kuin osallistuja numero 1, eli hevosen, jonka käyttäytymisessä oli erityisen tunnistettavaa energisyys ja keskittymisen puute. Osallistuja numero 5 vaikutti säilyttävän läpi harjoituksen todella rauhallisen mielentilan ja onnistuvan tyynellä olemuksellaan rauhoittamaan hevosen jopa uneliaan oloiseksi. Osallistujan ja hevosen tehtävänä oli suorittaa seinän lähelle asetettu

puomitehtävä siten, että hevosen tuli kulkea sivuttain puomin pituinen matka ja puomin piti oikein suoritettussa tehtävässä jäädä sen vatsan alle kävellessä. Osallistujan olisi pitänyt jarruttaa hevosta päässä olevasta riimusta ja kääntää hevonen sivuttain puomiin nähden sekä jatkaa siitä tehtävää jarruttamalla hevosta pääpuolesta ja pyytämällä vartaloa siirtymään sivuttain puomin yli. Osallistujalla oli entuudestaan kokemusta hevosten käsittelemisestä, ja hänen pysyessään koko ajan rauhallisena hevosen kanssa, Jurvala ei puuttunut tehtävän suorittamiseen. Osallistuja näytti keskittyvän miettimään oman suorituksensa oikeellisuutta ja yrittävän lukuisia kertoja korjata omaa tekemistään, mutta ei missään vaiheessa tuntunut korjaavan hevosen suoritusta tai vaativan siltä parempaa keskittymistä. Osallistuja ja hevonen jatkoivat annetun tehtävän parissa useita minuutteja ilman, että osallistuja tai hevonen alkoivat osoittaa mitään merkkejä turhautumisesta tai tehtävän suorittamisen parantumisesta. Osallistuja jutteli hevoselle koko ajan kannustavasti ja kehui sitä hyvästä yrityksestä, vaikka todellisuudessa hevonen tuntui vain pysyvän rauhallisena ja jatkavan oman päänsä mukaan tekemistä. Hevonen kääntyi joka kerta osallistujan pyynnöstä sivuttain oikein, mutta ei näyttänyt malttavan seistä paikallaan tai ottaa sivuttaisia askelia, vaan kääntyi joka kerta kuvassa olevalla tavalla osallistujan taakse seinän viereen, josta osallistuja vei sen takaisin tehtävän alkuun.

Kuva 14 Osallistuja 5 ja hevonen



Osallistuja kertoi myöhemmin, että häntä jäi harmittamaan se, ettei hän onnistunut tehtävässä hevosen kanssa ja että hän oli luullut, että tekemällä itse oikein, olisi hevonen myös suoriutunut tehtävästä. Keskustelimme osallistujan ja Jurvalan kanssa siitä, että osallistujan olisi pitänyt pystyä tehtävän onnistumisen kannalta puuttumaan hevosen suorittamiseen eikä ainoastaan yrittää muuttaa omaa tekemistään, sillä kukaan ei voi johtaa sellaista ihmistä tai hevosta, jolla ei itsellään ole mitään motivaatiota tai raameja sallitulle käyttäytymiselle. Osallistujan mukaan tärkein oivallus hevosen kanssa tehtyjen harjoitusten jälkeen oli se, ettei johtamistilanteen onnistuminen ole pelkästään kiinni johtajan ammattitaidosta, vaan johdettavan toiminnalle voi tarvittaessa asettaa rajoja.

Kuudes osallistuja sai käsiteltäväkseen nuoren hevosen, jonka tiedettiin olevan rauhallinen ja jopa hetkittäin hidas vastaamaan sille annettuihin pyyntöihin.

osallistuja	johtamistyytit	kehittymistarve	hevonen
6.	visionäärinen, itseään kehittävä	päätöksentekotaidot, epävarmuus	nuori hevonen, rauhallinen, tarvitsee paljon tukea ja ohjausta

Osallistujan numero 6 ja nuoren hevosen tehtävänä oli kiertää maahan asetetut kaksi kartiota kahdeksikolla siten, että osallistujan tuli taluttaa hevosta vatsan kohdalta eikä lavan kohdalta, kuten on tyypillisintä talutustehtävissä. Vatsan kohdalta taluttaminen tarkoitti sitä, että osallistujan tuli lähettää hevonen liikkeelle ensin ja lähteä itse liikkeelle vasta, kun hevonen jo käveli (normaalissa talutustilanteessa hevonen seuraa ihmisen liikkeellelähtöä esimerkiksi). Osallistuja ei ollut aiemmin taluttanut hevosta vatsan kohdalta, vaikka olikin kokenut hevosten käsittelijä, ja tehtävä oli myös hevoselle vähemmän tuttu. Osallistuja vaikutti pysyvän hyvin rauhallisena tehtävää tehdessään, ja jo entuudestaan rauhallinen hevonen näytti muuttuvan jopa hieman hitaaksi tehtävän edetessä. Hevosten käytöskouluttaja Jurvala neuvoi osallistujaa nostamaan hieman omaa energiatasoaan ja tuomaan omaan olemukseensa lisää nopeutta aktivoidakseen sen

avulla hevosen reaktioiden nopeutta annettuihin pyyntöihin. Osallistuja kertoi, että hän helposti uusissa tilanteissa muuttuu ulospäin ylirauhalliseksi olemukseltaan, vaikka todellisuudessa hän kokisi jännityksen tunteita. Osallistuja tuntui helposti jäävän hevosen kanssa toimiessaan odottamaan hevosen reaktioita tai jättävän hevosen niin sanotusti yksin päättämään vauhdista tai reitistä, koska hevonen vaikutti olevan niin rauhallinen, ettei ohjeistuksella tuntunut olevan kiirettä. Kahdeksikolla suoritettu talutustehtävä vaati kuitenkin jatkuvaa hevosen ohjeistamista, koska suunta vaihtui kohtuullisen nopeasti, ja talutuksen onnistumisen vatsan kohdalta tarkoitti sitä, että välillä hevosen tuli hidastaa tai kiihdyttää käyntiään sen mukaan, oliko se ulko- vai sisäkaarteessa suhteessa taluttajaan.

Kuva 15 Osallistuja 6 ja hevonen



Osallistujan tuli myös itse säilyttää hevoseen nähden sopiva vauhti ja tahti talutustehtävässä, mikä tarkoitti sitä, ettei osallistuja saanut liiaksi hidastua energiatasoltaan sisäkaarteessa ollessaan tai jäädä hevosesta jälkeen ulkokaarteessa. Osallistuja tuli tehtävää hevosen kanssa suorittaessaan tietoisesti siitä, että liiallisella rauhallisuudella voi olla motivoitua heikentävä vaikutus ja että rauhallista hevosta ohjatessaan hänen piti olla selkeästi joka askeleella viestimässä hevoselle siltä vaadittu vauhti, tahti ja suunta. Ohjatessaan nuorta hevosta osallistuja myös havaitsi, että omat epävarmuuden tunteet piti

saada hallintaan ja uskaltaa lähteä suorittamaan annettua tehtävää, vaikka itselle ei ollut selkeää ajatusta halutusta lopputuloksesta tai omasta osaamisesta.

Tutkimukseen osallistuneet vapaaehtoiset kertoivat kaikki, että muiden suoritusten seuraaminen auttoi heitä tunnistamaan toisten tunteita. Osallistujien oli omien sanojensa mukaan helppo havaita toisten henkilöiden epävarmuuden, jännityksen ja turhautumisen tunteita hevosten kanssa suoritettujen tehtävien aikana, ja yleisössä ollessaan he pystyivät myötäelämään tehtävävuorossa olleen henkilön tunteita. Käsiteltävien hevosten reaktioiden ja käyttäytymisen seuraaminen paljasti tutkimusryhmän muille jäsenille myös nopeasti tehtävävuorossa olevien osallistujien tunnetiloja, vaikka kyseinen osallistuja ei ollut vielä omia tunteitaan ehtinyt nimeämään.

6.2 Kuinka hevosten avulla voidaan tukea johtajaa tunnistamaan omat johtamistyylinsä ja kehittämään itsearviointitaitojaan?

Kuva 16 Hevosvalinnat johtamistyylin mukaan

osallistuja	johtamistyyli	kehittämistarve	hevonen
1.	empaattinen, innostava	päätäväisyys, ongelmanratkaisukyky	keskittymishaasteita, energinen, iso, voimakas
2.	huolehtiva, luotettava, empaattinen	pois liiallisesta vastuunottamisesta ja ohjaamisesta, luottamus alaisten kykyihin	itsenäinen, herkkä, oman arvon tunteva, hyvä itseluottamus, ei tarvetta miellyttää
3.	auktoriteettinen, ongelmanratkaisija	kärsivällisyyden parantaminen, alaisten osallistaminen	pieni poni, joka ei välitä rajoista eikä hakeudu helposti kontaktiin
4.	osallistava, visionäärinen	itsevarmuus, rohkeus	epävarma, hieman säikky, tarvitsee vahvan johtajan
5.	tiedolla johtaja, johtamiskulttuurista ja itseään kehittävä, arvojohtaja	liika sovittelevaisuus, visionäärisuus	keskittymishaasteita, energinen, iso, voimakas
6.	visionäärinen, itseään kehittävä	päätöksentekotaidot, epävarmuus	nuori hevonen, rauhallinen, tarvitsee paljon tukea ja ohjausta

Osallistuja numero 1 kertoi hevosesta saamiensa ennakkotietojen vaikuttaneen paljon omaan suoritukseen ja tunnetilaan. Erityisesti osallistujan epävarmuuden ja jännityksen tunteet nousivat pintaan, kun hän sai kuulla, että hänelle valittu hevonen saattaa olla käytökseltään hieman levoton ja energinen tai joskus jopa reaktioissaan äkkinäinen. Hevonen käyttäytyi tehtävässä rauhallisesti, mutta ennakkotiedot hevosesta aiheuttivat osallistujassa varuillaan oloa, ja hänen oli alkuun vaikea luottaa omaan kokemukseensa siitä, että hevonen ei ollut hänen kanssaan rauhaton ja arvaamaton. Osallistujan jännittyneyt tunnetila näkyi hevosen käytöksessä keskittymishaasteina ja siinä, ettei hevonen luottanut osallistujan antamien viestien johdonmukaisuuteen. Osallistuja kertoi jo tehtävää suorittaessaan, että hän alkoi tunnistaa omat epävarmuuden ja jännityksen tunteet seuraamalla hevosen reaktioita omasta toiminnastaan, ja hän kykeni muuttamaan omaa toimintaansa hevosen antaman palautteen pohjalta. Osallistuja totesi oppineensa hevoselta sen, ettei omaa tunnetilaa kannata yrittää peittää, vaan tunnetila pitää pystyä aidosti tunnistamaan ja myöntämään ennen sen muuttamista toiseksi. Tällä tavoin toimimalla pystyy oikeasti tunnistamaan omat tunteisiin liittyvät käyttäytymismallinsa ja tekemään tarvittavia aitoja muutoksia uusien toimintamallien käyttöön ottamiseksi, osallistuja kertoi. Osallistuja jatkoi vielä, että hän voi tulevaisuudessa ottaa hevosen antamat opit osaksi johtamistyössään kohtaamia haasteita ja ottaa jatkossa paremmin huomioon omien epävarmuuden ja jännityksen tunteiden merkityksen vuorovaikutuksen onnistumisessa muun muassa muutosjohtamisessa. Osallistujalla on ollut aiemmin tapana antaa ennakkotietojen tai häiriötekijöiden vaikuttaa negatiivisesti omaan asenteeseensa työssään uutta tehtävää aloittaessa, ja epävarmuus on saanut hänet varmistelemaan liiaksi kaikkea mahdollista. Hevosen kanssa suoritetuissa harjoitteissa joudun tekemään nopeita päätöksiä ja luottamaan omaan osaamiseeni, joten miksipä en tulevaisuudessa onnistuisi työssäni ilman liiallista varmistelua, sillä olinhan hallinnut 600 kiloista pakoeläintäkin harjoitteissa, osallistuja totesi. Liiallinen varmistelu saattaa lisäksi tuntua johtamisen kohteena olevasta henkilöstä siltä, ettei hänen kykyihinsä luoteta, ja luottamuksen puute synnyttää haasteita motivaatiossa, osallistuja jatkoi.

Osallistuja numero 2 tunnisti olleensa hevosen kanssa työskennellessään turhautunut ja kokeneensa voimakkaita epäonnistumisen tunteita. Osallistuja myönsi myös hevosesta ennalta tietämiensä tietojen vaikuttaneen omaan tunnetilaansa negatiivisesti (osallistuja

tiesi, että hevosella oli aiemmin ollut käytöshäiriöitä ja että se oli uudelleen koulutettu). Hevonen antoi osallistujalle välitöntä palautetta siitä, jos hän ei ollut aidosti läsnä tilanteessa, vaan alkoi keskittyä pelkkään tehtävässä onnistumiseen tai pohtia, miltä tilanne muiden silmissä näyttää. Omista käyttäytymismalleistaan osallistuja tunnisti sen, että hän saattaa yrittää peittää omat tunteensa tai toimia niitä huomioonottamatta johtamistilanteissa, mikä johtaa siihen, ettei hän pysty olemaan tilanteessa aidosti läsnä. Hevosen kanssa työskentely toi pintaan epäedulliset toimintamallinsa, mutta varsinainen muutos ja uuden oppiminen epäedullisten toimintamallien tilalle tulee olemaan pidemmän ajan prosessi, osallistuja totesi.

Osallistuja numero 3 löysi omaan tekemiseensä uutta iloa ja innostusta pienen itsepäisen ponin kanssa tehtyjen harjoitteiden avulla sekä iloitsi kasvaneesta kärsivällisyydestään. Auktoriteetiksi itsensä alkuhaastattelussa tunnistanut osallistuja totesi, että tulevaisuudessa hän haluaa muuttaa johtamistyyliään siten, että vakavan tekemisen rinnalla säilyy ilo ja hauskuus. Ponin kanssa tehdyt harjoitteet ja niiden avulla löydetty tekemisen ilo muistuttivat osallistujaa siitä, että hänen pitää jatkossa säilyttää omassa tekemisessään mielekkyys, koska mielekäs tekeminen tuo hänelle itselleen hyvinvointia ja lisää työssä jaksamista. Muiden osallistujien suoritusten seuraaminen ja heidän tunnetilojensa sekä käyttäytymismallien tarkkailu lisäsivät osallistujan numero 3 tietoisuutta siitä, miten tunnetila ja epäedullinen käytösmalli vaikuttaa heikentävästi tehtävässä suoriutumista. Osallistuja numero 4 kertoi alkuhaastattelussa, että erilaiset johtamismallit eivät termeinä ole hänelle kovinkaan tuttuja, eikä hänellä tästä syystä ollut selkeää ajatusta siitä, millaisia käyttäytymismalleja hän toteuttaa johtamistyössä. Osallistuja huomasi hevosen kanssa työskennellessään, että hevosen huomio oli muualla kuin hänessä itsessään, mutta osallistuja koki vaikeaksi vaatia hevosta kiinnittämään huomion itseensä. Epämukavat tunteet huomion kohteena olost ja toiselle vaatimuksien asettamisesta saivat osallistujan lamaantumaan, ja hän unohti aiemmin oppimansa keinot hevosen käsittelystä. Hevosen kanssa työskentely toi pintaan epäedulliset toimintamallinsa, mutta varsinainen muutos ja uuden oppiminen epäedullisten toimintamallien tilalle tulee olemaan pidemmän ajan prosessi, osallistuja totesi.

Osallistuja numero 5 kertoi alkuhaastattelussa hänestä alkuvuodesta 2023 tehdystä persoonallisuusanalyysistä, jonka mukaan hänen piirteissään korostuvat positiivinen tilanetulkinta, matala huolestuneisuus ja vakaus. Hevosen kanssa työskentely ei tuonut osallistujan mukaan uutta tietoa hänen käyttäytymisestään tai johtamismalleista, mutta nosti kuitenkin esiin olemassa olevien mallien heikkoudet. Osallistuja totesi, että hän jatkoi hevosen kanssa tekemiään harjoitteita rauhallisesti ja mitään muuttamatta, vaikka annetut tehtävät eivät sujuneet toivotulla tavalla. Toistomäärien kasvaessa osallistuja alkoi kuitenkin pohtia omaa suoriutumistaan ja omia mahdollisia virheitään, mutta ei kyennyt huomaamaan sitä, että hän itse salli hevosen toistuvat virheet niihin reagoimatta. Osallistuja totesi, ettei häntä häirinnyt muiden henkilöiden läsnäolo tehtävää suoritettaessa, eikä hän kokenut mitään riittämättömyyttä tai häpeää tehtävien epäonnistumisesta huolimatta. Hevosen kanssa työskentely nosti nopeasti esiin osallistujan jo entuudestaan tunnistamat kehityskohteet omassa johtamistyössä, eli hän keskittyy tulevaisuudessa päättäväisyyden ja rohkeuden kehittämiseen.

Osallistuja numero 6 kertoi olleensa hevosen kanssa työskennellessään aluksi jännittynyt ja halunneensa voimakkaasti onnistua annetussa tehtävässä. Osallistuja oli nähnyt itsensä maneesin peilistä hevosen kanssa työskennellessään ja huomannut, että hänen kehonkielensä kertoi hänen olevan valmiiksi alistunut eli hartiat lysisssä ja pää painuksissa. Osallistuja oli pystynyt korjaamaan peilikuvansa nähtyään omaa ryhtiään suuremmaksi ja olemaan kehollaan päättäväisemmän oloinen. Osallistuja kertoi johtamistilanteissa kuuntelevansa herkästi muita ja ikään kuin sulautuvansa toisten mielipiteisiin. Osallistujalla ei ole omien sanojensa mukaan johtamistilanteissa selkeää suunnitelmaa, vaan hän improvisoi johtamista tilanteen mukaan, ja ehkä suunnitelmallisuuden puutteen vuoksi hän antaa helposti periksi, jos suoritettava tehtävä tuntuu vaikealta. Osallistuja totesi, että hänestä tuntuu vaikealta pyytää muilta haluamaansa toimintaa tiukasti, mikä saattaa vaikuttaa muiden silmissä hänen luotettavuuteensa ja selkeyteensä johtajana. Osallistuja kertoi, että hevonen ei tehnyt annettuja tehtäviä suoritettaessa mitään, mitä se ei ymmärtänyt, joten ihmiseltä vaadittiin selkeää vuorovaikutusta. Osallistuja totesi, että hevosen reaktioita ei ollut helppoa tulkita tehtäviä suoritettaessa, ja tästä syystä oli hänen mukaansa todella hyvä, että paikalla oli hevosten käytökseen erikoistunut henkilö, joka pystyi sanottamaan hevosen antamat viestit. Osallistuja kertoi oppineensa

hevosen kanssa tehdyistä harjoituksista paljon itsestään ja omasta toiminnastaan. Tulevaisuudessa osallistuja keskittyy kehittämään omaa selkeyttään ja energiansa suuntaamista, mikä tarkoittaa hänen mukaansa suunnitelmien tekemistä, niissä pysymistä ja selkeää viestintää muille siitä, mitä hän heiltä odottaa muun muassa tehtävien jaon suhteen. Osallistuja totesi loppuun, että hän on alkanut työstää epäedullisia toimintamallejaan johtamistyössään, mikä näkyy keskittymisenä omaan selkeyteen ja varmuuteen erilaisissa tilanteissa.

6.3 Kuinka hevosten avulla voidaan edistää johtajan itseluottamuksen kehittymistä johtamistilanteissa?

Kuva 17 Osallistuja 1 ja hevonen



Videolta otetussa pysäytyskuvassa näkyy osallistuja numero 1 suorittamassa viimeisiä harjoituksia hevosen kanssa. Osallistujan asento näyttää kuvastavan hyvää itseluottamusta, selän ollessa suora ja hartioiden alhaalla. Osallistuja antaa vaikutelman, että hän selvästi luottaa hevosen seuraavan itseään halutulla tavalla ja viestivän kehollaan hevoselle etenemissuunnan ja vauhdin (molemmat juoksevat tässä kohtaa videolla). Hevonen näyttää olevan rento, mutta aktiivinen ja pysyvän juuri oikeassa kohdassa suhteessa ihmiseen (hevosen lapa on hieman ihmisen linjan takana ja hevonen säilyttää oman kulureittinsä tulematta ihmisen tilaan). Videolla näkyy hyvin, kuinka hevosen vasen korva on kääntynyt osallistujaa kohti, mikä kertoo hevosen huomion olevan kiinnittynyt

ohjaavaan henkilöön. Hevosen liike näyttää rennolta, ja alhaalla oleva päänasento antaa vaikutelman rennosta mielentilasta. Hevonen vaikuttaa luottavan osallistujaan ja seuraavan häntä mielellään. Osallistuja tuntuu saavuttaneen määrätietoisen, rauhallisen ja johdonmukaisen otteen johtaa hevosta, mikä näkyy tekevän hevosen olosta rennon ja helposti johdettavan. Osallistuja totesi itse, että hänen pitää tulevaisuudessa luopua itseensä liittyvistä ennakkoluuloista, joiden mukaan hän ei osaa tai pysty suorittamaan itselleen uusia tehtäviä. Hevosen kanssa työskennellessään osallistuja huomasi, että tehtävien onnistumisessa on ennen kaikkea kyse hänen oman mielensä hallitsemisesta, epävarmuuden tunteiden tunnistamisesta sekä epäedullisiksi todettujen toimintamallien vastustamisesta. Osallistuja sai lisää itseluottamusta hevosen kanssa toimimisesta ja totesi oppineensa muuttamaan omaa toimintaansa ja hallitsemaan tunnetilojaan paremmin sekä saaneensa lisää uskoa omiin kykyihinsä.

Kuva 18 Osallistuja 2 ja hevonen



Osallistuja numero 2 totesi hevosen kanssa tekemiensä harjoitusten jälkeen, että vaikealtakin tuntuva tehtävä voi onnistua ja, että luovuttaa ei saa. Yksittäiset onnistumiset

hevosen kanssa eivät osallistujan mukaan vielä vaikuta hänen itsetuntoonsa positiivisesti, vaan hänen itseluottamuksensa kasvaa pikemminkin useiden toistojen ja onnistumisten myötä. Osallistuja sen sijaan totesi, että epäonnistuminen ja sen näkeminen, ettei epäonnistumisesta seuraa mitään pahaa, teki hyvää. Hevosen kanssa työskentely opetti osallistujalle myös lisää erilaisten ratkaisumallien käyttöön ottamisesta ja niiden välistä vaihtelusta halutun lopputuloksen saavuttamiseksi. Osallistuja kertoi, että tuttuja hevosia ohjattaessa hän uskaltaa rohkeammin vaatia hevosilta haluamaansa käytöstä, mutta varoi tätä hevosta käsitellessään paineistamasta sitä liiaksi siitä saamiensa ennakkotietojen vuoksi. Osallistuja koki, että itselleen vieras hevonen ja tutkimusympäristö heikensivät hänen itseluottamustaan tehtäviä tehdessä. Hevonen näytti heijastavan kaikki osallistujan tunteet ja käyt-täytymismallit tarkasti ja lopussa osallistuja onnistui ohjaamaan hevosen halutulle reitille ympyrätehtävässä. Yllä olevassa kuvassa näkyy, kuinka osallistuja alkaa jo ajoissa ohjaamaan hevosta kulkemaan kohti maahan asetettujen kartioiden välistä tilaa asettamalla hevosta kohti ojennetulla kädellään painetta hevoseen (pyyntö suurentaa ympyrää) ja yllä-pitää omalla kehollaan hevosen liikettä eteenpäin (on sijoittunut suhteessa hevoseen siten, että hevonen tulkitsee ihmisen kehon eteenpäin pyytävänä). Yhteistyö osallistujan ja hevosen välillä tuntui alkavan sujua paremmin, kun osallistuja alkoi antaa selkeitä ohjeita hevoselle ja luopui hevoseen liittämistään ennakkokäsityksistä. Hevosen ja ihmisen välinen yhteistyö vaatii selkeän viestinnän lisäksi luottamusta. Hevonen ei voi luottaa ihmiseen, ellei myös ihminen luota siihen.

Osallistuja numero 3 kertoi, ettei ponin kanssa työskentelyllä ollut erityistä vaikutusta hänen itseluottamukseensa johtajuustaitojen osalta, mutta tehdyt harjoitteet ponin kanssa vahvistivat hänen omaa kokemustaan siitä, että johtajuustaidot ovat kehittymässä oikeaan suuntaan. Pienet onnistumisen kokemukset ovat osallistujan mielestä merkityksellisiä johtajan itseluottamuksen kehittymisessä, ja hän koki onnistuneensa hetkittäin hyvin ponin kanssa tekemissään harjoitteissa. Hevosten kanssa työskentely on osallistujan mielestä myös itsenäisyyttä tukevaa, koska hevonen vaatii täyttä läsnäoloa, eikä hänen mukaansa ole kovin luonnollista pyytää tehtäviä tehdessä apua, vaan on luotettava omiin taitoihin. Ponin kanssa työskentelyssä nousi esiin lähinnä teknisiä haasteita osallistujan omien sanojen mukaan, sillä pienen ponin kanssa työskentely vaati pitkältä

ihmiseltä erilaisia asentoja kuin ison hevosen kanssa työskentely ja osallistuja ei myöskään ollut tottunut käsittelemään hevosia pitkällä narulla (ympyrätehtävässä oli mukana juoksutusliina). Tekniset haasteet ja suhteellisen lyhyt koulutusaika vaikeuttivat osallistujan mukaan tehtävien onnistumista, mutta haasteilla ei ollut vaikutusta osallistujan itsetuottamukseen johtajana, koska hän oli tietoinen vaikeuksien syistä. Kysyttäessä ponin antamien palautteiden ja reaktioiden vaikutuksesta osallistujan johtajuuteen tai itsetuottamukseen johtajana, oli vastaus selvä: Yritän tulevaisuudessa saada omaan johtajuuteeni lisää positiivisuutta. Alla on pysäytyskuva osallistujan ja pikkuponin yhteistyön viimeisistä minuuteista ja kuvassa näyttää olevan keskittynyt, innostunut ja tyytyväinen poni sekä ponin palkitsemiseen keskittynyt osallistuja. Osallistuja vaikutti onnistuneen positiivisen vahvistamisen (hevosnamit) ja oman innostuksensa avulla motivoimaan ponin yhteiseen juoksuleikkiin. Ponin motivaation kasvaminen näytti antavan osallistujalle lisää itsetuottamusta sekä positiivista palautetta onnistuneesta johtamiskokemuksesta, mikä oli nähtävissä ilona ja innostuksena ponin ja osallistujan keskinäisessä vuorovaikutuksessa.

Kuva 19 Osallistuja 3 ja poni



Osallistuja numero neljä kertoi olleensa hevosen kanssa tekemiensä harjoitusten aikana stressaantunut, mikä vaikutti negatiivisesti hänen omaan keskittymiskykyynsä ja läsnäoloon. Osallistuja koki, että hän tarvitsi paljon tukea, neuvoja ja konkreettisia vinkkejä hevosten käyttökouluttajalta annetuista tehtävistä suoriutumiseen ja siihen, että sai käännettyä hevosen huomion itseensä ulkopuolisista häiriötekijöistä (maneesin

ulkopuolelta kuuluvat äänet). Osallistuja ei ollut alkuhaastattelun mukaan erityisen tietoinen omista käyttäytymismalleistaan johtamistilanteissa eikä kokenut hevosen kanssa harjoitteita tehdessään tietoisesti osaavansa analysoida omaa johtajuuttaan. Osallistuja totesi kuitenkin, että onnistumiset hevosen kanssa toivat hänelle lisää itseluottamusta ja hän tuli aiempaa tietoisemmaksi oman jännittymisen negatiivisesta vaikutuksesta jopa itselle tuttujen tehtävien suorittamiseen. Alla olevassa kuvassa vaikuttaa näkyvän osallistujan ja hevosen hyvä keskittyminen toisiinsa, sillä hevonen on juuri toteuttanut täsmällisen pysähdyksen talutustehtävässä seuraamalla osallistujan kehon antamia viestejä ja on edelleen paikalla seisossaan kontaktissa osallistujaan (osallistujaa lähinnä oleva korva on kääntynyt osallistujan suuntaan, mikä kertoo keskittymisestä vieressä seisovaan ihmiseen). Hevosen kaulan ja pään lihakset näyttävät olevan rentoina ja hevonen vaikuttaa seisovan tukevasti tasajaloin lapa osallistujan olkapään kohdalla. Nämä hevosen kehon eleet kertovat hevosten elekieltä käsittelevien tutkimusten mukaan rentoudesta, keskittyneisyydestä ja siitä, että sillä on turvallinen olo osallistujan vierellä.

Kuva 20 Osallistuja 4 ja hevonen



Osallistujalla numerolla viisi oli annetuissa maasta käsittely harjoituksissa sama hevonen kuin osallistujalla numerolla yksi. Hevosten käytöskouluttaja kuvaili hevosen perusluonnetta energiseksi ja kertoi hevosella olevan usein keskittymisvaikeuksia ihmisen kanssa työskennellessään. Osallistujan numero viisi kanssa toimiessaan hevonen näytti olevan hyvin rauhallinen ja hakeutuvan hyvään kontaktiin. Osallistuja ei kuitenkaan tuntunut onnistuvan korjaamaan hevosen tekemiä virheitä riittävän napakasti ja tästä syystä hevonen näytti tekevän toistuvasti samoja virheitä pyydettyjä tehtäviä tehdesään. Osallistuja tiesi olevansa rauhallinen johtaja, joka jaksaa kannustaa työssään toisia ja suhtautuu hyväksyvästi erilaisiin tapoihin toimia. Osallistuja tiesi johtajuuteen liittyvien kehittymiskohteidensa olevan päättäväisyys ja omien mielipiteidensä tiukempi puolustaminen, eikä hän tästä syystä kokenut hevosen kanssa työskentelyn vaikuttavan negatiivisesti itseluottamukseensa ja itsenäisyytensä johtamistyössä, vaikka annetut maasta käsittely tehtävät eivät onnistunutkaan. Hevonen vaikutti pysyvän osallistujan kanssa koko ajan tyytyväisenä ja rauhallisena, mikä oli hevosten käytöskouluttajalle positiivinen yllätys hevosen energisyyden ja keskittymisvaikeudet tietäen. Osallistujan kannustavalta vaikuttanut ja hyväksyvältä näyttänyt ote hevosen kanssa nosti siis esiin hevosen parhaat puolet ja tästä syystä osallistujan tulisi olla tyytyväinen omaan läsnäolon taitoonsa. Alla olevassa kuvassa näyttää olevan rento ja rauhallinen hevonen, joka on läsnä ihmisen kanssa.

Kuva 21 Osallistuja 5 ja hevonen



Osallistujalla numerolla kuusi kertoi olleensa hevosen kanssa työskennellessään tietoinen omasta rauhallisuudestaan ja jopa flegmaattisesta kehonkielestään. Osallistuja kykeni korjaamaan omaa kehon asentoaan päättäväisempään suuntaan nähtyään itsensä maneesin peilistä, mutta säilytti asennon korjaamisen jälkeenkin rauhallisen läsnäolon. Nuori hevonen, joka tarvitsi johdonmukaista ja päättäväistä otetta ohjaavalta henkilöltä itselleen uusien tehtävien suorittamiseen, antoi tehtävien edetessä palautetta osallistujalle liiallisesta rauhallisuudesta ja hitaista kehonviesteistä jättämällä osallistujan pyyntöjä huomiotta. Rauhallinen hevonen saattaa tarvita oman aktiivisuuden tasonsa nostamiseen ihmiseltä itseään energisemmän läsnäolon ja paljon päättäväisyyttä, jotta hevonen alkaa luottaa siihen, että ihmisen antamalla viesteillä on merkitystä. Liian rauhallinen ja energiatasoltaan matala ihminen saattaa olla hevosen kannalta merkityksetön ja hevonen ikään kuin jättää ihmisen kokonaan noteeraamatta, toteaa hevosten käyttökouluttaja Jurvala osallistujalle. Erityisesti rauhallinen hevonen – rauhallinen ihminen – yhdistelmä saattaa epäonnistua keskinäisessä vuorovaikutuksessa sen vuoksi, että kumpikaan ei motivoi toista yhteistyöhön tai kehon antamia viestejä voi olla vaikeaa tulkita vähäisen liike-energian vuoksi (eleet voivat olla myöhemmin yhteistyön sujuessa melkein huomaamattomia, mutta alkuun hevonen pitää saada kiinnostumaan ihmisestä ja saada se motivoitumaan ihmisen antamien viestien merkityksellisyydestä positiivisen palkitsemisen tai muun hevosta motivoivan avulla). Osallistuja kertoi ymmärtäneensä hevosen kanssa työskennellessään, että hän voi kehittää omaa itseluottamustaan ja päätöksentekotaitoaan vastaavilla harjoituksilla hevosten kanssa tulevaisuudessakin, sillä hevosen antama palaute oli välitöntä ja täsmällistä. Osallistuja kertoi, että hevosen kanssa voi harjoitella useita kertoja samaa tehtävää ja kasvattaa sitten omia johtajuustaitojaan sekä itseluottamustaan. Hevosen kanssa harjoituksia toistaessa ei tule kiusallinen olo epäonnistumisista ja hevonen jaksaa antaa oikea-aikaista ja täsmällistä palautetta johtamisesta jokaisella harjoituskerralla, mikä auttaa seuraamaan omien johtamistaitojen kehittymistä, totesi osallistuja. Hevosen kanssa työskentely sai minut todella ajattelemaan omaa johtajuuttani ja koen hyvänä sen, että voin jatkossa harjoitella hevosten kanssa johtamistaitoja ja kerryttää harjoittelun avulla itseluottamustani johtajana. Alais-ten kanssa ei voi ottaa johtamistilanteita uudestaan ja uudestaan tai keskittyä ainoastaan

omien taitojensa kartuttamiseen, joten hevosten kanssa työskentely on huippuhyvää johtamiskoulutusta, kiitteli osallistuja loppuun. Alla olevassa kuvassa näkyy hyvin, kuinka osallistuja vaikuttaa viestivän koko kehollaan hevoselle tulevasta suunnanmuutoksesta ja hevonen aloittaa kääntymisen oikealle. Ajoissa annetut keholliset merkit ja määrätietoinen asenne tuntuivat olevan osallistujan vahvuus juuri tässä suoritettavassa tehtävässä.

Kuva 22 Osallistuja 6 ja hevonen



7 Pohdinta

Tämän tutkimuksen tarkoituksena oli selvittää, että voidaanko johtavassa asemassa työskentelevän henkilön itsetietoisuutta kehittää hevosten maasta käsittelyn eli hevosavusteisen johtamiskoulutuksen avulla. Tutkimusta lähestyttiin kolmella kysymyksellä:

1. Kuinka hevosten avulla voidaan kehittää johtajan tietoisuutta omista ja muiden tunteista sekä niiden vaikutuksesta johtamistilanteisiin?
2. Kuinka hevosten avulla voidaan tukea johtajaa tunnistamaan omat johtamistyylinsä ja kehittämään itsearviointitaitojaan?
3. Kuinka hevosten avulla voidaan edistää johtajan itseluottamuksen kehittymistä johtamistilanteissa?

1. Ensimmäinen tutkimuskysymys - Kuinka hevosten avulla voidaan kehittää johtajan tietoisuutta omista ja muiden tunteista sekä niiden vaikutuksesta johtamistilanteisiin? – etsi vastausta siihen, että millä tavoin hevosen elekielen ja reaktioiden tunnistaminen ja huomioiminen voi vaikuttaa johtavassa asemassa työskentelevän henkilön tietoisuuteen omista ja muiden tunteista.

Osallistajat huomasivat, että heidän omat tunteensa ja hevosen tunnetila vaikuttivat paljon määrätyn harjoituksen onnistumiseen käytännön tutkimuspäivänä. Erityisen olennaista tuntui olevan se, että osallistajat tunnistivat oman ja hevosen tunnetilat ja pystyivät tekemään ratkaisuja vallitsevien tunnetilojen muuttamiseen tarpeen mukaan. Osallistujien kokemukset omien tunteidensa vaikutuksesta hevosen käyttäytymiseen ja hevosen käyttäytymisen vaikutukset osallistujien tunteisiin, vastasivat aiemmin tehtyjen tutkimusten havaintoja ihmisten ja hevosten välisestä vuorovaikutuksesta (Keaveney, 2008) sekä hevosen kyvystä peilata ihmisen toimintaa täsmällisesti (Maclean, 2011). Tutkimukseen osallistuneiden vapaaehtoisten vastauksissa korostui muiden osallistujien tunteiden havaitseminen ja tunnistaminen hevosten kanssa tehtyjen harjoitusten aikana eli osallistajat kokivat oppineensa paljon tunteiden merkityksestä johtamistilanteiden onnistumisessa seuraamalla toistensa tekemiä harjoituksia hevosten kanssa. Erityisesti muiden osallistujien jännityksen, pelon, ahdistuksen ja liikituksen tunteiden havaitseminen hevosten kanssa tehtyjen harjoitusten aikana herätti osallistujissa lisääntynyttä myötätuntoa ja osallistajat kokivat, että he pystyvät jatkossa aiempaa helpommin

asettumaan työelämässä toisten asemaan ja tunnistamaan epämukavuudesta kertovia tunteita toisissa ihmisissä. Hevosavusteinen johtamiskoulutus saattaa tarjota mahdollisuuksia paitsi osallistujien itsetietoisuuden, myös empatiataitojen kehittämiseen, mikä voi parantaa työelämässä tapahtuvaa vuorovaikutusta johdon ja työntekijöiden välillä. Tarvitaan kuitenkin lisää tutkimusta selvittämään tarkemmin, miten toisten osallistujien hevosharjoitusten seuraaminen voi vaikuttaa empatiataitojen kehittämiseen.

Hevoset reagoivat nopeasti osallistujien tunnetiloihin ja kykenivät havaitsemaan erityisen nopeasti osallistujien jännitykseen tai kiireeseen liittyvät tunteet. Osallistujan jännittyneisyys tai kiireen tuntui vaikuttavan hevosen käyttökseen negatiivisesti ja näytti heikentävän hevosen kykyä luoda kontaktia ihmiseen. Hevosten käyttäytymistä koskevien tutkimusten (Keaveney, 2008) mukaan enemmistö hevosista pyrkii pakenemaan tai välttelemään tilanteita, jotka aiheuttavat niille pelkoa tai jännitystä. Tässä pakoreaktiossa hevosen toimintaa ohjaavat lajityypilliset saaliseläimen vaistot, jotka ovat auttaneet niitä säilymään hengissä silloin, kun ne vielä elivät viltteinä preerioilla. Käytännön tutkimuspäivässä mukana olleet hevoset reagoivat osallistujien jännittyneisyyteen ja kiireen tuntuun lajityypilliseen tapaan eli yrittämällä poistua osallistujan läheltä tai välttämällä kontaktia. Osallistujat saivat hevosten käyttökouluttaja Jurvalalta käytännön ohjeita harjoituksissa oman jännittyneisyyden ja hevosen kokeman jännityksen helpottamiseen, jolloin osallistujat tulivat tietoisiksi oman jännityksen vaikutuksesta hevoseen. Harjoituksissa mukana olleet hevoset vaikuttivat reagoivan osallistujan kiireen tuntuun samalla lailla kuin jännitykseen eli kiireen tuntu vaikeutti osallistujan ja hevosen välistä kontaktia. Itsetietoisuutta käsittelevässä tutkimuksessa (Blakemore & Frith, 2003) löydettiin viitteitä siitä, että osa ihmisen toiminnasta voi tapahtua ilman selvää tietoisuutta omasta itsestä, ja tässä tutkimuksessa tällainen tiedostamaton käyttäytyminen saattoi välittyä hevosen aistien kautta eli hevonen tunnisti kiireen tinnun, vaikka henkilö ei sitä ensin itse tiedostanut.

Osallistujat kertoivat, että hevosten kanssa työskentely kehitti heidän itsetietoisuuttaan ja sitä kautta johtamisosaamista. Osallistujien itsetietoisuuden kehittyminen oli havaittavissa hevosten kanssa työskennellessä esimerkiksi silloin, kun hevosen reaktio yllätti osallistujan ja osallistuja kertoi hevosen reaktion jälkeen tunnistaneensa itsessään

hevosen reaktiota vastaavan tunnetilan ja energiatason muutoksen. Tutkimukseen osallistuneet johtajat vaikuttivat tulevan hevosten kanssa harjoitellessaan aiempaa tietoisemmaksi oman kehonkielensä antamien viestien johdonmukaisuuden ja täsmällisyyden merkityksestä, sillä osallistujat saattoivat sanottaa kokevansa tiettyä tunnetta, mutta heidän kehonkielestään tehdyt havainnot näyttivät viestivän toisen laisesta tunteesta, ja hevonen näytti antavan palautetta osallistujalle aistimansa tunteen perusteella. Näin kävi esimerkiksi tilanteessa, jossa osallistuja kertoi olevansa jännittynyt, mutta hänen kehonkielestään ja energiatasostaan tehdyt havainnot antoivat kuvan, että osallistuja oli pikemminkin matalaenerginen ja reaktioiltaan hidas. Osallistujan itsetietoisuus tuntui kasvavan, kun hän huomasi, että hänen jännittyneisyytensä saattoi muista näyttäytyä rauhallisuutena matalan energiatason ja rauhallisen olemuksen takia. Osallistujat oppivat erityisen paljon rajojen asettamisen merkityksestä ja siitä, että johtamistilanteissa tulee puuttua ei-toivottuun käyttäytymiseen. Johtajien tunneälyä selvittäneiden tutkimusten mukaan (Goleman, 1995) johtajan tunneälyllä on suuri merkitys johtamistilanteiden onnistumisessa ja tunneälykäs johtaja tunnistaa omat ja toisten tunteet sekä ymmärtää niiden merkityksen menestyksensä johtajuudelle (Goleman, 2000). Menestyvä johtaja pystyy sopeuttamaan johtamistyyliään tilanteen ja johdettavan tarpeiden mukaisesti sekä ymmärtää omien ja muiden tunteiden merkityksen johtamistilanteissa. Tutkimukseen osallistuneiden johtajien lisääntynyt ymmärrys omien ja muiden tunteiden vaikutuksesta johtamistilanteisiin sekä heidän tietoisuutensa omista johtamistyyleistään edistivät heidän johtamistaitojaan. Lisäksi osallistujat oppivat tunnistamaan rajojen asettamisen merkityksen ja puuttumaan tarvittaessa ei-toivottuun käytökseen, mikä vahvistaa heidän johtamisosaamisensa monimuotoisuutta ja erilaisten johtamistyylien käyttöä. Tähän tutkimukseen osallistuneiden johtajien havainnot itsetietoisuuden kehittymisen vaikutuksista johtajana kehittymiseen ovat linjassa aikaisempien tutkimustulosten kanssa tunneälyn merkityksestä johtajuudessa.

Erilaiset johtamistyyli tuntuivat aiheuttavan hevosissa erilaisia reaktioita. Autoritääriinen johtamistyyli ei lyhyitä hetkiä lukuun ottamatta vaikuttanut tuottavan toivottua tulosta hevosten kanssa tehdyissä harjoituksissa, kun taas rauhallinen, kannustava ja määrätietoinen lähestymistapa vaikutti toimivan auktoriteettista otetta tehokkaammin hevosten kanssa. Olennaisinta tuntui kuitenkin olevan hevosten kanssa tehtyjen harjoitusten

onnistumisen kannalta se, että osallistuja tunnisti oman ja hevosen mielentilan ja osasi valita tilanteeseen parhaiten sopivan johtamistyylin. Hevosen kanssa tehdyssä harjoituksessa osallistuja saattoi käyttää jopa neljää erilaista johtamistyyliä (auktoriteettinen, osallistava, kannustava ja innovoiva), mikä antaa vahvan viitteen siitä, että hevosten kanssa toimiessa osallistujat pääsevät harjoittelemaan johtamistyylien sujuvaa vaihtamista tilanteen ja johdettavan mukaan (Kjærsgaard & Meier, 2022).

Hevoset näyttivät reagoivan herkästi osallistujien energiatasoon ja kehonkieleeseen, ja näiden reaktioiden havaittiin vaikuttavan merkittävästi hevosten käyttäytymiseen ja yhteistyöhalukkuuteen tutkimuksen aikana. Hevosten ainutlaatuista kykyä peilata ihmisten tunteita ja kehonkieltä on käytetty hyväksi jo vuosikymmenten ajan erilaisissa kuntoutus- ja terapiamuodoissa (Maclean, 2011), sillä hevosten antama palaute on välitöntä ja täsmällistä eikä sisällä arvostelua. Hevoset antoivat tässäkin tutkimuksessa osallistujille arvokasta palautetta heidän energiatasoistaan ja kehonkielestä, ja peilasivat täsmällisesti osallistujien aikaansaamat muutokset energiatasoissa ja kehonkielessä harjoitusten etenemisen aikana, sekä osoittivat parempaa yhteistyöhalukkuutta osallistujan toiminnan kehittyessä.

2. Toinen tutkimuskysymys - Kuinka hevosten avulla voidaan tukea johtajaa tunnistamaan omat johtamistyylinsä ja kehittämään itsearviointitaitojaan? - selvitti sitä, kuinka hevoset voivat auttaa osallistujia havainnoimaan omaa johtamistaan tunnistamaan erilaisia johtamistyyliä.

Yhtenä tutkimushavaintona oli, että osa osallistujista koki hevosesta saamiensa ennakkotietojen vaikuttavan heidän suoritukseensa ja tunnetilaansa. Tämä ilmeni siinä, että osallistujat kokivat toimivansa samalla tavalla kuin aiemmissa elämäntilanteissa, joissa ennakkokäsitykset olivat voineet heikentää heidän itsetuntoansa ja aiheuttaa epäilyksiä omasta osaamisesta. Hevosen kanssa toimiessaan osallistujat oppivat tunnistamaan omat epävarmuuden ja jännityksen tunteensa sekä niiden vaikutuksen hevosen käyttäytymiseen. Tämän seurauksena he kokivat kykenevänsä muuttamaan omaa toimintaansa päätäväisemmäksi. Osallistujat kokivat, että oman käyttäytymisen muuttuminen alkoi omien tunnetilojen rehellisestä tunnistamisesta ja myöntämisestä ennen niiden

muuttamista. He suunnittelevat hyödyntävänsä oppimaansa johtamistyössään tulevaisuudessa. Johtajuustutkimusten (Fredriksson & Saarivirta, 2023) mukaan johtavassa asemassa työskentelevät henkilöt saavat harvoin totuudenmukaista ja täsmällistä palautetta omasta toiminnastaan, joten hevosavusteinen johtamiskoulutus (Björnberg, 2015) voi tarjota ainutlaatuisen tilaisuuden johtajana kasvamiseen rehellisen itsearviointin kautta.

Hevosten kanssa työskentely nosti esiin osassa osallistujista turhautumista ja epäonnistumisen tunteita. Hevosesta annetut ennakkotiedot tuntuivat vaikuttavan negatiivisesti joidenkin osallistujien tunnetilaan ja itseluottamukseen, vaikka kyseisillä osallistujilla oli tehtävien suorittamiseen vaadittavaa hevosen käsittelyosaamista entuudestaan. Itseluottamuksenpuute ja jännittyneisyys vaikuttivat heikentävän aiemmin opittujen hevosten käsittelytaitojen käyttöä tässä tutkimuksessa. Osallistujalla osallistujista oli vaikeuksia saada kiinnitettyä hevosen huomiota itseensä ja nämä osallistajat tunnistivat vastaavaa toisten huomion saamisen vaikeutta myös muissa elämäntilanteissaan. Hevosten kanssa työskentely tuntui paljastavan osallistujien epäedullisia toimintamalleja ja osallistajat kertoivat, että omien epäedullisten toimintamallien tunnistamisen kautta he pystyivät muuttamaan johtamistyyliään määrätietoisemmaksi, mutta pysyvemmän muutoksen tekeminen omassa toiminnassa tulee vaatimaan aikaa ja vaivaa. Kokemuksellisen oppimisen mallin (Kolb, 2014) mukaan oppiminen on prosessi, jossa tietoa rakennetaan uusien kokemusten kautta. Jokaisella oppijalla on oppimistilanteessa etukäteen jonkinlainen mielikuva tai kokemus opiskeltavasta aiheesta, ja opettajan tehtävänä on muuttaa tai täydentää oppijan päässä olevaa väärää tai puutteellista tietoa uutta asiaa opettaessaan. Kokemuksellisen oppimisen mallin keskeinen ajatus on, että oppimisprosessi tarvitsee ristiriitoja, ongelmia ja jännitteitä, joiden selvittämiseen tarvitaan eri oppimistapoja. (Gentry, 1990). Osallistujien voidaan kokemuksellisen oppimisen mallin mukaan nähdä olevan oppimisprosessin alkuvaiheessa, jossa omakohtainen kokemus epäedullisten ajatus- ja toimintamallien negatiivisesta vaikutuksesta hevosen kanssa työskentelyyn käynnistää prosessin, jossa hän etsii uusia toimintamalleja. Omien epäedullisten ajatus- ja toimintamallien tiedostaminen sekä vaihtoehtoisten toimintatapojen kokeileminen saattaa olla osallistujille jatkossa helpompaa kuin ennen hevosten kanssa työskentelyä,

sillä osallistujat onnistuivat hetken yrittämisen jälkeen löytämään itsestään sopivan asenteen ja keinot haastavasta tilanteesta selviämiseen.

Ponin kanssa työskennellyt osallistuja havaitsi, ettei perinteinen autoritaarinen lähestymistapa ei tuottanut toivottuja tuloksia. Havainto pakotti osallistujan muuttamaan omaa tunnetilaansa innostuneemmaksi ja iloisemmaksi, samalla kun hän yritti olla kärsivällinen ponin vastahankaisuuden kanssa. Osallistuja tunnisti, että positiivisella ja innostuneella asenteella oli merkittävä vaikutus hänen omaan mielialaansa ja motivaatioonsa harjoituksessa. Onnistunut kokemus uudenlaisen toimintamallin hyödyllisyydestä innostaa osallistujaa tulevaisuudessa muuttamaan johtamistyyliään niin, että se perustuu innostamiseen ja kannustamiseen käskyttämisen sijaan. Tunneälykkään johtajan (Goleman, 2000) kyky mukauttaa johtamistyyliään johdettavan ja tilanteen tarpeiden mukaan on keskeinen tekijä parhaan lopputuloksen saavuttamisessa. Tunneälykkääksi johtajaksi kehittyminen alkaa tunneälyteorian mukaan rehellisestä itsearvioinnista (Blakemore & Frith, 2003). Hevosavusteisen johtamiskoulutuksen (Björnberg, 2015) avulla voidaan opettaa osallistujille omien ja toisten tunteiden tunnistamista sekä tunteiden merkitystä johtamistilanteiden onnistumiseen. Johtajien tunneälyä voidaan kehittää hevosten avulla valitsemalla osallistujille erilaisilla luonteenpiirteillä tai toimintamalleilla varustettuja hevosia tai muuttamalla harjoituksia niin, että osallistujat joutuvat omalle epämuusalueelleen, mikä käynnistää toivotun oppimisprosessin, kuten tähän tutkimukseen osallistuvien kohdalla tuntui tapahtuvan.

Osa osallistujista ei kokenut saavansa hevosen kanssa työskentelystä uutta tietoa omista käyttäytymis- tai johtamismalleistaan, mutta koki hevosen kanssa tekemiensä harjoitusten lisänneen kykyään tunnistaa omien käyttäytymismalliensa heikkouksia. Yksi osallistuja on johtajana työskennellessään kehittänyt omaa ammattitaitoaan jatkuvasti ja ajatellut, että tulella itse paremmaksi johtajaksi, suoriutuvat hänen johdettavansakin tehtävistään aiempaa menestyksekkäämmin. Hevosen kanssa työskentely opetti osallistujalle tärkeän läksyn siitä, että johtajuustaitojen kehittäminen ei välttämättä automaattisesti johda positiivisiin muutoksiin johdettavien käyttäytymisessä. Sen sijaan on tärkeää varmistaa, että johdettavat ymmärtävät tehtävänsä ja ovat motivoituneita. Osallistuja oppi myös tarpeen asettaa selkeät rajat halutulle toiminnalle ja pitää kiinni näistä rajoista,

vaikka se voisi olla epämiellyttävää johdettavalle. Tulevaisuudessa osallistuja aikoo keskittyä erityisesti omien mielipiteidensä esille tuomisen vahvistamiseen ja itseluottamuksen kehittämiseen. Hän uskoo, että näiden taitojen kehittäminen auttaa häntä menestymään myös johtokuntatyöskentelyssä.

Tässä tutkimuksessa ilmenneet havainnot vaikuttavat korostavan osallistujien kykyä tunnistaa omat tunnetilansa ja niiden vaikutuksen johtamistyylinsä hevosen kanssa työskennellessä. Heidän havaintonsa omista epäedullisista toimintamalleistaan ja niiden vaikutuksesta johtamistilanteisiin osoittavat, että hevosen kanssa työskentely voi tarjota arvokasta oppia ja kehitysmahdollisuuksia johtamistyössä. Tutkimusten mukaan (Draaisma, 2017) hevoset kykenevät havainnoimaan pienetkin muutokset ympäristössä sekä lajitovereiden ja muun muassa ihmisten käyttäytymisessä, sillä saaliseläiminä hevosten selviäminen luonnossa on ollut kiinni siitä, että ne reagoivat välittömästi pakenevilla mahdollisia uhkatilanteita havaitessaan. Hevoset kykenevät peilaamaan täsmällisesti ihmisten tunteet ja kehonkielen viestit (Keaveney, 2008) ja hevosten avulla on mahdollista harjoitella erilaisten johtamismallien toimivuutta sekä kehittää johtajuustaitoja (Björnberg, 2015). Tähän tutkimukseen osallistuneiden johtajien tekevät havainnot tukevat aiempaa tutkimustietoa hevosten kyvystä opettaa ihmisille sanattoman viestinnän merkitystä ja johtajuustaitoja, ja tutkimukseen osallistuneet suunnittelevat tulevaisuudessa kehittävänsä vuorovaikutustaan selkeämmäksi ja harjoittelevansa toimimaan itsevarmemmin johtamistilanteissa. Kehonkielen ja itsevarmuuden välistä yhteyttä on selvitetty ihmisillä muun muassa kehon asentoon perustuvan voima-asentokoulutuksen (*power posing*) (Cuddy ym., 2012) avulla. Tutkimukseen osallistuneille opetettiin henkiseen voimaan ja itsevarmuuteen yhdistettyjä kehon asentoja ja tutkimukseen osallistuneet hyödynsivät voima-asentoja itselleen jännittävässä tilanteissa, kuten työhaastattelussa. Hevosia voidaan käyttää vastaavaan koulutukseen, sillä tutkimusten mukaan hevoset kykenevät paljastamaan ihmisen kehon viestimät epävarmuudet ja antavat välittömästi positiivista palautetta ihmisen itsevarmuuden kehittymisestä (Draaisma, 2017). Hevoset kykenevät erottamaan aidon itsevarmuuden esitetystä itsevarmuudesta (Bilginoglu, 2021) ja voivat tästä syystä hevoset voivat olla täsmällisempiä palautteenantajia kuin toiset ihmiset, joten hevosavusteisen johtamiskoulutuksen avulla on mahdollista kehittää aitoa itsevarmuutta ja tunteiden hallintaa sekä auttaa myös sellaisia

koulutettavia, jotka eivät tunnista itsessään aidon itsevarmuuden ja esitetyn itsevarmuuden välisiä eroavaisuuksia.

Nämä edellä kuvatut havainnot korostavat osallistujien kykyä tunnistaa omat tunnetilansa ja käyttäytymismallinsa hevosen kanssa työskennellessä ja niiden vaikutus johtamistilanteisiin. Lisäksi ne osoittavat, että hevosen kanssa työskentely voi tarjota arvokasta oppia ja kehitysmahdollisuuksia johtamistyössä.

3. Kolmas tutkimuskysymys: - Kuinka hevosten avulla voidaan edistää johtajan itsetuottamuksen kehittymistä johtamistilanteissa? - selvitti osallistujien hevosten kanssa tekemien harjoitusten vaikutusta itsetuottamukseen johtajuustaidoissa.

Osallistujien havainnot viittaavat siihen, että hevosten kanssa työskentely lisäsi heidän itsetietoisuuttaan ja vaikutti myönteisesti heidän kykyynsä ohjata muita. Osallistujat korostivat tarvetta tiedostaa omat tunteensa ja reaktionsa johtamistilanteissa sekä kykyä hallita niitä tehokkaasti. Tämä on linjassa tunneälyteorian (Goleman, 2000) itsetietoisuutta käsittelevän osuuden kanssa, joka korostaa tunteiden ja ajatusten tiedostamisen merkitystä omassa toiminnassa sekä niiden vaikutusta toisiin. Osallistujat raportoivat myös, että hevosten kanssa työskentely auttoi heitä tunnistamaan omat vahvuutensa ja heikkoutensa johtajina, mikä on tärkeää johtajana kasvamisen kannalta. Osallistujat oppivat olemaan avoimia omille virheilleen ja ottamaan vastuun omasta kehityksestään, mikä tukee Golemanin itsetietoisuuden käsitettä itsensä arvioinnin ja oman toiminnan reflektoinnin tärkeydestä. Osallistujat saivat arvokasta tietoa itsestään ja omista toimintatavoistaan hevosten kanssa tehtyjen harjoitusten kautta. Erityisesti he onnistuivat havaitsemaan ja luopumaan itselleen haitallisista toimintamalleista, mikä vahvistaa kokemuksellisen oppimisen teoriaa (Kolb, 2014). Kokemuksellisen oppimisen teorian mukaan konkreettinen kokemus voi käynnistää oppimisprosessin, kuten osallistujien kohdalla voidaan todeta.

Lisäksi osallistujat korostivat tarvetta olla johdonmukaisia ja päättäväisiä ohjatessaan hevosia. Osallistujat oppivat, että selkeä viestintä ja vahva läsnäolo olivat avainasemassa hevosten motivoimisessa ja ohjaamisessa. Tämä liittyy vahvasti Golemanin

tunneälyteorian itsetietoisuuden osa-alueeseen, joka korostaa omien tunteiden ja ajatusten välittämistä tehokkaasti ulospäin ja toiminnan johdonmukaisuutta. Hevosavusteinen johtamiskoulutus on todettu tehokkaaksi tavaksi kehittää johtajuudessa tarvittavia taitoja (Bilginoglu, 2021), sillä siinä hevosten kanssa tehdyt harjoitukset yhdistävät kokemuksellisen oppimisen ja johtamiskoulutuksen. Osallistuja numero 5 totesi hevosen kanssa tekemiensä harjoitusten jälkeen, että hevonen kertoi hänestä alle kahdessakymmenessä minuutissa samat tiedot, mitkä ovat paljastuneet työelämässä teetetyissä persoonallisuustesteissä vuosien varrella. Hevosavusteinen johtamiskoulutus voi olla äärimmäisen tehokas ja taloudellinen johtamiskoulutuksen muoto, sillä kaikki osallistujat kokivat saaneensa hevosilta itsestään täsmällisen arvion tehtyjen harjoitusten aikana ja jokainen osallistuja kykeni muuttamaan omaa toimintaansa hevosen antaman palautteen pohjalta, jolloin yhteistyö hevosen kanssa parani.

Yhteenvetona voidaan todeta, että hevosten kanssa tehtävillä harjoituksilla oli positiivinen vaikutus osallistujien itseluottamukseen ja johtajuustaitojen kehittymiseen. Osallistujat oppivat lisää omasta itsestään ja toimintatavoistaan, tunnistivat vahvuutensa ja heikkoutensa johtajina sekä kehittivät kykyään olla johdonmukaisia ja päättäväisiä ohjattaessaan muita. Kaikki edellä kuvatut muutokset ovat oleellinen osa tunneälyn kehittämistä ja syvempää itsetietoisuutta. Tämä osoittaa, että hevosten kanssa toiminen, tarjoaa uusia konkreettisia kokemuksia, jotka voivat käynnistää oppimisprosessin. Tämä onkin kokemuksellisen johtamiskoulutuksen keskeinen tavoite.

7.1 Tutkimuksen kontribuutio

Tämä pro gradu -tutkielma edustaa ensimmäistä tutkimusta johtajan itsetietoisuuden kehittämistä hevosen avulla tehtävän maasta käsin tapahtuvan käsittelyn avulla, mikä tarjoaa merkittävän panoksen alueen tutkimukseen.

Ensinnäkin tutkimus keskittyy itsetietoisuuden kehittämiseen kokemuksellisen oppimisen kautta, mikä edustaa uutta lähestymistapaa aiheeseen. Tutkimus korostaa tunneälyn merkitystä johtamisessa ja tuo esiin tarpeen sisällyttää tunneälyn kehittäminen osaksi suomalaista johtamiskoulutusta. Tutkimus nostaa esiin myötätunnon merkityksen

johtamisessa ja osoittaa, että myötätunnon kehittäminen voi parantaa johtajan kykyä luoda positiivista työilmapiiriä ja motivoida tiimiä kohti yhteisiä tavoitteita.

Toiseksi tutkimuksessa hyödynnetään videoetnografiaa sekä kyselytutkimusta, jotka mahdollistavat ihmisen ja hevosen välisen vuorovaikutuksen tarkastelun ja osallistujien kokemusten syvällisen analyysin itsetietoisuuden näkökulmasta. Tämä lähestymistapa edustaa uutta innovaatiota alalla, sillä vastaavaa menetelmää ei ole aiemmin käytetty.

Kolmanneksi tutkimuksessa yhdistetään johtamistyylien teoria itsetietoisuuden kehittämiseen, mikä auttaa johtajaa tunnistamaan oman johtamistyylin vahvuudet ja heikkoudet.

Neljänneksi tutkimus tarjoaa merkittävän panoksen eläimen avulla tapahtuvan koulutuksen tutkimukseen avaamalla uusia näkökulmia eläinavusteisen koulutuksen hyödyntämiseen. Tutkimuksen päälöydös oli, että hevosavusteisen johtamiskoulutuksen avulla voidaan kehittää johtajien tunneälyä, kuten itsetietoisuuden vahvistamista, ja valmistaa johtajia vastaamaan paremmin nykyaikaisen työelämän haasteisiin.

7.2 Tutkimuksen rajallisuus ja tulevaisuuden tutkimus

Tämä tutkimus tarjoaa arvokasta tietoa johtajien itsetietoisuuden kehittämisestä hevosten maasta käsittelyn avulla, mutta sillä on myös omat rajallisuutensa ja se avaa mahdollisuuksia tuleville tutkimuksille. Vaikka osallistujien itsetietoisuus ja johtamistaidot näyttivät kehittyvän hevosten avulla, on tärkeää huomioida, että tutkimuksemme keskittyi vain yhteen hevosavusteisen johtamiskoulutuksen osa-alueeseen eli maasta käsitteelyyn. Jatkossa olisi hyödyllistä laajentaa tarkastelua muihin hevosavusteisen johtamiskoulutuksen muotoihin, kuten ratsastukseen tai hevosavusteiseen valmentamiseen.

Toiseksi tutkimuksessa havaittiin, että uudet kokemukset hevosten kanssa paljastivat osallistujien tunnetilojen vaikutukset hevoseen ja tehtävän onnistumiseen. Tulevissa tutkimuksissa olisi hyödyllistä syventää ymmärrystä siitä, miten nämä tunnetilat

vaikuttavat vuorovaikutukseen ja päätöksentekoon erilaisissa johtamistilanteissa, jotta voidaan kehittää tehokkaampia johtamiskoulutusmenetelmiä.

Lisäksi tutkimuksessa havaittiin, että osallistujien myötätunnon kokemukset aktivoituivat, kun he saivat seurata toisten osallistujien tekemiä harjoituksia hevosten kanssa. Tulevissa tutkimuksissa voitaisiin tarkemmin selvittää, miten tämä myötätunnon kehittyminen vaikuttaa johtamistaitoihin ja organisaation ilmapiiriin. Voidaan esimerkiksi tutkia, miten myötätunnon lisääntyminen johtaa parempaan tiimityöskentelyyn ja parempiin vuorovaikutussuhteisiin organisaatiossa.

Kokonaisuudessaan, vaikka tutkimuksemme antaa merkittävää tietoa johtajien itsetietoisuuden kehittämisestä hevosten avulla, on tärkeää jatkaa tutkimusta tällä alueella syvemmälle, jotta voidaan ymmärtää paremmin hevosten rooli johtajuustaitojen kehittämisessä ja luoda entistä tehokkaampia johtamiskoulutusohjelmia.

7.3 Johtopäätökset

Tämän tutkimuksen tarkoituksena oli syventää ymmärrystä johtajan itsetietoisuuden kehittämistä hevosen maasta käsittelyn avulla, hyödyntäen tunneälyteoriaa (Goleman, 2000), kokemuksellisen oppimisen mallia (Kolb, 2014) ja aiempia hevosavusteista johtamiskoulutusta koskevia tutkimustuloksia. Hevosten ja ihmisten välinen vuorovaikutuksen ainutlaatuisuus on toiminut perustana monille kuntoutus- ja terapiamuodoille (Maclean, 2011) vuosikymmenien ajan ja tutkimukset ovat osoittaneet, että hevoset ja talliympäristössä (Fosberg, 2007) toiminen voivat opettaa ihmisille tärkeitä taitoja, kuten sanatonta viestintää, täsmällistä vuorovaikutusta, määrätietoisuutta ja esimerkiksi tunnetaitoja. Johtamisen tehokkuutta (Goleman, 2000) selvittäneiden tutkimusten mukaan johtamistyössä menestyvät parhaiten tunneälykkäät johtajat, jotka osaavat vaihtaa sujuvasti johtamistyyliään tilanteen ja johdettavan henkilön mukaan parhaan johtamistuloksen saavuttamiseksi, joten johtajien tunneälyn kehittämiseen on selkeä tarve.

Tutkimusten mukaan (Barker, 1997) johtajat harvoin saavat täysin rehellistä palautetta työntekijöiltään, sillä nämä ovat riippuvaisia johtajan mielipiteestä ja valtasuhteesta.

Hevoset sen sijaan arvioivat ihmistä (Bilginoglu, 2021) puhtaasti havaitsemiensa tunne-tilojen ja vuorovaikutustaitojen perusteella, välittämättä tämän taloudellisesta tai yhteiskunnallisesta asemasta. Näin ollen hevonen toimii ikään kuin peilinä (Björnberg, 2015), heijastaen ihmisen omaa käyttäytymistä. Hevonen tarjoaa rehellisen ja suoran palautteen (Bilginoglu, 2021), mikä tekee siitä erinomaisen kumppanin johtamiskoulutuksessa. Hevosen palautetta on vaikea sivuuttaa (Fransson, 2015) sen suuren koon ja nopeiden reaktioiden takia. Lisäksi hevoset herättävät usein ihmisissä kunnioitusta pelkän kokonsa vuoksi, ja niiden reaktiot voivat vaikuttaa voimakkailla tai jopa pelottavilla hevosiin tottumattomille (Keaveney, 2008). Hevosavusteisessa johtamiskoulutuksessa (Bilginoglu, 2021) osallistujilla ei tarvitse olla aiempaa kokemusta hevosista, sillä osaava kouluttaja osaa ohjata niin kokematon kuin kokenutta osallistujaa haastaviin tehtäviin. Tällaiset tehtävät vievät osallistujan epämukavuusalueelle ja tarjoavat mahdollisuuden oppia itsestään ja omista reaktioistaan erilaisissa tilanteissa.

Tässä tutkimuksessa kaikilla osallistujilla oli aiempaa kokemusta hevosista, mutta hevosavusteiseen johtamiskoulutukseen osallistujat eivät olleet aiemmin osallistuneet. Osallistujat vaikuttivat alkukyselyssä tekemiensä itsearviointien perusteella olevan tietosia omista vahvuuksistaan ja kehittämistä vaativista puolistaan johtajina, mikä tuntui antavan tutkijalle ja hevosten käytöskouluttajalle apua sopivien hevosten valintaan jokaiselle osallistujalle. Tutkimuksen käytännön päivänä oli mielenkiintoista tehdä havaintoja hevosten ja osallistujien keskinäisestä vuorovaikutuksesta ja yrittää tunnistaa yhdenmukaisuudesta tai eroavaisuudesta kertovia merkkejä osallistujien alkukyselyssä tunnistamille johtamistyyyleille ja -piirteille. Jokaiselle osallistujalle valittiin hevonen, jonka ajateltiin korostavan parhaiten osallistujan johtamistilanteiden onnistumiseen vaikuttavia tunteita ja johtamistyyylejä sekä antavan viitteitä mahdollisista epäedullisista käytösmalleista. Tutkija teki hevosvalinnat yhdessä hevosten käytöskouluttaja Jurvalan kanssa, sillä tutkija ja Jurvala olivat yhdessä käyneet läpi osallistujien alkukyselyt ja pyrkineet etsimään niiden pohjalta käytännön tutkimuspäivään parhaiten sopivat hevoset osallistujien itsetietoisuuden kehittämisen näkökulmasta. Osallistujien alkukyselyssä tehtyjen itsearviointien perusteella tehdyt hevosvalinnat olivat kaikkien tutkimukseen osallistuneiden mielestä yllättävän täsmällisiä ja hevoset paljastivat osallistujista heidän itse tunnistamiensa piirteiden lisäksi reaktioita, joita osallistujat eivät itse

olleet osanneet tunnistaa. Jokainen osallistuja joutui omalle epämukavuusalueelleen hevosen kanssa tekemiensä harjoitusten aikana ja muut osallistujat saivat seurata toistensa tekemistä maneesin katsomosta. Muiden osallistujien läsnäolo tuntui lisäävän joidenkin osallistujien jännittyneisyyden kokemuksia, sillä he eivät olleet aiemmin osallistuneet tutkimustilanteeseen verrattavaan johtamisen arviointiin.

Käytännön tutkimuspäivä alkoi yhteisellä tutustumishetkellä, jonka tarkoituksena oli luoda turvallinen ilmapiiri uusien kokemusten hankkimiseen ja kerrata osallistujille tutkimuksen tarkoitus sekä antaa tarvittavaa tietoa hevosten käyttäytymisestä ja turvallisesta käsittelystä. Tutkija itse ja hevosten käyttökouluttaja Jurvala olivat molemmat kokeneet vuosien varrella suuria oivalluksia itsestään ja omista toimintatavoistaan hevosten avulla, joten heillä oli vahva tunne siitä, että tutkimukseen osallistuneilla vapaaehtoisilla olisi mahdollisuus oppia paljon uutta itsestään lyhyessä ajassa, mikäli he pystyisivät olemaan avoimia ja haavoittuvaisia hevosten kanssa tekemissään harjoituksissa. Käytännön tutkimuspäivän tutustumishetki kesti reilun tunnin, jonka aikana jokainen osallistuja sai kertoa omasta taustastaan, johtamiskokemuksistaan sekä halutessaan tuoda esiin alkuhaastattelussa kertomiaan havaintoja omiin vahvuuksiinsa ja kehittämistä vaativiin puoliinsa liittyen. Jokainen osallistuja tuntui kertovan hyvin avoimesti itsestään ja osa liikuttui kyyneliin asti pohtiessaan omaa elämäänsä ja johtajana kokemiin haastavia tilanteita. Tutkimukseen osallistuneet henkilöt vaikuttivat olevan hyvin tietoisia omista piirteistään ja näyttivät olevan avoimia vastaanottamaan palautetta hevosilta. Heidän käyttäytymisensä antoi viitteitä siitä, että he olivat valmiita selvittämään, voisivatko hevoset tarjota heille uusia oivalluksia tai inspiroida muutokseen johtajina.

Tutkijana minut yllätti osallistujien ja tutkimuspäivää järjestämässä olleiden henkilöiden välillä alusta asti havaittavissa oleva luottamuksellinen ilmapiiri (Savolainen, 2013), jonka ansiosta tuntui, että osallistujien itsessään tunnistamia johtajuuden vahvuuksia ja kehitettäviä puolia voitiin käsitellä avoimesti. Osallistujat kertoivat yllättyneensä itsekkin siitä, kuinka kaikki tutkimusryhmän jäsenet tuntuivat olleen käytännön tutkimuspäivän alkututustumishetkestä asti avoimia ja haavoittuvaisia toistensa edessä. Kerroimme Jurvalan kanssa tutkimusryhmän osallistujille lukuisia esimerkkejä omista

epäonnistumisista ja onnistumisista hevosten kanssa ja vakuutimme tutkimukseen osallistujille, että meistä kaikki ovat hevosten edessä paljaita riippumatta siitä, kuinka monta vuotta hevosten kanssa on viettänyt aikaa. Jurvala sanoi omassa puheenvuorossaan, että hevosten kanssa ei voi olla koskaan täysin valmis ja oppiminen päättyy heti, kun alkaa kuvitella osaavansa kaiken. Jurvala muistutti, että yleensä jokaisen kohdalle osuu juuri se hevonen, jota sillä hetkellä tarvitsemme oppiaksemme uutta ja kasvaaksemme ihmisinä tai vaikkapa johtajina.

Nykyinen työelämä (Valtioneuvosto, 2018) ja toimintaympäristö (Tang, 2019) vaativat johtajilta tunneälyä (Goleman, 2000) ja jatkuvaa johtamisen kehittämistä (Edwards ym., 2015), sillä johtajien pitää osata seuloa valtavasta määrästä informaatiota (Fredriksson & Saarivirta, 2023) juuri oikeat tiedot menestyksekkään johtamisen tueksi ja kyettävä vastaamaan työntekijöiden moninaisiin tarpeisiin (Valtioneuvosto, 2018) erilaisia johtamistyyliä (Keskinen, 2005) ja tunnetaitoja hyödyntäen. Menestyksekkäs johtaja (Goleman, 2000) on tietoinen omista vahvuuksistaan ja kehittämistä vaativista puolistaan sekä ymmärtää omien ja muiden tunteiden merkityksen johtamisen tehokkuutta arvioi-
dessa, ja hevosavusteisen johtamiskoulutuksen (Bilginoglu, 2021) avulla on mahdollista kehittää johtajien itsetietoisuutta (Eurich, 2018), kuten tämän tutkimuksen tutkimustulokset osoittavat. Perinteinen johtamiskoulutus Suomessa (Valtioneuvosto, 2018) keskittyy johtajien asiaosaamisen kehittämiseen eikä tähtää riittävästi johtajien tunneälyn kehittämiseen, joten hevosavusteinen johtamiskoulutus (Björnberg, 2015) voi tarjota tehokkaan ja taloudellisen koulutusmuodon johtajien yksilöllisten johtajaominaisuuksien kehittämiseen. Hevosten kanssa toteutettujen harjoitusten avulla pystytään jo yhdessä päivässä (Pohl, 2015) kehittämään osallistujien tunne- ja vuorovaikutustaitoja (Björnberg, 2015) sekä tarjotaan osallistujille mahdollisuus harjoitella erilaisia johtamistyyliä (Fransson, 2015) ja niiden tehokkuutta hevosten kanssa. Eräs tähän tutkimukseen osallistunut kertoi, että hän oli suorittanut työuransa aikana useita psykologisia testejä, joiden avulla hän oli saanut paljon tietoa itsestään. Kuitenkaan yksikään testi tai niiden tulokset eivät kyenneet tarjoamaan hänelle mahdollisuutta oppia uusia toimintamalleja, jotka korvaisivat havaitut epäedulliset toimintatavat tai käynnistämään oppimisprosessia konkreettisilla kokemuksilla, kuten hevosten kanssa tehdyt harjoitukset tekivät.

Tähän tutkimukseen osallistuneiden vapaaehtoisten kanssa käytyjen keskusteluiden perusteella voidaan olettaa, että hevosten kanssa tehdyillä harjoituksilla on positiivista vaikutusta johtajien itseluottamukseen ja uskallukseen mennä omalle epämurkavuusalueelleen. Osallistujat kokivat, että he pystyivät hevosten kanssa toistamaan annettuja harjoituksia useita kertoja ja kokeilemaan luontevan tuntuisesti erilaisia johtamistyyliä. Osallistujat olivat sitä mieltä, ettei työelämässä ole soveliaan tuntuista ja edes mahdollista pyytää työntekijöitä osallistumaan johtamistilanteiden harjoitteluun tai kysyä epäonnistuneen johtamistilanteen jälkeen työntekijältä, että voidaanko tilannetta yrittää uudelleen paremman lopputuloksen saamiseksi. Hevosten kanssa oli osallistujien kokemuksen mukaan luontevaa toistaa harjoituksia useita kertoja ja etsiä tilanteeseen ja sekä hevosen käyttäytymiseen sopivaa johtamistyyliä. Osa tutkimukseen osallistuneista kertoi itseluottamuksensa kasvaneen hevosten kanssa työskentelyn ansiosta ja kaikki osallistujat kokivat itselleen uusien johtamistyylien kokeilemisen olleen arvokasta tulevaisuudessa tapahtuvan johtamistaitojen kehittämisen kannalta.

Tutkimuksen johtopäätöksenä voidaan todeta, että hevosen kanssa toimiminen voi paljastaa johtamistyylin heikkoudet ja haastaa osallistujat tarkastelemaan kriittisesti omia johtamistaitojaan. Osallistujat tuntuivat yllättyneen siitä, kuinka heidän itselleen tyypillinen johtamistyyli ei toiminutkaan hevosen kanssa, ja miten vaikeaa heille oli luopua totutusta toimintatavasta, vaikka he tunnistivat sen heikkoudet. Tämä osoittaa, että on tärkeää olla avoin uusille oppimiskokemuksille ja valmis kehittämään johtamistaitojaan erilaisissa konteksteissa. Lisäksi tulokset viittaavat siihen, että hevosen kanssa työskentely voi tarjota ainutlaatuisen mahdollisuuden reflektioon ja johtamistaitojen syvälliseen arviointiin, mikä voi edistää merkittävää kehitystä johtamisessa.

Tämän tutkimuksen tulokset johtajien itsetietoisuuden kehittämisestä hevosten maasta käsittelyn avulla viittaavat siihen, että hevosavusteinen johtamiskoulutus voi tarjota täsmällisen ja kustannustehokkaan lisävaihtoehdon perinteisille johtamiskoulutuksille konkreettisten johtamiskokemusten kautta. Omakohtaisiin kokemuksiin perustuva lähestymistapa mahdollistaa yksilöllisten kehittämistarpeiden tunnistamisen ja käynnistää oppimisprosessit käytännön harjoitusten kautta.

Tulevaisuudessa tarvitaan lisää tutkimusta hevosavusteisen johtamiskoulutuksen potentiaalista, mutta jo nykyiset havainnot viittaavat siihen, että hevosten avulla voidaan kehittää johtajien itsetietoisuutta, käynnistää prosesseja tunneällyn merkityksen ymmärtämisessä ja vahvistaa erilaisten johtamistyylien tehokkuutta käytännön kokemusten kautta. Hevosten kanssa työskentely tarjoaa ainutlaatuisen ympäristön, jossa johtajat voivat oppia tunnistamaan omat vahvuutensa ja heikkoutensa, harjoittamaan empatiaa sekä kehittämään vuorovaikutustaitojaan. Näiden oppien avulla johtajat voivat parantaa kykyään toimia tehokkaasti monimutkaisissa tilanteissa ja tukea organisaation menestystä. Lisätutkimus tällä alueella voi syventää ymmärrystämme hevosavusteisen johtamiskoulutuksen mahdollisuuksista ja kehittää entistä tehokkaampia menetelmiä johtajien kehittämiseksi.

7.4 Hevosavusteisen johtamiskoulutuksen tulevaisuus

Viime vuosikymmenen aikana julkaistut tutkimukset viittaavat siihen, että hevosavusteisella johtamiskoulutuksella voi olla merkittävä rooli tulevaisuudessa. Tässä muutamia esimerkkejä siitä, miltä sen tulevaisuus voisi näyttää:

Yksilöllinen kehittyminen: Hevosavusteinen johtamiskoulutus voi tarjota yksilöllisiä ja kokemuksellisia oppimiskokemuksia, jotka auttavat osallistujia kehittämään johtajuustaitojaan ja tunnetaitojaan. Näiden kokemusten avulla osallistujat voivat oppia itseltään uusia näkökulmia ja parantaa vuorovaikutustaitojaan.

Tiimityöskentely: Hevosavusteinen johtamiskoulutus voi edistää tiimien yhteistyötä ja vuorovaikutusta. Kun tiimit osallistuvat yhdessä hevosten kanssa tehtäviin harjoituksiin, he oppivat luottamaan toisiinsa, kommunikoimaan selkeästi ja ratkaisemaan ongelmia yhdessä.

Myötätunnon kehittäminen: Tutkimuksemme nostaa esiin myötätunnon merkityksen johtamisessa ja osoittaa, että myötätunnon kehittäminen voi parantaa johtajan kykyä luoda positiivista työilmapiiriä ja motivoida tiimiä kohti yhteisiä tavoitteita.

Johtajuuden kehittäminen: Hevosavusteinen johtamiskoulutus voi auttaa johtajia kehittämään itseään johtajina. Osallistujat voivat oppia uusia tapoja motivoida ja ohjata alaisiaan sekä kehittää kykyään sopeutua erilaisiin johtamistilanteisiin.

Työympäristön parantaminen: Hevosavusteinen johtamiskoulutus voi edistää positiivista työilmapiiriä ja hyvinvointia työpaikoilla. Osallistujat oppivat tunnistamaan ja hallitsemaan stressiä sekä rakentamaan luottamusta ja kunnioitusta työyhteisössä.

Innovaatiot ja luovuus: Hevosavusteinen johtamiskoulutus voi lisätä innovaatiota ja luovuutta organisaatioissa. Osallistujat kannustetaan ajattelemaan rohkeasti, kokeilemaan uusia lähestymistapoja ja löytämään luovia ratkaisuja ongelmiin.

Uudet liiketoimintamahdollisuudet hevosalalla: Tutkimuksemme tarjoaa uusia näkökulmia hevosavusteisen johtamiskoulutuksen hyödyntämiseen liiketoiminnassa. Se osoittaa, että hevosavusteinen koulutus voi tarjota arvokkaita oppimiskokemuksia ja edistää johtajuustaitojen kehittymistä monilla eri aloilla sekä tarjota hevosalalle uusia liiketoimintamahdollisuuksia myös lajia harrastamattomien parissa.

Näiden esimerkkien perusteella hevosavusteisella johtamiskoulutuksella voi olla monia positiivisia vaikutuksia organisaatioihin ja yksilöihin. Tulevaisuudessa tämäntyyppinen koulutus voi muodostua entistäkin suosittumaksi ja tarpeellisemmaksi osaksi johtajuuden kehittämistä eri aloilla.

Hevosten kyky lukea ihmisten mikroeleitä tarjoaa mielenkiintoisia mahdollisuuksia hevosavusteisessa johtamiskoulutuksessa tulevaisuudessa. Tässä muutamia esimerkkejä siitä, miten tätä kykyä voitaisiin hyödyntää:

Vuorovaikutustaitojen kehittäminen: Hevoset voivat havaita hienovaraisia eleitä ja tunnetiloja, joiden perusteella ne reagoivat ihmiseen. Johtamiskoulutuksessa tämä voi auttaa osallistujia tunnistamaan omat non-verbaalit viestinsä ja kehittämään parempaa vuorovaikutusta hevosten kanssa. Esimerkiksi hevosen reaktio ihmisen eleisiin voi paljastaa osallistujille heidän omia tunnetilojaan ja vuorovaikutustaitojensa vaikutuksia.

Johtamistyylien harjoittelu: Hevosten avulla voidaan simuloida erilaisia johtamistilanteita, joissa osallistujat voivat kokeilla erilaisia johtamistapoja ja -tyylejä. Hevosten reaktiot antavat välitöntä palautetta siitä, mikä johtamistyyli toimii parhaiten tietyssä

tilanteessa. Tämä auttaa osallistujia kehittämään taitojaan sopeutua erilaisiin johtamistilanteisiin.

Tunneälyn harjoittelu: Hevoset ovat herkkiä havaitsemaan ihmisten tunnetiloja, mikä tekee niistä erinomaisia kumppaneita tunneälyn harjoitteluun. Osallistujat voivat oppia tunnistamaan omat ja muiden tunnetilat hevosten reaktioiden perusteella ja kehittää siten tunneälyään. Tämä on erityisen hyödyllistä johtamistilanteissa, joissa vuorovaikutustaidot ja empatia ovat avainasemassa.

Konfliktien ratkaiseminen: Hevosavusteinen johtamiskoulutus voi auttaa osallistujia oppimaan konfliktien ratkaisemista ja stressinhallintaa. Hevosten avulla voidaan simuloida konfliktitilanteita, joissa osallistujat voivat harjoitella rauhallisen ja tehokkaan ratkaisun löytämistä. Hevosten reaktiot voivat auttaa osallistujia ymmärtämään, miten heidän oma käyttäytymisensä vaikuttaa konfliktin eskaloitumiseen tai rauhoittumiseen.

Näiden esimerkkien avulla voidaan nähdä, että hevosten kyky lukea ihmisten mikroeleitä tarjoaa arvokkaita oppimiskokemuksia hevosavusteisessa johtamiskoulutuksessa. Tulevaisuudessa tämänkaltaiset harjoitukset voivat olla entistäkin tärkeämpiä osia johtajuuden kehittämisessä eri organisaatioissa ja toimialoilla.

Tietoisuus hevosten kyvystä toimia johtamisen kehittämisen apuna on kasvanut, ja tulevaisuudessa voimme nähdä vieläkin luovempia tapoja hyödyntää näitä majesteettisia eläimiä:

Virtuaalitodellisuus ja lisätty todellisuus: Kuvittele, että voit osallistua hevosavusteiseen johtamiskoulutukseen virtuaalitodellisuuden avulla. Voit kokea vuorovaikutuksen hevosten kanssa aidon tuntuisesti missä tahansa maailmassa, mikä avaa uusia mahdollisuuksia johtamistaitojen harjoitteluun ilman fyysistä läsnäoloa.

Hevosrobottien käyttö: Robottien kehittäminen, jotka toimivat hevosten kaltaisesti, voi tarjota kontrolloitavan ympäristön, jossa johtajat voivat harjoitella erilaisia johtamistilanteita. Nämä robotit voivat reagoida ihmisen eleisiin ja käyttäytymiseen samalla tavalla kuin oikeat hevoset, tarjoten arvokasta palautetta.

Neurotieteelliset menetelmät: Kehittyneet neurotieteelliset menetelmät voivat auttaa meitä ymmärtämään paremmin hevosten ja ihmisten välisiä vuorovaikutuksia.

Esimerkiksi aivokartoitus voisi paljastaa, miten hevosten läsnäolo vaikuttaa ihmisen aivojen toimintaan johtamistilanteissa.

Hevosavusteinen tekoäly: Yhdistämällä hevosavusteista johtamiskoulutusta tekoälyyn voimme luoda älykkäitä järjestelmiä, jotka tarjoavat räätälöityjä harjoituksia ja välitöntä palautetta osallistujille. Tämä voisi olla erityisen hyödyllistä etäopiskelussa ja itsenäisessä oppimisessa.

Hevostilan simulaattorit: Virtuaaliset hevostilat, joissa käytetään edistynyttä simulointitekniikkaa, voivat tarjota turvallisen ja realistisen ympäristön johtamistaitojen harjoitteluun. Osallistujat voivat kokea erilaisia tilanteita ja oppia reagoimaan niihin tehokkaasti ilman todellisten eläinten kanssa työskentelyn riskejä.

Nämä ovat vain muutamia vilttejä veikkauksia siitä, miten hevosia voitaisiin käyttää johtamisen kehittämisen apuna tulevaisuudessa. Teknologian ja tieteen jatkuva kehitys voi avata oven monille innovatiivisille ja mielenkiintoisille käyttötavoille hevosavusteisessa johtamiskoulutuksessa.

8 Epilogi

Hevosavusteista johtamiskoulutusta selvittäneen tutkimukseni päättyessä olen vakuuttunut siitä, että hevosiin perustuva koulutusmuoto kätkee sisäänsä valtavan potentiaalin. Uskon vahvasti, että hevosavusteinen johtamiskoulutus voi laittaa alulle johtajana kasvamisen prosessin, auttaa kehittämään johtajien tunneälyä ja johtajuustaitoja sekä vaikuttaa positiivisesti organisaatioiden menestykseen tulevaisuudessa. Tekemäni tutkimuksen myötä olen saanut arvokasta tietoa ja ymmärrystä johtamisesta, tunneälystä ja kokemuksellisesta oppimisesta, mikä on syventänyt näkemystäni johtamiskoulutuksen monista ulottuvuuksista. Olen oppinut vuosien varrella johtajuudesta, johtamisesta ja ennen kaikkea itsestäni valtavasti hevosten avulla, joten koen suurta kiitollisuutta siitä, että hevosavusteista johtamiskoulutusta tutkitaan Suomessa ja maailmalla enenevässä määrin ja hevosavusteisen johtamiskoulutuksen avulla voidaan osaltaan tarjota hevosiin liittyviä kokemuksia myös perinteisestä hevosalasta kiinnostumattomille.

Hevosavusteiseen johtamiskoulutukseen on mielestäni tärkeää valikoida riittävän koulutuksen saaneita hevosia, jotka voidaan luokitella niin sanottuihin turvallisiin yhteistyökumppaneihin ihmisille niiden käyttäytymisen ja reaktioiden perusteella. Hevosten avulla tehdyissä johtamiskoulutuksissa on ensisijaisen tärkeää varmistaa osallistuvien henkilöiden ja hevosten hyvinvointi ja turvallisuus koulutustilanteissa ja mielestäni tämä edellyttää tiivistä yhteistyötä hevosten käyttäytymiseen perehtyneiden asiantuntijoiden kanssa, jotta hevosavusteisen johtamiskoulutuksen eettisyys ja vaihtoehtoisuus johtamisen kehittämisen muotona voidaan säilyttää.

Tutkijan näkökulmasta erityisesti käytännön tutkimuspäivänä tehdyt harjoitukset hevosten kanssa olivat silmiä avaava kokemus. Tutkimukseen osallistuneiden johtajien rohkeus ja avoin suhtautuminen itselleen uutta johtamiskoulutusta kohtaan sekä omiin johtajuustaitoihin liittyvien vahvuuksien ja kehityskohteiden tunnistaminen olivat inspiroivaa. Tutkijan, tarkkailijan ja ihan vain vertaisjohtajan näkökulmasta oli hämmästyttävää, kuinka lyhyessä ajassa tutkimusryhmän välille syntyi luottamuksellinen ilmapiiri, jonka ansiosta osallistujat kykenivät olemaan toistensa edessä haavoittuvaisia ja vastaanottavaisia hevosten tuottamalle palautteelle sekä keskustelemaan harjoitusten

aikana heränneistä vaikeistakin tunteista. Hevosten kanssa tehdyt harjoitukset toivat konkreettisesti esiin johtamistaitojen ja tunneällyn merkityksen, sekä tarjosivat arvokkaita oppimiskokemuksia harjoituksia tehneille ja niitä sivusta seuranneille osallistujille. Jokainen tutkimukseen osallistunut vapaaehtoinen koki oppineensa hevosten avulla uutta itsestään johtajana ja oli vakuuttunut myös siitä, että hevoset kykenivät antamaan sysäyksen johtajana kehittymisen prosessille.

Kokonaisuudessaan tämä tutkimus ja sen käytännön toteutus ovat avanneet uusia näkökulmia johtajuuteen ja johtamisen kehittämiseen. Olen kiitollinen mahdollisuudesta perehtyä tähän aiheeseen ja toivon, että tutkimukseni tulokset voivat innostaa muita tutkijoita ja käytännön johtajia hyödyntämään hevosavusteista johtamiskoulutusta entistä tehokkaammin ja monipuolisemmin tulevaisuudessa. Tulevaisuudessa aion olla itse mukana selvittämässä lisää hevosavusteista johtamiskoulutusta ja osallistua johtamisen kehittämiseen hevosten kanssa tehtyjen koulutuspäivien avulla yhdessä hevosten käytökouluttaja Mia Jurvalan kanssa sekä mallintaa johtajien tunneällyn kehittämiseen tähtäävän hevosavusteisen johtamiskoulutusmuodon.

9 Lähdeluettelo

(11.3.2024).

Aalto-Setälä, P.;& Saarinen, M. (2009). *Perkele! Tunneosaamisen oppikirja esimiehille*. Helsinki: Alma Talent.

Baines, S.;& Wheelock, J. (2018). Volunteer management in UK charities: what role for regulation? *Voluntary Sector Review*, ss. 305-320.

Barker, R. (1997). How can we train leaders if we don't know what leadership is? *Human Relation*, ss. 343-362.

Bell, E.;& Taylor, S. (2004). From outward bound to inward bound: The prophetic voices and discursive practices of spiritual management development. *Human Relation*, ss. 439-466.

Bendelow, G. (2008). *Qualitative video-analysis in social research*. New York: Sage.

Bharadwaj, S.;& Menin, A. (2000). *Making Innovation Happen in Organizations: Individual Creativity Mechanisms, Organizational Creativity Mechanisms or Both?* New Jersey: Journal of Product Innovation Management.

Bilginoglu, E. (2021). *Equine-Assisted Experiential Learning on Leadership Development*. Canada: International Journal of Organizational Leadership.

Björnberg, Å. (15. 12 2015). Why You Need Horse Sense to Develop Leaders. *Chief Learning officer magazine*, ss. 1-8.

Blakemore, S.-J.;& Frith, C. (2003). *Self-awareness and action*. Amsterdam: Elsevier Science Ltd.

Braun, V.;& Clarke, V. (2008). *Using thematic analysis in psychology*. London: Routledge.

Braun, V.;& Clarke, V. (2008). *Using thematic analysis in psychology*. Oxfordshire: Routledge Publications.

Brown, K.;& Banks, C. (2015). Close encounters: Using mobile video ethnography to understand human-animal relations. Teoksessa C. Bates, *Video methods: Social science research in motion* (ss. 95-120). New York: Routledge.

Burgon, H. (2011). *Queen of the world!: experiences of 'at-risk' young people participating in equine-assisted learning/therapy*. California: Sage Publications.

- Burton, E.; Qeadan, F.; & Burge, M. (2018). *Efficacy of equine-assisted psychotherapy in veterans with posttraumatic stress disorder*. China: Journal of Integrative Medicine.
- Carden, J.; Jones, R.; & Passmore, J. (2022). Degrading Self-Awareness in the Context of adult Development: A Systematic Literature Review. *Journal of Management Education*, ss. 140-177.
- Charmaz, K. (2009). *Constructing grounded theory*. London: Sage Publications.
- Chemers, M. (2001). *Integrating Models of Leadership and Intelligence: Efficacy and Effectiveness*. Washington: American Psychological Association.
- Colfax, R.; Rivera, J.; & Perez, K. (2010). *Applying emotional intelligence (EQ-I) in the workplace: Vital to global business success*. London: Scholarly Journal.
- Conte, J. (2005). *A review and critique of emotional intelligence measures*. California: San Diego State University.
- Cuddy, A.; Wilmuth, C.; & Carney, D. (2012). *The Benefit of Power Posing Before a High-Stake Social Evaluation*. Washington: Harvard Business School.
- Draaisma, R. (2017). *Language Sign and Calming Signals of Horses Recognition and Application*. Abingdon: Taylor & Francis Ltd.
- Dubois, C.; Qlickman, A.; & Spencer, S. (2016). Advancing team-based care through collaborative leadership development. *Journal of Healthcare Leadership*, ss. 101-109.
- Dyk, P.; Cheung, R.; Pohl, L.; Noriega, C.; Lindgreen, J.; & Hayden, C. (2012). *The Effectiveness of equine guided leadership education to develop emotional intelligence in expert nurses: A pilot research study*. Kentucky: University of Kentucky .
- Edwards, G.; Elliot, C.; Iszatt-White, M.; & Schedlitzki, D. (2015). Using Creative Techniques in Leadership Learning and Development. *Advances in Developing Human* , ss. 279-288.
- Ervasti, J.; Kausto, J.; Leino-Arjas, P.; Turunen, J.; Varje, P.; & Väänänen, A. (2022). *Työkyvyn tuen vaikuttavuus*. Helsinki: Valtioneuvosto.
- Eskola, J. (2007). *Laadullisen tutkimuksen juhannustaiat. Laadullisen aineiston analyysi vaihe vaiheelta*. Jyväskylä: PS-Kustannus.

- Eskola, J.;& Pihlström, S. (2003). Ihmistä tutkimassa. Teoksessa J. Eskola;& S. Pihlström, *Ihmistä tutkimassa* (ss. 137-160). Kuopio: Kuopion University Press.
- Eurich, T. (2018). *What Self-Awareness Really Is (and How to Cultivate it)*. Massachusetts: Harvard Business Review.
- Fosberg, L. (2007). *Att utveckla handlingkraft - om flickors identitetsskapande i stallet*. Luleå: Luleå tekniska universitet.
- Fransson, J. (2015). *Leadership skills developed through horse experiences and their usefulness for business leaders*. Uppsala: Swedish University of Agriculture Science.
- Fredriksson, M.;& Saarivirta, T. (27. 2 2023). *Johtaminen eilen ja tänään – johtamisen rooli oppimisen mah- dollistajana*. Noudettu osoitteesta Helsinki.fi: <https://elektra.helsinki.fi/oa/2489-5822/17/1/johtamin.pdf>
- Gentry, J. (1990). *What is Experimental Learning*. Michican: Western Michican University.
- Goleman, D. (1995). *Emotional Intelligence: Why It Can Matter More Than IQ*. New York City: Bantam Books.
- Goleman, D. (4 2000). Leadership That Gets Results. *Harward Business Review*, ss. 78-90.
- Gumus, S.;Sukru, M.;Esen, M.;& Gumus, E. (2016). *A systematic review of studies on leadership models in educational research from 1980 to 2014*. California: Sage Publications.
- Gurtrie, K. L.;& Jones, T. B. (2012). Teaching and Learning: Using Experiential Learning and Reflection for Leadership Education. *New Direction for student service*, ss. 53-59.
- Hämeenaho, P.;& Koskinen-Koivisto, E. (2014). Etnografian ulottuvuudet ja mahdollisuudet. Teoksessa P. Hämeenaho;& E. Koskinen-Koivisto, *Moniulotteinen etnografia* (ss. 7-31). Helsinki: Ethnos ry.
- Hammersley, M.;& Atkinson, P. (1983). *Ethnography Principles in Practice*. London: Tavistock Publications.
- Hammersley, M.;& Atkinson, P. (1995). *Ethnography: Principles in practice*. Ney York: Routledge.

- Hancock, A.;Gellatly, I.;Walsh, M.;Arnold, K.;& Connelly, C. (2023). Good, bad and Ugly Leadership Patterns: Implication for followers Work-related and Context free Outcomes. *Journal of Management*, ss. 640-679.
- Harvey, C.;Jedlicka, H.;& Martinez, S. (2020). *A Program Evaluation: Equine-Assisted Psychotherapy Outcomes for Children and Adolescents*. Switzerland: Child and Adolescent Social Work Journal.
- Hausberger, M.;Roche, H.;Henry, S.;& Visser, E. (2008). A review of the human-horse relationship. *Applies Animal Behavioural Science* , ss. 1-24.
- Hirsjärvi, S.;Remes, P.;& Sajavaara, P. (2009). *Tutki ja kirjoita*. Helsinki: Tammi.
- Jurvala, M. (2020). *Yhdessä hetkessä*. Jokioinen: Jurvala.
- Jyrämä, A.;& Nummela, N. (2018). Professional and business school leadership education in Finland. *Journal of Leadership Education*, ss. 221-229.
- Keaveney, S. (2008). Equines and their human companions. *Journal of Business Research*, ss. 444-454.
- Keskinen, S. (2005). *Alaistaito. Luottamus, sitoutuminen ja sopimus*. Vammala: Kunnallisalan kehittämissäätiö.
- Khan, Z.;Nawaz, A.;& Khan, I. (2016). *Leadership Theories and Styles: A Literature Review*. Indus: Gomal University.
- Kiviniemi, K. (2018). Laadullinen tutkimus prosessina. Teoksessa R. Valli, *Ikkunoita tutkimusmetodeihin* (ss. 73-87). Jyväskylä: PS-Kustannus.
- Kjærgaard, A.;& Meier, F. (2022). Trying out loud: Leadership development as experimentalism. *Leadership*, ss. 383-399.
- Kolb, D. (2014). *Experiential Learning Experience as the source of learning and development*. London: Pearson Education.
- Kramlich, T.;Kramlich, J.;& Donovan, R. (2018). Teaching leadership to millennials: An examination of undergraduate leadership education in the United States. *Journal of Leadership Education*, ss. 68-80.
- Kuula, A. (2006). *Tutkimusetiikka. Aineistojen hankinta, käyttö ja säilytys*. Jyväskylä: Gummerus kirjapaino Oy.
- Larkin, M.;& Larkin, S. (2017). The impact of mentorship on leadership development outcomes: The mediating roles of goal setting and self-efficacy. *Journal of Leadership Education*, ss. 71-86.

- Leavy, B. (2005). *A leader's guide to creating an innovation culture*. Leeds: Emerald Publishing.
- Lipponen, M.;& Vehmasto, E. (2021). *Sosiaalipedagogisen toiminnan laatu ja vaikuttavuus*. Helsinki: Luonnonvarakeskus.
- Lundvall, P. (2013). *Responsiivisen ja positiivisen vuorovaikutuksen merkityksen konkretisoituminen hevosavusteisessa johtamisvalmennuksessa*. Rovaniemi: Lapin Yliopisto.
- MacCann, C.;Jiang, Y.;Brown, L.;Double, K.;Bucich, M.;& Minbashian, A. (2019). *Emotional Intelligence Predict Academic Performance: A Meta-Analysis*. Washington: American Psychological Association.
- Maclean, B. (2011). *Equine-assisted therapy*. Washington: Department of Veterans Affairs.
- Mainelis, C.;Boyatzis, R.;& Kolb, D. (2002). Learning Styles and Adaptive Flexibility - Testing Experiential Learning Theory. *Management Learning*, ss. 5-33.
- McCall, M. (2004). *Leadership development throug experince*. New York: Academy of Management.
- McCune, S.;Esposito, B.;Griffin, M.;Lang, E.;& Mengoli, A. (2012). Equine-Assisted Learning: Facilitating Cooperation, Communication, and Teamwork Among Adolescents. *Journal of Creativity in Mental Health*, ss. 266-278.
- Meeus, W. (1996). *Studies on identity development in adolescence: An overview of research and some new data*. New York: Springer Science.
- Merriam, S. (2009). *Qualitative research: A guide to design and implementation*. San Francisco: John Wiley & Sons.
- Murchison, J. (2010). *Ethnography Essentials. Designing, Conducting and Presenting Your Researc*. San Francisco: A Wiley Imprint.
- Pink, S. (2007). *Doing Visual Ethnography*. New York: SAGE Publication Ltd.
- Pink, S.;Horst, H.;Hjort, L.;Lewis, T.;& Tacchi, J. (2016). *Digital Ethnography: Principles and Practice*. London: SAGE Publication Ltd.
- Pohl, L. (2015). Equine guided Leadership Education: Leveraging Somatic Intelligence in Learning Leadership Competencies. *Embodying Leadership: An Integrated Methodology*, ss. 1-10.

- Puusa, A.;& Juuti, P. (2020). *Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät*. Helsinki: Gaudeamus.
- Rantanen, H.;& Blomqvist, K. (2020). Developing leadership competencies through higher education: A case study of a Finnish master's program. *Journal of Management Education*, ss. 752-781.
- Savolainen, T. (2013). *Luottamusjohtajuus esimiehen voimavarana, taitona ja haasteena digiajassa*. Kuopio: Itä-Suomen yliopisto.
- Sensiper, S. (2010). *MAKING THE CASE ONLINE: HARVARD BUSINESS SCHOOL MULTIMEDIA*. California: University of California.
- Staunæs, D.;& Raffnsøe, S. (2019). Affective Pedagogies, Equine-assisted experimnets and posthuman leadership. *Body & Science*, ss. 57-89.
- Suutala, S.;Kaltiainen, J.;& Hakanen, J. (2023). *Miten Suomi voi? - tutkimus*. Helsinki: Työterveyslaitos.
- Tang, K. (2019). Leadership styles and organizational effectiveness. Teoksessa K. Tang, *Leadership and Change Management* (ss. 11-25). London: Springer.
- Tannenbaum, R.;& Yukl, G. (1992). Training and development in work organizations. *Annual Review of Psychology*, ss. 399-441.
- Tuomi, J.;& Sarajärvi, A. (2017). *Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi*. Helsinki: Tammi.
- Tuomi, J.;& Sarajärvi, A. (2018). *Laadullinen tutkimustyö ja sisällön analyysi*. Helsinki: Tammi.
- Valtioneuvosto. (1. 4 2018). *Työelämä 2020*. Noudettu osoitteesta Suomalaisen johtamisen tila ja tulevaisuus:
https://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/160870/TEM_oppaat_9_2018_Suomalaisen_johtamisen_tila_ja_tulevaisuus_web.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Weissberg, R. (2019). *Promoting the Social and Emotional Learning of Millons of School Children*. Chicago: University of Illinois.
- Vienola, V. (10. 27 2023). *VIDEOIDEN KÄYTTÖ TUTKIMUKSEN APUVÄLINEENÄ*. Noudettu osoitteesta
<https://mycourses.aalto.fi/pluginfile.php/673378/course/section/116068/vienola.pdf>

zang, X.;Zhang, H.;Zhang, Y.;& Cai, Z. (2021). The effectiveness of online training on leadership development: A meta-analysis. *International Journal of Information Management*, s. 57.

Zheng, W.;& Muir, D. (17. 2 2014). Embracing leadership: a multi-faced model of leader identity development. *Leadership & Organization Development Journal*, ss. 630-656.

Liite 1 Alkukysely

Arvoisat tutkimusryhmän jäsenet,

Kiitos että mahdollistatte tutkimukseni etenemisen ja olette kaikki ilmoittautuneet vapaaehtoisiksi tutkimusryhmääni. Lähenevän hevosten käsittelypäivän vuoksi haluaisin kerätä tietoa jokaisen ryhmän jäsenen lähtötilanteesta. Tämä auttaa meitä suunnittelemaan hevosten käytöskouluttaja Mia Jurvalan kanssa jokaiselle sopivia harjoituksia hevosten kanssa. Osa käytännön päivässä tehtävistä harjoituksista tehdään yksitellen ja osa pareittain tai pienissä ryhmissä. Alla on listattuna kysymykset 1.–4., joihin saatte vastata etukäteen ja pyydän teitä ystävällisesti lähettämään minulle vastauksenne 31.5.2023 klo 24 mennessä. Kysymysten avulla voitte orientoitua tulevaan tutkimuspäivään ja pohtia omaa johtajuuttanne. Vastauksenne ovat ensiarvoisen tärkeitä tutkimukseni kannalta ja alkutilanteen ymmärtäminen auttaa meitä kaikkia tunnistamaan sen, että voidaanko hevosten maasta käsittelyn avulla kehittää johtajan itsetuntemusta (toisin sanoen saatteko lisää tietoa itsestänne ja käyttäytymismalleista hevosilta saadun palautteen avulla). Laitan vielä vastaamisen avuksi listan tutkimuksissa tunnistettuja johtajaominaisuuksia ja käyttäytymismalleja, jotta käytämme suurin piirtein samoja käsitteitä johtajilta tunnistetuista ominaisuuksista ja erilaisista käyttäytymismalleista. Mikäli haluatte kuvata itseänne jollakin muulla käsitteellä, niin olkaa ystävällisiä ja avatkaa hieman sanallisesti, mitä tarkoittatte kyseisellä käsitteellä. Esimerkiksi voisin itse kuvata itseäni sosiaalisesti taitavaksi introvertiksi, millä tarkoitan sitä, että osaan toimia hyvin ihmisten kanssa, mutta minun pitää saada myös palautua työpäivän aikana ihmiskontakteista (rytmitän työpäivääni siten, että ihmiskontaktien väliin jää yksintyöskentelylle aikaa).

Ennen hevosten käsittelypäivää, pyytäisin teitä vastaamaan seuraaviin kysymyksiin: Miten arvioisit omia vahvuuksiasi johtajana? Mitkä ovat ne taidot ja ominaisuudet, jotka auttavat sinua menestymään johtajuustehtävissä?

Mitkä ovat ne alueet, joilla toivoisit kehittyväsi enemmän johtajana? Mitkä ovat haasteet tai heikkoudet, joihin haluaisit kiinnittää huomiota?

Kuinka hyvin tunnistat omat käyttäytymismallisi johtajana? Millaisia toimintatapoja tai reaktioita huomaat usein ilmenevän erilaisissa tilanteissa?

Miten uskot hevosen kanssa työskentelyn auttavan sinua kehittämään itsetuntemusta ja havaitsemaan omia käyttäytymismallejasi? Millaisia odotuksia sinulla on tämän päivän suhteen?

Johtajan ominaisuuksia:

Visionäärisyys

Päätäväisyys

Sitoutuneisuus

Kommunikointitaidot

Empatia

Itsensä kehittäminen

Luottamuksen rakentaminen

Kyky ratkaista ongelmia

Joustavuus

Inspiroiva johtajuus

Johtajan käyttäytymismalleja:

Ohjaava johtaminen

Osallistava johtaminen

Innostava johtaminen

Valmentava johtaminen

Delegoiva johtaminen

Transformationalinen johtaminen

Tasa-arvoinen johtaminen

Tuloksellinen johtaminen

Tilannesidonnainen johtaminen

Eettinen johtaminen

Nämä tiedot auttavat meitä luomaan merkityksellisiä ja sopivia harjoituksia hevosten kanssa päivän aikana. Toivon, että olette avoimia ja rehellisiä vastauksissanne, jotta

voimme parhaiten hyödyntää hevosten käsittelypäivää itsetuntemuksen kehittämisessä ja johtajuustaitojen vahvistamisessa.

Kiitos yhteistyöstä etukäteen, ja odotan innolla päivää kanssanne!

Aloitamme sunnuntaina 4.6.2023 klo 10 ja päätämme päivän noin klo 14. Osoite Mia Jurvalan kotitalalle on Pirttiojantie 85, 31630 Minkiö. Vietämme päivän maatilalle hevosten parissa, joten kannattaa pukeutua sellaisiin vaatteisiin, joiden likaantuminen ei haittaa. Mikäli teillä on omia ratsastuskypäriä, niin ottakaa sellainen mukaan ja lisäksi käsiin hanskat (puutarhakäsineet käyvät hyvin). Halutessanne voitte vaihtaa vaatteet paikan päällä, jotta paluumatkalla ei tarvitse mennä autoon hevosen hajuisena.

Tarjolla on kahvitarjoilu paikan päällä, joten saanhan tiedon mahdollisista allergioista ja ruokarajoitteista samalla, kun lähetätte vastauksenne ennakkokysymyksiin.

Ystävällisin terveisin,

Katri Palo-oja-Mertanen

Liite 2 Loppukysely

Seuraavat kysymykset koskevat tietoisuutta omista ja muiden tunteista:

Koetko, että hevosen elekielen ja reaktioiden tarkkaileminen ja tulkinta auttavat kehittämään tietoisuutta omista tunteista? Jos koet, niin millaisia havaintoja teit omista tunteistasi?

Koetko, että hevosen elekielen ja reaktioiden huomioiminen auttaa ymmärtämään ja tunnistamaan muiden tunteita? Jos koet, niin millaisia havaintoja teit muiden tunteista?

Miten hevosen elekielen huomioiminen auttoi tutkimushenkilöitä tiedostamaan omia tunteitaan ja niiden vaikutusta johtamistyöhön?

Miten hevosen elekielen ja reaktioiden huomioiminen auttoi tutkimushenkilöitä tunnistamaan ja ymmärtämään muiden ihmisten tunteita sekä niiden vaikutusta muiden johtamistyöhön?

Näiden kysymysten avulla selvitämme totuudenmukaista itsensä arvioimista ja omien käytösmallien havaitsemista:

Millaisia havaintoja teit hevosten kanssa työskennellessäsi omasta käyttäytymisestä?

Miten hevosten kanssa työskentely auttoi tunnistamaan omia käyttäytymismalleja?

Kuinka hevosten reaktiot ja hevosen antama palaute auttoi sinua arvioimaan rehellisesti omaa käyttäytymistä?

Miten onnistuit mukauttamaan hevosten kanssa työskentelyn havainnot ja opit omiin johtamistaitoihisi?

Auttoivatko hevosten kanssa tehdyt harjoitteet kehittämään totuudenmukaista itsensä arvioimisen? Jos niin millä lailla?

Auttoiko hevosen kanssa työskentely havaitsemaan ja muuttamaan epäedullisia käyttäytymismalleja? Jos auttoi, niin miten?

Tässä kysymyksiä koskien itseluottamuksen ja itsenäisyyden kehittämistä johtajuustaidoissa:

Millaisia vaikutuksia hevosen kanssa työskentelyllä oli itseluottamukseesi johtajuustaitojen osalta?

Auttoiko hevosen kanssa työskentely vahvistamaan itseluottamustasi johtajan roolissa?

Millaiset tilanteet koit hevosen kanssa työskentelyssä erityisen merkityksellisiksi itseluottamuksen kehittymisen kannalta?

Miten hevosen kanssa työskentely tuki itsenäisyyden kehittämistä johtajuustaidoissa?

Millaisia haasteita kohtasit hevosten kanssa työskennellessä ja miten nämä haasteet vaikuttivat itseluottamukseesi ja itsenäisyyteesi?

Auttoiko hevosen kanssa työskentely sinua kehittämään päätöksentekotaitoja ja luottamaan omiin kykyihinsä johtajana?

Koitko, että hevosen antama palaute ja reaktiot vaikuttivat omaan johtajuuteesi ja oliko hevosilta saadulla palautteella vaikutusta itseluottamukseesi johtajana?

Tutkimuspäivänä saimme kaikki seurata toistemme työskentelyä ja ryhmän jäseniltä pyydettiin palautetta itsearviointin lisäksi. Hevosten kanssa tehdyt maastakäsittelyharjoitukset ja niiden aikana syntyneet tunteet sekä käytösmallit linkitettiin käytännön johtamistilanteisiin. Seuraavat kysymykset koskevat edellä kuvattuja aiheita:

Erosiko itsearviointisi muiden antamasta palautteesta ja jos erosi, niin millä lailla?

Oliko sinun itse helppo tunnistaa johtamisen käytösmallit, joita hevosten kanssa työskentelyssä nousi esiin? Entä löysitkö itsestäsi uusia puolia? Olivatko

johtamisen käytösmallit samoja, joita tunnistat itsessäsi omassa työssäsi? Oliko hevosten kanssa tehtävissä harjoituksissa helpompaa/vaikeampaa löytää tilanteeseen sopivia johtamisen malleja kuin omassa työssäsi?

Miltä ryhmässä toimiminen tuntui ja miten koit muiden henkilöiden läsnäolon oman suorituksesi aikana?

Hevosten kanssa tehdyistä harjoituksista on kulunut nyt kolmisen viikkoa. Tässä vielä kysymyksiä, jotka koskevat mielteitäsi näin jälkikäteen:

Oletko huomannut hevosten kanssa toimimisesta olleen hyötyä oman työsi tai johtajana kehittymisen kannalta? Jos olet, niin millä lailla? Ja jollet ole, niistä luulet sen johtuvan?

Olisitko itse valmis osallistuvaan hevosavusteiseen johtamiskoulutukseen tulevaisuudessa, mikäli sellainen tilaisuus olisi tarjolla?

Suosittelisitko hevosavusteista johtamiskoulutusta muille?

Millaisia kehitysehdotuksia sinulla on hevosavusteiden johtamiskoulutuksen osalta? Mikä päivässä oli hyvää, mitä haluaisit muuttaa?