

Päivi Lundvall

RESPONSIIVISEN JA POSITIIVISEN VUOROVAIKUTUKSEN MERKITYKSEN
KONKRETISOITUMINEN HEVOSAVUSTEISESSA JOHTAMISVALMENNUSSESSA

Pro gradu- tutkielma
YTM-tutkinto, soveltava psykologia
Syksy 2013

Sisällysluettelo

Tiivistelmä	2
Johdanto	3
1 KEHOLLISESTA KOKEMUKSESTA POSITIIVISEEN JOHTAMISOPPIIN JA KOMPLEKSISEN RESPONSIIVISEN PROSESSIN TEORIAAN	5
2 HEVOSTAITOKOULUTUS ESIMIESTEN VALMENNUSMENETELMÄNÄ	9
3 TUTKIMUKSEN TOTEUTUS	
3.1 Tutkimuskysymys	11
3.2 Tutkimusmenetelmä	12
4 TULOKSET	15
4.1 Yleinen merkitysverkosto	22
5 POHDINTA	23
Viitteet	26

Tiivistelmä:

Tutkimuksen tavoitteena oli selvittää, mitä esimiehet kokevat hevosavusteisen esimiesvalmennusmenetelmän avulla toteutetussa valmennuksessa ja havaitsevatko he valmennuksessa analogiaa tai metaforia, joita he voivat yhdistää työhönsä. Tutkimuksessa mukana olleet kuusi keskiportaan esimiestä osallistuivat kaksipäiväiseen koulutukseen, jonka aikana he havainnoivat hevosten käyttäytymistä ja tekivät kokonaisvaltaisia aistiharjoituksia sekä ohjatusti hevostaitoharjoituksia maasta käsin. Hevosavusteinen esimiesvalmennus pohjautui Kolbin (1984) kokemuksellisen oppimisen kehään, ja toteutui spontaanina tilanneopetuksena. Tutkimus tehtiin laadullisena fenomenologis-hermeneuttisena tutkimuksena. Valmennuksen jälkeen toteutetussa puolistrukturoidussa haastattelussa esimiehet kertoivat kokeneensa valmennuksen aikana merkittävimpänä asiat, jotka ilmensivät juuri sen hetkisessä sosiaalisessa työelämässä ajankohtaisia kysymyksiä. Kokemukset liittyvät tuntemattoman pelkoon ja sen voittamiseen, ylisuorittamiseen ja siitä luopumiseen, konfliktiin ja rakentavaan neuvotteluun, rauhattomuuteen ja levolliseen keskittymiseen. Havainnoin haastatteluvastauksista kompleksisen responsiivisen prosessia (CRP- teoria), positiivisen johtamisoppia (POS) ja kehollista kokemusta ilmentäviä kokemuksia. Kaikissa haastatteluissa ilmeni CRP- teoriaa ilmentäviä kokemuksia, mutta myös POS konkretisoitui useimpien esimiesten kokemuksissa. Kaksi tutkimukseen osallistuneista koki kehollisen kokemuksen liittyvän voimakkaisiin tunteisiin, pelkoon tai hyvään oloon, jotka myös olivat ajankohtaisia kysymyksiä työelämässä. Molemmat kokivat tavallaan katsovansa peiliin ja kokemuksen jälkeen selkeyttävänsä itsensä johtamisen tavoitteita. Tulokset olivat lupaavia ajateltaessa hevosavusteisen esimies- ja työyhteisövalmennuksen laajempaa käyttöä. Ne myös kannustavat tutkimaan laajemmin, miten etenkin CRP- teoriaa voitaisiin soveltaa moniäänisten, hektisten ja suoritusorientoituneiden työyhteisöjen esimiestyön ja työilmapiirin parantamiseksi.

Johdanto

Meistä jokainen on kuullut esimerkkejä siitä, miten työyhteisöjen vuorovaikutussuhteet eivät toimi toivotulla tavalla. Väärinkäsitykset loukkaantumisineen ja tahallisine loukkaamisineen ovat arkipäivää useissa työyhteisöissä. Työaika kuluu konfliktien selvittämiseen, ihmiset pohtivat, menettävät yöunensa, jäävät sairauslomille, suhteet yhteistyökumppaneihin kärsivät, projektit viivästyvät ja syntyy taloudellisia tappioita. Vuorovaikutusongelmat lienevät yhteiskunnallisesti merkittäviä, mutta ne ovat vaikeasti arvioitavissa täsmällisesti. Ehkä juuri siksi, niihin suhtaudutaan kuin sääilmiöihin. Ongelmia voidaan ennustaa olevan tulossa, mutta usein niille ei ole mitään tehtävissä.

Vuorovaikutusta työyhteisöissä on tutkittu sekä hallintotieteissä (esim. Syväjärvi 2005, Vakkala 2012) että psykologiatieteissä (esim. Järvinen 2011) melko paljon, mutta tässä tutkimuksessa otan tarkasteltavaksi aiemmista poikkeavan näkökulman ja käytän vuorovaikutuksen havainnollistamiseen apuna hevosta. Käytän menetelmästä termiä hevosavusteinen johtamisvalmennus. Sen tavoitteena on johtaa hevostyöskentelyn avulla valmennettavien huomio vuorovaikutukseen ja saada heidät oivaltamaan heidän oman olemuksen ja vuorovaikutustapansa vaikutukset johdettaviin.

Eläimistä hevonen on laji, jolla on pitkä yhteinen historia ihmisen kanssa. Vuorovaikutus ihmisten ja hevosten välillä on kehittynyt lajien rinnakkaisen evoluution (lajien kehittymisestä yhteiselonsa myötä samaan, molempia hyödyttävään suuntaan) ja kulttuurirevoluution (opittujen tapojen opettaminen jälkeläisille) kautta vuosituhansien kuluessa (kts. esim. Kaimio 2012). Ihmisen ja hevosen vuorovaikutus perustuu kokonaisvaltaisuuteen eli sekä kehollisen että sanallisen muodon sisältävään viestintään. Taito kommunikoida hevosen kanssa on monilla kaupungistuneilla ihmisillä väistynyt tarpeettomana. Taito on kuitenkin löydettävissä uudelleen. Hevosen kanssa kommunikointi vahvistaa ihmisen kykyä keholliseen kommunikaatioon ja herkistää kuulemaan ja havaitsemaan kumppanin mielentilan ja siihen sisältyvän informaation. Näiden taitojen avulla ihminen voi ehkä palauttaa mieleensä kokonaisvaltaisen vuorovaikutuksen ja hyödyntää taitoja myös työyhteisöissä ja esimiestyössä. Harrastuksena hevostoiminta onkin viime vuosina kasvattanut merkittävästi suosiotaan (<http://www.ratsastus.fi/tilastotietoa>), mikä osaltaan kertonee ihmisen tarpeesta kokonaisvaltaiseen vuorovaikutukseen.

Ymmärrän ihmisen kehitykseen kuuluvan kehollisesta kokemisesta etäännyminen ja vastaavasti tajunnallisen, analyyttisen ja loogisen ymmärtämisen kehittymisen. Esimies- ja

johtamistyössä yksilön tajunnallisen, analyyttisen ja loogisen ymmärtämisen korostuneisuuden voidaan olettaa olevan merkittävää. Useiden filosofien kuten Merleau-Pontyn (1962), Rauhalan (esim. 2009) ja Ruonakosken (2011) mukaan ihminen kuitenkin säilyy läpi elämänsä kehollisena olentona ja ymmärtäjänä. Mielenkiintoisen lisänsä tähän tuo aivotutkimus, missä on todettu, että aivot ”lukevat” paljon sellaista vuorovaikutusta, joka ei läpäise tajuntaamme. Aivojen on todettu rekisteröivän jatkuvasti toisen yksilön kehon rytmejä (esim. syke ja hengitys) ja mielen tilaa (Damacio 2009). Damacio (2009) esittää, että kun yksilöt ovat tekemisissä keskenään, heidän kehonsa resonoi, jonka perusteella saatamme tuntea empatiaa, luottamusta tai muita tunteita toista kohtaan. Ihminen saattaa vastatakin tähän vuorovaikutukseen kehollisesti ilman, että tiedostaa kommunikoivansa (Stacey 2005). Näin käy etenkin, jos hän samanaikaisesti kommunikoi toisen kanssa suullisesti tai tekee jotain muuta, joka käyttää tietoisien ajattelun resursseja juuri sillä hetkellä. Jos ihminen tavoittaisi kehollisen kokemuksen ja kokonaisvaltaisen vuorovaikutuksen, voisiko hän tehostaa kommunikaatiotaan ja ymmärrystään, jotka auttaisivat häntä arkipäivän esimiestyössä?

Esimies- ja johtamistyössä tarvittavan yksilön olemuksen, tajunnallisuuden ja kehollisen kokemuksen konkretisoimisessa hevonen on oivallinen apuväline, sillä sen kommunikointi on kehollista ja avointa. Hevonen ei esimerkiksi yritä miellyttää, kuten usein toinen ihminen tai vaikkapa koira. Hevosen sanotaan olevan ihmiselle kuin peili, jonka reaktiot paljastavat asioita ihmisestä itsestään. Peilissä näkyvät asiat voivat ilmentää vaikkapa torjuntaa, pelkoa, epäaitoutta, keskittymiskyvyttömyyttä tai epävarmuutta, jolloin ihminen voi oivaltaa heikot kohtansa ja alkaa määrätietoisesti kehittämään itseään. Hevonen voi näyttää ihmiselle myös, että tämä on mielenkiintoinen ja luotettava johtaja, jolloin ihmisen itsearvostus nousee ja hän pystyy entistä varmempaan esimiestyöhön. On mahdollista, että jo ensikosketuksessa hevosen kanssa ihminen oivaltaa itsestään asioita, joihin ei ole aiemmin kiinnittänyt huomiota. Toisaalta mitä pidempään ja intensiivisemmin hevosen kanssa on vuorovaikutuksessa, sitä syvemmäksi ymmärrys muodostuu ja sitä enemmän ihminen oivaltaa myös itsestään. Sosiaalipsykologi G.M. Mead huomasi jo 1930-luvulla, että ihminen reflektoi itseään toisiin ihmisiin koko ajan, miettien mitä toiset ajattelevat hän toimistaan (Stacey 2011 mukaan). Ihmisen on ehkä vaikeampi miettiä mitä hevonen hänestä ajattelee verrattuna toiseen ihmiseen. Siksi hän joutuu asettamaan peilikuvaa huolellisesti hevoseen ja hänen on oivallettava, miltä hänen valintansa ja toimensa aidosti tuntuvat toisesta.

Viime vuosina eläimiä, erityisesti hevosia, on paljon käytetty apuna terapiatyössä hyvällä menestyksellä (esim. Barker 1999, Hämäläinen et. al. 2007). Eläinavusteinen toiminta voi olla motivoivaa, kasvatuksellista, terapeuttista, koulutuksellista tai ihmisen hyvinvointia

edistävää toimintaa. Toimintana se ei pääsääntöisesti ole käsikirjoitettua, vaan spontaanisuus on toiminnan peruslähtökohta. Eläinavusteista toimintaa käytetään jo monipuolisesti edistämään ihmisen hyvinvointia elämän eri tilanteissa, myös työn ohjauksessa ja kriisivalmennuksessa (<http://www.easeltraining.fi/>). Näin ollen tuntuu mielekkäältä käyttää hevosavusteista toimintaa myös esimiesvalmennuksessa. Tutkimukseni suuntautuu siten hevosavusteiseen esimiesvalmennukseen ja sen avulla tapahtuvaan vuorovaikutuskokemuksen konkretisoimiseen, jonka kautta esimiestasolla toimivat voivat oivaltaa ja ymmärtää työyhteisössään ilmeneviä vuorovaikutukseen liittyviä episodeja.

1 KEHOLLISESTA KOKEMUKSESTA POSITIIVISEEN JOHTAMISOPPIIN JA KOMPLEKSISEN RESPONSIIVISEN PROSESSIN TEORIAAN

Johtajan itsetuntemus on perusta hyvälle johtamiselle. Johtajan on itsetuntemuksen lisäksi ymmärrettävä itsensä johtamisen merkitys työssään. Itsensä johtaminen on itseen suuntautuvaa toimintaa (Perttula 2012). Ihminen on tällöin sekä kokija, subjekti että kohde, objekti. Subjektina ihminen kokee ja objektina hän on jotain tai esimerkiksi tulee joksikin. Maurice Merleau-Ponty puhui tajunnan intentionaalisesta toiminnasta (1964). Ihmisen on vaikea tunnistaa tätä itse. Helpoiten itsensä kokeminen tapahtunee tilanteessa, jossa ihmisen huomiota ei varasta mikään muu yksittäinen kohde (Perttula 2012). Perttulan mukaan kokemusta voisi verrata ensi kertaa peiliin katsomiseen. Koska hevosen oletetaan voivan toimia ihmiselle peilinä, oletan, että hevosavusteinen johtamisvalmennus voi avata ihmiselle tämän kokemuksen. Kokemus voi olla järäisyttävän merkittävä, koska se poikkeaa kaikesta muusta kokemusten virrasta, missä kohteena ovat arkiset asiat (Perttula 2012). Itsensä johtamisen kannalta olisi tärkeää löytää itsessään tällainen kokija, jonka avulla voi hahmottaa itsensä ja ymmärtää miten itse suuntautuu toisiin.

Senge (1990) nosti johtamistutkimuksen ytimeen vuoropuhelun, vuorovaikutteisuuden, ja niiden avulla muodostetun kokonaisnäkemysten työyhteisöissä. Syväjärvi ja muut (2007) ovat kuvanneet dynaamista psykosituationaalista muutosjohtamista ja esittävät organisaatiokäyttäytymisen olevan tilannesidonnainen minän, roolin ja toimintaympäristön synteesi. Yksilöiden ainutlaatuisuus ja aito kohtaaminen ovat johtamistyössä keskeisiä asioita. Vakkala (2012) kirjoittaa, että johtajien ja esimiesten tulisi paitsi kohdata yksilö myös oivaltaa missä tilanteessa yksilö on niin työssään kuin yksityishenkilönä. Vuorovaikutuksen keskeisimpiä tavoitteita työyhteisössä onkin että, johtaja saa työntekijät ymmärtämään omia päämääriään ja hän itse ymmärtää työntekijöidensä situationaalisuuden. Työyhteisön vuorovaikutussuhteita merkityksineen on usein lukemattomia ja sanalliseen

vuorovaikutukseen ei aina ole aikaa. Siksi on tärkeää tulla huomioituksi kehollisesti ja ymmärtää myös kehollisesti välittyviä viestejä. Tilanteissa missä yhteistä puhuttua kieltä ei ole tai sitä ei ehditä käyttää, kehollinen kieli voi välittää viestin. Havaintaja ymmärtää toisen yksilön intention tai näkee heikon signaalin yksilön aikeista. Tämän jälkeen kehollinen reaktio tapahtuu välittömästi, ihminen ei ehdi miettiä miten kehon tulisi reagoida, vaan reagointi tapahtuu aikaisempien kokemusten jättämien muiston perusteella. Johtajan on tärkeä oivaltaa, että sanallisen ja kehollisen viestin ristiriitaisuus voi vaikuttaa lopputulokseen. Herkkänä eläimenä hevonen huomaa ristiriitaisuuden ihmisen viestinnässä ja antaa palautteen toista ihmistä välittömämmin. Esimerkiksi ihmisen pyytäessä hevosta sanallisesti liikkeille, mutta kehollisesti empien, on todennäköinen lopputulos, ettei hevonen liiku. Siten hevosavusteinen valmennus voi opettaa ihmistä ymmärtämään oman kehonsa hahmottamista ja kehon välittämiä viestejä. Sama kehon kieli toimii niin hevosella kuin ihmiselläkin. Esimerkiksi suora ryhti ja määrätietoinen kulkeminen ilmentävät niin hevoselle kuin ihmisellekin varmaa ja päämäärätietoista toimintaa. Kehollisen johtamisen merkitykseen on myös kiinnitetty viime aikoina huomiota (Kupers 2007, Kupers 2013) ja sen mahdollisuuksien hyödyntämistä tulevaisuuden esimiestyön kehittämisessä lieneekin syytä seurata.

Positiivinen johtamisoppi (POS, engl. positive organizational scholarship) tähtää yksilöiden vahvuuksien esille nostamiseen ja luottamuksen lisäämiseen työyhteisössä (Cameron et. al. 2003). Jo yksi positiivinen yksilö voi käynnistää positiivisen kierteen ja tuoda organisaatioon elinvoimaa, joka parantaa koko organisaation suoritusta. Positiivisten sosiaalisten työsuhteiden on todettu vaikuttavan ihmisten fyysiseen (esim. hormonaaliseen, immunologiseen, kardiologiseen) hyvinvointiin paljon luultua enemmän (Heaphy & Dutton 2008). Positiivisuus johtajuudessa tavoittelee myönteisyyttä ihmisten johtamiseen. Cameron (2004, 2012) osoittaa neljä keskeistä positiivisen ihmisläheisen johtajuuden elementtiä:

positiivinen ilmapiiri

positiiviset toimijasuhteet

myönteinen vuorovaikutus

mielekäs työ ja sen tavoitteet

Ihmisläheinen johtajuus on yksilöä arvostavaa ja hänen yksilöllisyyttään kunnioittavaa johtamista. Ihmisläheinen johtaja kuuntelee, kyselee, keskustelee ja on aidosti läsnä vuorovaikutuksessa (Perttula 2008). Ihmisläheinen johtaminen on tajunnallisesti maailmaansa hahmottavien ihmisten välistä vuorovaikutusta, jossa sekä johtaja että johdettavat elävät kokemustensa muodostamassa todellisuudessa (Syväjärvi ym. 2007).

Positiivinen johtaminen (POS) on keskeinen elementti johtamisen psykologiassa, mutta Syväjärven ja Vakkalan mukaan (2012) positiivista johtamista ei voi toteuttaa ilman ihmisläheisen johtamisen asetelmien ymmärtämistä. Ihmisläheinen johtaminen korostaa organisaatiokäyttäytymisen, jolloin merkittäviksi nousevat yksilöiden omat havainnot, kokemukset ja niistä tehtävät tulkinnat. Positiivisessa johtamisessa keskitytään siihen, miten organisaatiot saadaan tuottamaan parasta mahdollista tuotosta edistämällä myönteistä työilmapiiriä, vuorovaikutusta ja kannustamalla yksilöitä jopa virtuoosimaisiin tuloksiin (Cameron et al. 2004). POS:n toteuttamisessa on ensisijaisessa asemassa vuorovaikutus ja siihen liittyvät kokemukset, intuitiot ja tiedot, jotka asemoituvat kunkin työntekijän omiin elämäkokemuksiin.

Positiivisesta johtamisesta puhuttaessa on tärkeää ymmärtää, että kaikki ei voi olla positiivista. Niin kuin on olemassa päivä ja yö, niin on olemassa myös positiivinen ja negatiivinen. Johtajuuden tulee toimia siinä kokonaisuudessa, johon positiivinen ja negatiivinen kuuluvat (Syväjärvi & Vakkala 2012). Positiivista johtamista on tutkittu hyvin paljon ja sen todettu olevan äärimmäisen hyvä menetelmä työyhteisöjen johtamiseen. Positiivinen johtaminen on todettu vaikuttavan mm. fysiologiseen, kognitiiviseen, emotionaaliseen, sosiaaliseen ja työhön liittyvään jaksamiseen ja hyvinvointiin (koosteet Cameron & Spreitzer 2012). Kuitenkin positiivinen johtaminen on kärsinyt median sille antamasta yltiöoptimistisesta leimasta. Usein luullaan, että positiivinen johtaminen on onnellista kehumista, kritiikin ja kilpailun välttämistä, huolien ja haasteiden välttelyä jne. Oikeastaan kysymys on juuri päinvastaisesta - vaikka optimismi kuuluukin positiiviseen johtamiseen, niin kritiikki, kilpailu ja haasteet ovat myös oleellisia tekijöitä. Vaativaa positiivisessa johtamisessa on kohdata vaikeat asiat myönteisessä hengessä. Suurimpana haasteena esimiehille on usein ajan puute, sillä esimerkiksi kielteisen palautteen antaminen positiivisesti ottaa toki enemmän aikaa, kuin tokaisu ”nyt meni kiville”.

Kompleksisen responsiivisen prosessin (CRP, engl. complex responsive process) nimellä tunnetaan teoria, jonka Stacey & Griffin 2005 kehittivät vuorovaikutuksen johtamista kuvaamaan. Työyhteisöissä dynaamisuus on lisääntynyt merkittävästi ja samalla ”työyhteisöllisten kysymysten” määrä on kasvanut. Tästä johtuen kompleksisuus on aina läsnä: jokainen päivä tuo eteen spontaaneja ja ennustamattomia asioita ja tehtäviä. Jotta johtamisen kehittymistä esimerkiksi hallinnollisissa tehtävissä voidaan kokonaisuutena tarkastella, on kompleksisuus väistämättä otettava huomioon. CRP:n ydinpainotuksia ovat muun muassa emergenttisyys ja interaktiivisuus (Laitinen & Stenvall 2012). CPR hakee eri tekijöistä aiheutuvia reaktioita ja niistä syntyviä reflektioita. Koska jokaisella yksilöllä reaktiot ja reflektiot perustuvat kaikkeen yksilön aiemmin kokemaan (situationalisuuteen), voidaan

jokaisessa tilanteessa ajatella syntyvän lukemattoman määrän erilaisia mahdollisuuksia. Tämän vuoksi vuorovaikutusta tai vuorovaikutusjohtamista ei voi käsikirjoittaa, vaan tapahtumat ovat aina enemmän tai vähemmän spontaaneja ja tuntemattomaan tulokseen johtavia. Vuorovaikutuksen osapuolet vastaavat vastaanottamiinsa viesteihin ja antavat palautteen sen mukaisesti. Yksilöiden kautta vuorovaikutus nivoutuu tiimeihin ja ryhmiin sekä edelleen koko organisaatioon. CRP:n mukaan yksilö ei edes käsitteenä tai abstraktiona ole olemassa ilman yhteisöä ja sen sisältämää vuorovaikutusta (Stacey & Griffin 2005), vaan ihmisen mieli rakentuu ja muovautuu koko ajan vuorovaikutuksessa toisiin. Mielenkiintoista on, ettei CRP:n odoteta tuottavan valmiita malleja tai konsepteja käytettäväksi johtajuudessa eri tilanteissa, vaan se kannustaa hakemaan analogiaa ja metaforia, jotka sopivat tilanteeseen (Laitinen & Stenvall 2012). Hevosavusteisessa johtamisvalmennuksessa ideana niin ikään ennalta käsikirjoittamaton toiminta, jonka kautta valmennettava löytää analogioita tai metaforia, jotka kuvaavat hänen työyhteisönsä tapahtumia ja käyttäytymistä. Vuorovaikutuksessa hevosien kanssa voidaan hakea analogioita ja metaforia, jotka auttavat työstämään työpaikan ja sen ihmissuhteiden ongelmia. Yksilöiden vapaasti valitsemia jokapäiväisiä vuorovaikutusprosesseja ei ulkopuolelta juuri voida kontrolloida (Stacey & Griffin 2007, Laitinen 2011), mutta omaa toimintaa, jonka kautta voi vaikuttaa työpaikan vuorovaikutukseen, voi kehittää. Vuorovaikutusta voisi kuvata äärettömyysmerkin kaltaisena pallon heittelynä: toinen osapuoli heittää, toinen ottaa vastaa, prosessoi ja palauttaa ja niin edelleen. Liikkeessä, kuten johtamisessakin korostuu alati jatkuva dynaamisuus.

Avoimen interaktion mahdollistavassa vuorovaikutuksessa on kuitenkin hyvä pitää mielessä, miten ihmisessä voi vaikuttaa samanaikaisesti useita ristiriitaisia ajatuksia (Stacey & Griffin 2005). Osa itsestämme voi toimia yhteistyökumppanina, mutta samalla voimme muistaa olevamme kilpailijoita toistemme kanssa. Kompleksisen organisaation tai yksilön piirteisiin kuuluu monia yhtäaikaista ja jopa päällekkäisiä rooleja (Lindell 2011, Laitinen & Stenvall 2012). Ralph Stacey korostaa vuorovaikutuksen laatua, joka perustuu luottamukseen ja vastavuoroisuuteen. Valmiita ohjeita, miten hyvä vuorovaikutus voidaan rakentaa, ei Stacey'n CRP- teorian mukaan voida antaa, sillä vuorovaikutus nousee aina kustakin hetkestä, paikan ja osapuolten elämänhistorian mukaisena. Syväjärvi ja Kesti (2012) liittävät työyhteisödynamiikkaan merkittävänä elementtinä kokemuksen. Kokemuksen myötä kehittyy inhimillinen taito havainnoida, kuunnella ja ottaa huomioon muita.

Jotta kompleksisuuden johtaminen voisi toteutua, tulisi painopistettä siirtää huomattavasti kyberneettis-systeemisestä ajattelusta ihmisiin ja vuorovaikutukseen: organisaatiot eivät ole typistettävissä järjestelmäksi, vaan ne perustuvat kompleksiseen vuorovaikutukseen (Laitinen 2012). Stacey'n työryhmineen kehittämä CRP- teoria onkin ensimmäinen

systemiteoreettinen lähestymistapa, joka on kehitetty kuvaamaan ihmisten sosiaalista kanssakäymistä työyhteisöissä, aikaisempien systemiteorioiden perustuessa luonnontieteiden tutkimuskohteiden tarkasteluun. Systemiteorioiden ja CRP- teorian mahdollista vaikuttamista samanaikaisesti ovat ehdottaneet mm. Hämäläinen ja Saarinen (2007), sekä Luoma, Hämäläinen ja Saarinen (2010). Kompleksisen responsiivisen teorian kehittäjien koulukunta ns. Herdfordsiren- koulukunta kuitenkin tyrmää mahdollisen yhteiskäytön, koska heidän mielestään CRP muun muassa käsittää esimiehen olevan osana kompleksivista responsiivista prosessia ja näkee suomalaisten esittämän systeemiälykkään mallin tarkastelevan prosessia ulkopuolisena (Mowles 2010, <http://complexityandmanagement.wordpress.com/2010/12/23/systems-thinking-and-complex-responsive-processes>).

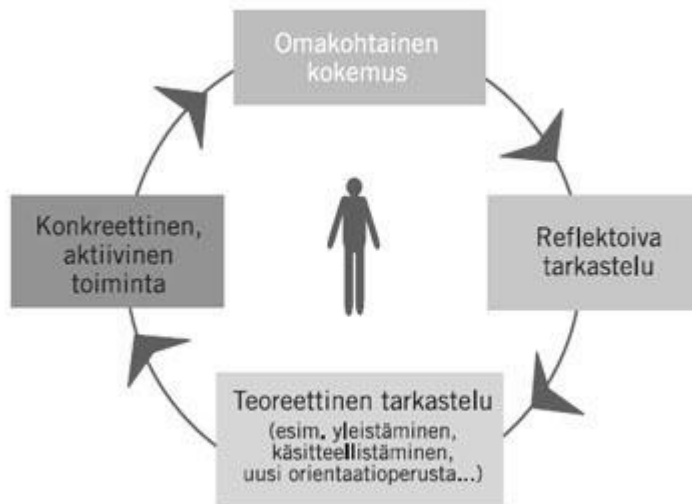
2 HEVOSTAITOKOULUTUS ESIMIESTEN VALMENNUSMENETELMÄNÄ

Hevosavusteisessa esimiesvalmennuksessa aktivoidaan vuorovaikutusta, jota CRP:n ja POS:n konkretisoiminen edellyttää. Olen yhdessä hevostaitokouluttaja Anne-Mari Tirroniemen kanssa pohtinut ihmisen ja hevosen vuorovaikutusta hevostaitovalmennuksessa. Miksi se toimii ja miksi se on siirrettävissä myös kahden ihmisen välisen vuorovaikutuksen aktivoimiseen? Pohdintamme tuloksena määrittelimme, taidon perustuvan seuraavien oleellisten vuorovaikutuksen ”ominaisuuksien” tunnistamisen ja vahvistamiseen:

- itsensä ja kehon tiedostaminen, koska kehotietoisuus on oleellinen osa vuorovaikutusta
- yksilön avoin kohtaaminen, koska aitous arvo sinänsä
- toisen arvostaminen, koska toista kunnioittava ja arvostava tasa-arvoinen asenne on hyvä lähtökohta vuorovaikutukselle
- luottamuksen rakentuminen, koska luottamus rakentuu pikku hiljaa jos sille annetaan mahdollisuus
- aktiivinen läsnäolo ja valmius reagoida, koska aidon läsnäolon puute havaitaan ja se haittaa vuorovaikutusta
- positiivinen asennoituminen, koska vuorovaikutuksen positiivisuudella on todettu olevan suuri merkitys toivotun vaikutuksen syntymisessä (mm. Cameron 2012).

Hevosavusteisessa johtamisessa opetellaan aistimaan kokonaisvaltaisesti, vahvistamaan tietoisuutta omasta kehollisuudesta ja harjoittamaan tilanteessa läsnä olemista. Ominaisuudet tunnistamalla ja niitä harjoittelemalla nostetaan valmiutta avoimeen vuorovaikutukseen. Valmennettava oivaltaa näiden merkityksen omassa esimiestoiminnassaan. Toisin sanoen tiedostamisen ja oivaltamisen tietä edeten parannetaan valmiuksia esimiehenä toimimiseen. Omalla esimerkillään esimies voi edelleen välittää työntekijöilleen positiivisen vuorovaikutuksen merkityksen käynnistäen positiivisen kehityksen organisaatiossaan (Mintzberg 2009, Cameron 2012). Positiivisen johtamisen ja itsensä tuntemisen kautta esimies voi tuntea myös vastuunsa eri tavalla kuin ennen. Vastuun voi tuntea kantavan sen sijaan, että se painaisi. Hevonen on kehotietoinen eläin, joka kutsuu ihmisen kokonaisvaltaiseen läsnäoloon vuorovaikutustilanteessa. Ihminen ei voi piiloutua rooliinsa, koska silloin vuorovaikutusta ei hevosen kanssa synny.

Tutkittavasta hevosavusteisesta koulutusmenetelmästä voidaan mainita esimerkkinä saksalaisen Klaus Hempflingin (<http://www.hempfling.com/Program2013.pdf>) ja hollantilaisen Piet Nieblingin (<http://www.depaardenmaat.com>) tarjoama johtamiskoulutus. Hevostaitokouluttaja Anne-Mari Tirroniemi on kehittänyt omalla tyylillään hevostaitokoulutusta esimiesten valmennukseen, jota tässä tutkimuksessa käytetään. Valmennuksessa hyödynnetään mielikuvia, omia aistimuksia, hevosten käyttäytymistä ja stimuloidaan koulutettavien omaa ajattelua holististen kokemusten avulla. Teoreettisen pohjan Tirroniemen valmennukselle antaa Kolbin (1984) kokemuksellisen oppimisen kehä, jolla hän korostaa omakohtaisen kokemuksen merkitystä havainnoimisen, reflektoinnin ja teoreettisen tarkastelun kautta tapahtuvan oivaltavan oppimisen perustana (kuva 1.). Keskeistä Kolbin esittämän kokemuksellisen oppimisen mallissa on nimenomaan aktiivinen omakohtainen toiminta ja toiminnan reflektoinnin kautta ilmiöiden käsitteellistäminen. Kokemuksellista oppimista käytetään paljon taide- ja kasvatustieteiden opetusmenetelmänä. Sen sopivuus hevosavusteisen esimiesvalmennuksen menetelmäksi perustuu spontaanien hevosen kanssa emergoituvien vuorovaikutustilanteiden mahdollistamiseen siten, että ne ovat koettavissa, havainnoitavissa ja reflektoitavissa ja analysoitavissa valmentajan johdolla.



Kuva 1. Kolbin (1984) esittämä kokemuksellisen oppimisen kehä.

3 TUTKIMUKSEN TOTEUTUS

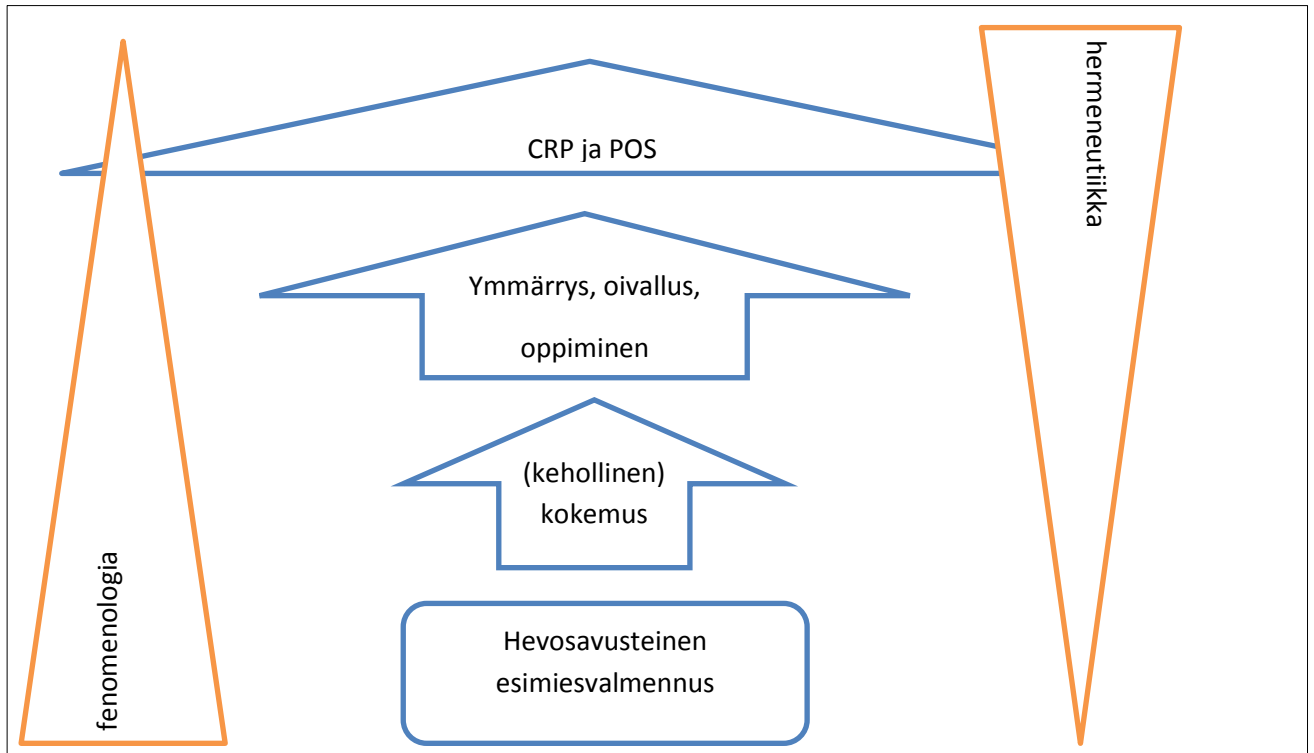
3.1 Tutkimuskysymys

Mielenkiintoni kohdistui siihen, mitkä hetket tutkimukseen osallistuneet esimiehet kokivat hevosavusteisessa esimiesvalmennuksessa merkittävimiksi? Löysivätkö he hevosien kanssa työskentelystä analogiaa tai metaforioita omaan esimiestyöhönsä?

Kokemuksellisuuden tutkimus perustuu ihmiskäsitykseen, jonka lähtökohtana on kehollinen, tajunnallinen ja situationaalinen kokemus. Tutkimuksessani korostan Maurice Merleau-Pontyn (1962) filosofian mukaista kokemuksen kehollisuutta ja kehollisen kokemuksen subjektiivisuutta. Lähtökohtana on, että subjektiivisuus dominoi vuorovaikutusta kaikessa kanssakäymisessä (Giorgi 2012).

Tutkimuksessani on ideana käytännössä havainnollistaa positiivisen sujuvan vuorovaikutuksen merkitys ja saada esimiehet sen perusteella itse oivaltamaan, että saattaa olla tärkeämpää ymmärtää ihmisten arkipäivän kokemuksia vuorovaikutuksesta organisaatioissa, kuin pohtia teoreettisesti, miten kaikki tulisi tehdä. Uusi ymmärrys voi tuoda työyhteisöihin mahdollisuuksia kehittää esimiestyötä uudella tavoin ja ehkä auttaa irrottautumaan byrokraattisista pidetyistä käytännöistä. Olen valinnut tutkimukseeni osittain

tulkitsevan metodin, koska en pyri vain löytämään yleisiä lakeja vaan myös ymmärtämään ilmiöiden monitulkintaisuutta ja tuomaan esiin organisaation moniäänisyyttä (Demers 2007) ja sen myönteisenä kokemista. Tutkielmani teoreettista viitekehystä konkretisoi kuva 2.



Kuva 2. Kaavio havainnollistaa tutkimusasetelmani teoreettisen lähestymistavan. Lähtökohtaisesti hevosavusteisen esimiesvalmennuksen aiheuttama kokemus tuottaa ymmärryksen ja oivaltamisen kautta mahdollisuuden oppimiseen. Alkuvaiheessa tutkimusta painottuu fenomenologinen tutkimusote. Myöhemmässä vaiheessa teoriasidonnainen tarkastelu astuu kuvaan mukaan, jolloin tutkimuksen fenomenologisuus väistyy ja hermeneuttisuuden määrä lisääntyy.

3.2 Tutkimusmenetelmä

Suunnittelin tutkimuksen tehtäväksi puhtaalta kokemuksellisuuden pohjalta ilman työhypoteeseja. Ajatteluprosessiini ilmaantui työn edistyessä kuitenkin teoreettisia mahdollisuuksia, joiden avulla kokemuksia hevosavusteisesta johtamisvalmennuksesta voitaisiin ehkä ymmärtää. Ajattelussani vaihtelivat siten aineistolähtöisyys ja teoriaohjautuvuuden hyödyntäminen. Päädyin siihen, että teoriat tulevat vähitellen mukaan analyysivaiheessa, jolloin teemoittelin haastatteluaineista sen mukaan, mitä teoriaa haastateltujen kommentit seurailevat. Tulosten tulkinta tulee olemaan kontekstuaalista eli

teoreettisiin näkökulmiin sidottua. Näin ollen aluksi aineistolähtöiseksi ajateltu tutkimukseni kääntyy vähitellen teoriaohjautuvaksi deduktiiviseksi tutkimukseksi (Tuomi & Sarajärvi 2009).

Metodologiana tutkimuksessa käytän hermeneuttista ja Amedeo Giorgin (2005) kuvaamaa deskriptiivisen fenomenologian menetelmää. Tulkinnan logiikka soveltuu muunneltuna kaikkeen hermeneuttiseen ymmärtävään psykologiaan (Latomaa 2009). Lähtökohtana on, että subjektiivisuus dominoi vuorovaikutusta kaikessa kanssakäymisessä (Giorgi 2012). Tutkijana myönnän olevani subjektiivinen lähestyessäni tutkimusongelmaa. Subjektiiviset ja etenkin intersubjektiiviset kokemukseni hevosten kanssa voivat vaikuttaa tuloksiin. Subjektiivisuus ei kuitenkaan estä löytämästä mahdollisia tuloksia tutkittavien yksilöiden kokemuksista. Myös muun muassa Rauhala (1993) ja Perttula (2000) ovat esittäneet eksistentiaalisen fenomenologian analyysimenetelmät. Koska aineistoni on suhteellisen pieni, katson Giorgin (2007) menetelmän olevan sopivin sen analysointiin. Analysointivaiheen jälkeen jatkan tulosten pohdintaa hermeneuttisen analyysitavan mukaisesti (Rauhala 1993). Koen tämän tarpeelliseksi aiheen laajuuden ja kompleksisuuden vuoksi, vaikka varsinainen empiirinen aineisto ei ole kovinkaan laaja. Pyrin lopuksi tulkitsemaan tulosten konkreettisen soveltamisen mahdollisuuksia esimiestyössä. Ilman tätä pohdintaa tutkimukseni tavoite teorioiden konkretisoinnista käytännön tasolle jäisi osittain saavuttamatta. Merkityssuhteen hermeneuttinen johtaminen voi tarjota ontologisesti sopivan tavan pohtia käytännön kokemusten ja teorian välistä suhdetta, silloin kun kausaalisuhteita ei tilastopohjaisesti yritetä analysoida (Rauhala 1993).

Analysoinnin vaiheet:

- Litterointi
- Esiymmärryksen muodostaminen tekstiä lukemalla tutkimuskysymyksen näkökulmasta
- Merkityksenantojen muodostaminen
- Merkityksenantojen teemoittelu
- Merkityksenantojen eksplikoiminen, muuntelu tutkijan kielelle
- Kaikkia tutkittavia koskevan yleisen merkitysverkon laatiminen

Tutkimusta varten tein helmikuussa 2013 esitutkimuksen, jossa viisi opiskelijaa (mukaan lukien itseni) osallistuivat viikonlopun mittaiseen hevosavusteiseen johtamiskoulutukseen, mutta viikonloppua ei taltioitu. Valmennuksessa keskusteltiin runsaasti, mutta keskustelua ei nauhoitettu eikä osallistuneita haastateltu. Esitutkimuksen tarkoituksena oli tarjota tutkijalle

(eli itselleni) subjektiivinen kokemus hevosavusteisesta esimiesten valmennusmenetelmästä ja samalla varmentaa tutkimusmenetelmän toimiminen sekä tarkentaa tutkimuskysymyksiä.

Varsinaiseen tutkimukseen valitsin mukaan kuusi keskiportaan esimiestä. Heistä puolet oli yksityiseltä ja puolet julkiselta sektorilta. Tutkimukseen osallistui viisi naista ja yksi mies. Henkilöiden ikä vaihteli 43–51 välillä, Tutkittavat kutsuttiin maaliskuussa 2013 koulutusviikonloppuun, jonka havainnoin ja videoin. Valmennusviikonloppu järjestettiin Taiga-tallilla Marraskoskella. Kouluttajana oli Anne-Mari Tirroniemi (www.taigatalli.fi). Koulutuksessa käytettiin avustajina ratsuiksi koulutettuja suomenhevosia. Valmennuksen aikana koehenkilöt tekivät kehollista kokemusta ja aistikokemuksia avaavia harjoituksia, havainnoivat hevosten käyttäytymistä ja toimivat ohjatusti maasta käsin hevosten kanssa.

Valmennukseen kuului alku- ja loppukeskustelut, jotka nauhoitin. Alkukeskusteluiden ja videoiden aineisto palveli lähinnä tausta-aineistona, joka auttoi minua muodostamaan kokonais kuvan tutkimuksesta ja erottamaan merkittäviä yksityiskohtia. Esimerkiksi haastatteluissa merkittäviksi mainitut seikat näkyvät selkeästi videolla, mutta videoaineiston analysointi gradua varten ei todennäköisesti olisi tuonut työmäärään suhteutettuna merkittävää lisäinformaatiota ja päädyin sen vuoksi jättämään sen pois. Sen sijaan molempien valmennuspäivien loppukeskustelut (20,40 min ja 43,38 min) litteroin ja yhdistin haastatteluaineistoon. Litteroitua aineistoa kertyi viisi sivua, koska jätin pois valmentajan pitkät puheenvuorot. Litteroidun materiaalin yhdistämisen haastatteluaineistoon teki mahdolliseksi se, että nauhalla puhuvien henkilöiden äänet olivat identifioitavissa ja ne olivat sisällöllisesti hyvin yhteneviä haastatteluaineiston kanssa.

Haastattelin koehenkilöt syvähaastattelumenetelmällä viikon kuluessa tutkimusviikonlopusta. Esittämieni johdatteluvien kysymysten tavoitteena oli saada henkilöt vapaamuotoisesti kuvaamaan kokemuksiaan vuorovaikutuksesta ja sen kirvoittamista ajatuksista.

Esitetyt kysymykset olivat:

- a) Mitkä hetket valmennusviikonlopun aikana aiheuttivat merkittävimmät kokemukset?
- b) Millaisia analogioita ja metaforia he näkevät koulutuksessa työhönsä?

Litteroin valmennettavien vastaukset. Haastattelumateriaalia kertyi yhteensä 108,24 min., joka tarkasti litteroituna (sisältäen kaikki äännähdykset, toistot jne.) teki 15 sivua. Litteroidusta aineistosta poimin tuloksiin esimerkkejä, jotka ovat mielestäni merkityksellisiä tutkimuksen kannalta. Aineistosta ilmeni erikoisuus, kytkentä ajankohtaiseen tilanteeseen työssä, mitä en ollut osannut odottaa.

Teemoitin litteroidun aineiston sen mukaan, mitkä haastateltujen kommentit tukivat positiivisen johtajuusopin ajattelua ja mitkä CRP- teoriaa. Lisäksi huomioin kommentit, jotka tukivat hevostaitovalmennuksen vuorovaikutusta aktivoivia kehollisia ominaisuuksia tai ilmensivät muutoin kehollisia kokemuksia. Kustakin haastattelusta nousevia merkittäviä ilmaisuja poimin kolmeen eri luokkaan. Määrällistä luokittelutulosta käytin vain suuntaa-antavana arvioidessani asian merkittävyyttä yleisen merkitysverkoston kirjoittamisessa. Eksamplikoitua, eli tutkijan kielelle muutettua aineistoa kertyi tiiviit kaksi ja puoli sivua. Hain tästä aineistosta haastatelluille syntyneitä yhteisiä kokemuksia ja kirjoitin sen pohjalta yleisen merkitysverkoston. Pohdin tulosten merkitystä kehollisen kokemuksen, positiivisen johtamisen ja CRP- teorian näkökulmasta. Lisäksi nostan käsittelyyn esimiesten kokemat oivallukset, siitä miten he voisivat hyödyntää havaintojaan omassa työssään.

Fenomenologit pyrkivät siirtämään ennakkokäsityksensä tarkastelemastaan ilmiöstä syrjään ja kohtaamaan ilmiön sellaisen kuin se itsessään on. Näin ollen keskityn valmennettavien kokemusten tutkimiseen ja tiedostan, että tutkimukseen mukaan tuleva teoreettinen viitekehys voi pahimmillaan estää tärkeiden, mutta viitekehukseen sopimattomien ilmiöiden tunnistamista ja ymmärtämistä (Laitinen 2011). Olen pyrkinyt parhaani mukaan välttämään mukaan tulevien teorioiden aiheuttamaa sokeutta, mutta tiedostan, että aineistoon sisältyy elementtejä, joita tarkastelemalla aineistosta olisi mahdollisesti saanut esille myös muita tuloksia.

4 TULOKSET

Tuloksissa aineistonhankintaa ohjanneet kysymykset a) ja b) nivoutuvat niin vahvasti yhteen, että katson keinotekoiseksi niiden erittelemisen tulosten analysoinnissa. Kaikilla tutkimushenkilöillä oli useita merkittäviä kokemuksia ja analogioita. Analogioiden käyttäminen teoreettisesti, valmennuksessa ja tutkimuksessa tuo mukaan mielenkiintoisen ulottuvuuden, mutta toisaalta lisää kompleksisuutta ja vaikeuttaa tulosten tulkintaa. Esimerkiksi Henkilö 6: *”On kauhean iso asia kun joku vie vähän aikaa kädestä.”* Konkreettista kädestä taluttamista tällä hän ei tarkoita, mutta kädestä vieminen työssä voi tarkoittaa tutkittavalle aivan eri asiaa kuin tutkijalle tai tutkimuksen lukijalle. Lisäksi tutkittavat eivät juuri avanneet analogioitaan, jolloin niiden tarkempi tarkastelu olisi ollut työlästä.

Huomiota herättävin tulos tutkimuksessa oli, että tutkimukseen osallistuneet tekivät hevosavusteisessa johtamisvalmennuksessa havaintoja ja kokivat oivalluksia liittyen

omakohtaisesti akuutteihin työelämän vuorovaikutuksen ongelmiin tai muihin paineisiin – huolimatta siitä, että valmennus oli kaikille samanlainen. He nostivat tärkeimmäksi kokemukseksi jonkin sellaisen asian, joka heille on ollut työssä viime aikoina vaativa tai mieltä vaivannut asia. Esitutkimusryhmässä keskusteltiin pääasiassa itsensä johtamisesta, koska opiskelijoita askarrutti työelämään siirtyminen. Tutkimusryhmän kokeneista esimiehistä kukaan ei ottanut terminä esille itsensä johtamista. Ehkä he kokivat sen olevan pitkän työelämän kokemuksen vuoksi heille itsestään selvää.

Tutkimukseen osallistuneiden henkilöiden valmennuksessa kokemia merkittävimpiä asioita ja taustalla vaikuttaneita työelämän mieltä askarruttaneita kysymyksiä ilmeni sekä haastatteluaineistossa että ryhmäkeskusteluissa ja ne olivat suoraan poimittavissa litteroidusta aineistosta. Merkittävät kokemukset ja rinnasteiset henkilökohtaiset paineet voidaan listata seuraavasti:

Merkittävä kokemus	Työssä koettu aktueli paine
Yhdessä tekeminen	konflikti oman esimiehen kanssa
Epävarmuuden poistuminen	ennakkoluulot työssä kohdattavia ihmisiä kohtaan
Tuntemattoman kohtaaminen	tuntemattomat ja pelottavat tekijät töissä
Oma epävarmuus	luottamuspula työntekijöihin
Suorittamisesta luopuminen	oma ylisuorittaminen
Läsnäolon merkitys	levottomuus ja keskittymiskyvyttömyys

Hevosavusteisen valmennuksen merkittävin kokemus siis vahvasti liittyi työelämässä viimeaikoina koettuihin vastoinkäymisiin tai mieltä vaivaaviin asioihin.

Hevosavusteinen johtamisvalmennus kutsui valmennettavan poistumaan omalta tutulta mukavuusalueeltaan. Kun mukavuusalueelta rohkeni poistua ja kohdata uusia asioita, näki myös työssä kohdatut ajankohtaiset asiat uudella tavalla. Tapahtuma käynnisti ajatteluprosessin, johon liittyi keskustelua muiden kanssa, oivalluksia ja uutta ymmärrystä mieltä askarruttaneisiin asioihin. Stacey (2011) käyttää ilmiöstä termiä fitness landscape ja liittää sen ekologiseen analogiaan.

Hevosten kanssa koetut kokemukset olivat myönteisiä, mutta silti ne johdattivat pohtimaan työn ikäviä puolia kuten suorituskeskeisyyttä, ylisuorittamista tai työssä kohdattava epävarmuuksia ja pelottavia asioita. Ilahduttavaa oli, että tutkimukseen osallistuneet kokivat

valmennuksen avulla oivaltavansa itse aiheuttamansa haitalliset tekijät, kuten ylisuorittamisen ja uskoivat pääsevänsä niistä eroon. Esimerkiksi henkilö 5 kertoi:

”Koskettavia juttuja oli se, kun Ansku (kouluttaja) myönsi, että okei, hänellä on tässä nyt vähän niin kuin suorituspaineita, että hän yrittää yhtä aikaa puhua teille, että mistä on kysymys ja yrittää yhtä aikaa olla hevosen kanssa ja hän ei ihan siihen niin kuin kykene. Ja sit kun se oli sen sanonut, niin se Meri-Veli (hevonen) juoksi sieltä ja työnsi sen turvan Anskun kainaloon. Se oli niin kuin niin upea hetki. Ja sit kun Ansku puhui sen jälkeen. Ja se miksi se minua kosketti, oli varmaan se, että mä oon suorittaja ja hirmu vaativa itelleni ja kunnianhimoinen...” Myöhemmin haastattelussa hän toteaa: *”Mä oon hellittänyt ja jättänyt vastuun jollekin suunnittelijalle. Ettei se ollu niin vakavaa. Niin siksi se hellittämisen hetki oli se yksi juttu”.*

He myös ymmärsivät kohtaavansa työssään uhkia ja vaikeita asioita. He oivalsivat, että niiden kanssa voi tulla toimeen, vaikka niitä ei voisi hallita. Esimerkiksi henkilö 2:

”Mä näen joskus semmosta, että ihmiset voi olla aika pelottavia tai ne voi olla hyvin arvaamattomia. Sellainen voi olla niin kuin tuo iso eläin, jota ei voi ymmärtää ilman opasta ja se voi olla hyvin arvaamaton. Työelämässäkin on ihmisiä, jotka on ihan eri aaltopituudella, jotka toimii ihan eri logiikalla kuin sinä itse.” *”Sellaista herkkyyttä on saanut harjoitella. Se Anskun demo Meri-Velin kanssa, josta jo puhuttiinkin, että siitä omasta suorittamisesta pitää luopua ja panna ne omat ajatukset sivuun ja keskittyä siihen mitä se hevonen sulle viestii. Ehkä sitten ihan semmonen, kun omien tunteiden kanssa työskentely.”*

Henkilö 4 huomasi, että luottaessaan työntekijöidensä osaamiseen, hän itsekkin onnistuu työssään.

”Niinhän se on ollutkin, että on asiantuntijat, jotka osaa sen asian, substanssin hirmu paljon paremmin. Eliikkä niinku silloin mennään yhtä köyttä ja minusta tämä on toiminut.” *”Olin sen ison hevosen, Meri-Velin kanssa. Niin hän teki sitä, ettei lähekkään. Niin, Ansku, ettei muuta kun menet vaan ja annat köyttä ja niin se sieltä tuli ja kohtahan se tuli aivan itsestään ja sen huomasi, että kyllähän tämä tästä lähteepi. Ja tavallaan se, niinku... kasvot sitä hevosta päin, isoa eläintä ja siinä se taluttaminen ja että se tulee ihan tohon noin, niin se oli semmonen, no emmä voi sanoa, että pelottava, mutta tota noin semmonen vähän outo tilanne. Mutta senkin mää mietin, tänne niin kuin työelämään, että onhan mulla niitä tilanteita töissäkin. Mää joudun kasvot eteenpäin oleen täälläkin ja viemän niitä.”*

Ennen tutkimusviikonloppua työssään johtajan kanssa konfliktin kokenut henkilö 1. työsti viikonlopun aikana asiaa.

”Ei oo heti pakko mennä kiristelemään ja nykimään siinä, että sitä voin sitte mennä vaikka, jos on joku asia mistä haluaa vähän vakavamminkin keskustella niin sen voi aloittaa vaikka ihan rauhallisesti, ei tarvi heti sieltä sillee hyökätä ja sitten se, että no kiitoshan on tässä nyt kovasti tullu esille ja se positiivisuus, että kyllä se hevonenkin on kovasti tykännyt siitä, että sille sanotaan lausutaan ääneen, että nyt teit hyvin”.

Vuorovaikutukseen lähtiessä saattaa pelottaa kovastikin, koska lopputulosta ei voi ennalta tietää ja aiemmat huonot kokemukset voivat ennustaa huonoa menestystä. Tutkimukseen osallistuneista henkilöistä 2, 3 ja 4 toivatkin esille sen, että heidän epävarmuutensa tai pelkonsa, niin valmennusviikonlopun aikana kuin heidän työssänsä, saattoi johtua huonoista kokemuksista menneisyydessä. Esimerkiksi henkilö 3 koki valmennuksen antaneen analogisesti selkeän vertauksen työhönsä, missä hän joutuu kohtaamaan tuntemattomia ja uhkaavia tilanteita. Hän koki saaneensa hyvän muistutuksen siitä, miten tuntemattomassa tilanteessa on vain kohdattava tilanne ja toimittava. Hän uskalsi luottaa toisiin vaikka oli fyysisesti niin jännittynyt, että reagoi kaikkeen. Pelkoa aiheuttivat epä tietoisuus ja tuntemattomuus. Toisten ihmisten tuki, läsnäolo, keskittyminen ja syvä hengitys auttoivat häntä löytämään oman varmuuden ja rauhoittamaan levottomuutensa.

Stacey (mm. 2007, 2011, 2012) korostaa, ettei vuorovaikutuksella ei ole käsikirjoitusta, vaan se kehittyy emergenttisesti kussakin tilanteessa siinä mukana olevien henkilöiden kesken. Saimme oivan esimerkin hevosavusteisessa esimiesvalmennuksessa tästä. Kouluttaja aikoi demonstroida, miten hevonen saadaan mukaan kävelemään hänen kanssaan, mutta hevonen pysytteli passiivisena katsellen muualle. Näin jatkui, kunnes kouluttaja kääntyi ja kertoi tutkimusryhmälle, ettei hän oikein taida keskittyä hevoseen, kun samalla puhuu ryhmälle. Kun kouluttaja myönsi tämän, juoksi hevonen välittömästi ilman erillistä kutsua hänen luokseen ja aloitti yhteistyön. Hetki oli hyvin vaikuttava, sillä siinä konkretisoitui suorittamisesta luopuminen ja sitä seuraava onnistuminen.

Hetkessä läsnäolemisen merkitys korostui viikonlopun aikana voimakkaasti. Yksi tutkimukseen osallistuneista (henkilö 6) koki jo avausharjoituksena tehdyn läsnäolo- ja keskittymisharjoituksen hyvin merkityksellisenä:

”Sellainen mulle ihan oikeesti niinku jäi, että voi niinku keskittymällä olla läsnä. Olla vaatteidensa keskellä niinku hän (kouluttaja) sanoi.” Toinen henkilö toi esille: *”Miten tärkeätä*

se on, että pystyy kuuntelemaan ja keskittymään siihen toiseen. Mikä on aika vaikeeta tänä päivänä kun on kaikenlaisia tehtäviä ja siihen joku pölähtää ja alkaa selittämään kun olet kirjoittamassa, että pystyt pääseen siitä omasta mielentilasta pois ja keskittymään siihen toiseen.”

Hevonen ilmaisi läsnäolon merkityksen tutkimuksessa varsin selkeästi lähtemällä pois, jos häneen ei kiinnitetty huomiota. Yksi tutkittavista (henkilö 5) sanoikin, että:

”Se olisikin ehkä hyvä jos ihmiset näyttäis sen niin suoraan kuin hevonen, joka heti näytti, että jos ei sulla kiinnostu, niin mullakin on muuta tekemistä.”

Myös Stacey (2011) tuo esille läsnäolon välttämättömyyden. Koska stabiilia tilaa ei ole, vain läsnä olemalla pystyy olemaan valmiudessa reagoimaan muutoksiin. Läsnä olevassa tilassa vuorovaikutuksen kautta pyritään tulkitsemaan ja ymmärtämään tilannetta ja sitä, miten muut kokevat sen. Kenelläkään ei voi olla varmaa tietoa mitkä on lopputulos. Koko ajan on oltava itsereflektioivassa ja muutoksiin valmiissa tilassa. On hyvin mielenkiintoista, että samaa asiaa myös hevostaitokouluttajat korostavat kouluttaessa ihmisiä toimimaan hevosten kanssa (esim. Tirroniemi suull.). Tämä näkökulma tuli analogiana esiin Henkilön 5 kokemuksissa:

”Mä muistan sen, että vaikkei ihteänsä osannut, niin mä yritin hengitellä rauhassa ja olla läsnä ja se varmaan onnistui, koska hevonen oli siinä kontaktissa. Se piti musta, paikkansa, että ihminen joka keskittyy siihen hevosen kohtaamiseen, niin hevonenkin keskittyy ja yhteistyö pelasi.”

Henkilö 5 koki koulutuksessa kehollisuutensa ja löysi harjoituksissa aistinsa. Hän pani merkille miten moni kulki hartiat lysisssä ja vähän poissa olevana hevosia väistellen, ja miten hevoset reagoivat siihen. Hän ajatteli, miten ihmisetkin huomaavat, jos toinen yrittää esittää jotain muuta kuin on. Hän oivalsi, että esittämällä vaikkapa varmempaa kuin on, ei pärjää työtekijöiden kanssa. Hän pohti kehollista interaktiivisuutta. Henkilön situationaalisuus vaikutti hänen kuvauksensa mukaan avoimuuteen ihmissuhteissa, ja siitä syystä hän oli myös kokenut ehkä vieroksuneensa esimiestehtäviä.

Positiivisuuden voima näkyi hyvin videolla, jossa tutkimukseen osallistuneet tiiviinä ryhmänä juoksivat ja nauroivat aidosti itselleen. Aluksi välinpitämätön hevonen innostui aidosta ilosta niin, että liittyi itse mukaan juoksevaan ryhmään. Tapahtuma herätti tutkimukseen osallistuneet pohtimaan, miten innostuneessa ja iloisessa tiimissä on mukava tehdä töitä. Henkilö 1 kuvasi asiaa: 7

"Innostuneet ihmiset vetää joukkoonsa muita. Ihan niin kuin itekin, että jos näkee, että jollain porukalla on mukava tehdä töitä, niin varmaan haluais itsekin kuulua siihen porukkaan."

Sama hetki tutkimuksessa ilmensi hyvin myös spontaaniutta ja emergenttisuutta, joten se konkretisoi myös CRP-teorian mukaista työyhteisödynamiikkaa. Myös henkilö 2 oivalsi miten esimiehen positiivinen energia tarttuu ja saa toisen tekemään oma aloitteisesti toivottuja asioita. Hänestä oli kiehtovaa nähdä miten vähällä tämä onnistui. Hän kuvaili analogiaa myönteisen energian vaikutuksesta toiseen ihmiseen.

Työn mielekkyyden merkitys oivallettiin, henkilö 1 kuvailee tätä seuraavasti:

"... johtaminen, niinkun ei väkisin, vaan yhdessä menemällä, osoittaa tietä ja niin kuin määrätietoisesti ja jämäkästi, mutta ei väkisin, vaan ikään kuin keksimällä se mielenkiinto ja tavallaan peruste siihen, miksi nyt lähdetään tännepäin ja miksi me yhdessä niinku mennään tänne."

Henkilö 5 koki olleensa hyvin läsnä sekä koulutuksessa että esimiestehtävässään, ja hän kokikin positiivista onnistumista ja vuorovaikutusta molemmissa. Myönteisen ilmapiirin hän koki tuottavan rakentavaa palautetta ja toimivan työntövoimana työssä. Hän kertoi luottavansa nykyisin alaisiinsa, ja oivaltaneensa koulutuksen aikana, ettei pakottamalla pääse esimiestehtävissä pitkälle.

"Mä oon ruvennut tekeen sillain, että mä otan ne kerran viikossa koolle ja keskityn sen päivän ihan vaan niihin, että missä mennään ja mitkä on niitten tarpeet. Musta on aivan mahtava huomata, että kuinka paljon ne tekee siinä välissä. Ja se on poissa mun sähköpostista... Mulla on hirveen hyvä porukka, ne on kuin sellainen mylly, jotka jauhaa ideoita. Ja mun ei tarvi sanoa, et kuka haluais tehdä tän jutun..."

Laitinen (2011) perustelee aitojen vuorovaikutustilanteiden tärkeyttä sillä, että ne mahdollistavat luovan hiertymätilan syntymisen. Arvopohja, luottamus, vuorovaikutus ja mahdollistava valta muodostavat perustan *luovalle hiertymätilalle*. Luovalla hiertymätilalla hän tarkoittaa erilaisten toimijoiden vuorovaikutuksessa rakentuvaa suhdetta. Sen lisäksi, että luova hiertymätila syntyy toimijoiden vuorovaikutuksen seurauksena, on se samalla toimijoiden vuorovaikutusta ohjaava tekijä. Lisäksi arvokkaita ovat kaikki hetket, joissa kanssakäymistä tapahtuu, sekä spontaanit että systemaattiset vuorovaikutustilanteet ilman, että toimijat aina itsekään tunnistavat osallistuneensa ja vaikuttaneensa mahdollisesti toisiinsa. Laitinen (2011) kutsuu tilanteita paikalliseksi pörinäksi. Hevosavusteisessa

esimiesvalmennuksessa vastaava tilanne oli esimerkiksi valmennuksen aluksi, kun valmennukseen osallistuneet vietiin tutustumaan hevosiin pihattoon. Pihatossa elää vapaana yli kymmenen hevosta, jotka uteliaina tulivat tervehtimään sisään tulleita ihmisiä. Ryhmä seisoskeli ja jutteli vapautuneesti hevosten laumakäyttäytymisestä noin puolen tunnin ajan, minkä aikana hevoset tekivät kukin omien intressiensä mukaisesti tuttavuutta ihmisten kanssa. Analogisesti tilannetta saattaisi verrata vaikka tutustumisvierailuun naapuriyrityksen kahviossa. Hetki käynnisti viidessä kuudesta tutkimukseen osallistuneesta pohdinnan kokemuksen merkityksestä itselleen. Esimerkiksi henkilö 2 kuvailee tilannetta:

”Mä en niinku tiedä kuinka nää hevoset toimii. Miksi ne tulee ja mitä ne tekee, sellainen epä tietoisuus. Järkyttävän ison kokoiset vielä, se on se tuntemattomuus.” ”Itse asiassa se oli jälkikäteen ajatuksia herättävää. Tää toimi mun mielestä hyvin ajatuksia ja keskustelua herättelevänä suhteessa tällaiseen työhän mitä mä teen, missä koko ajan kohdataan tuntematonta, tuntemattomia työkavereita, tuntemattomia tilanteita, tuntemattomia asiakkaita. Ja tällainen ryhmädynamiikka kun niillä eläimillä, musta se on kiehtovaa. Mun mielestä on tosi perusteltua ja semmoista antoisaa olla tossa tilanteessa ja tulla muistutetuksi monista asioista. Yksi on tää miten mun on vaan toimittava kun tulee tilanne, joka on tuntematon.”

Kun CRP- teoriaa sovelletaan käytäntöön, niin tähän väistämättömään epävarmuuteen ja sen hyväksymiseen arkisia valintoja ja päätöksiä tehtäessä tullaan törmäämään. Tämän ovat havainneet sekä Shaw (2002) esimiesten valmennuksessa, että Miller ja McKergow (2013) lyhytterapia työssä.

Haastateltujen keholliset kokemukset liittyivät voimakkaisiin tunteisiin, kuten pelkoon tai hyvään oloon. Henkilö 5 kertoo:

”Mä nautin ihan älyttömästi siitä auringosta, tuulesta ja hevosen ääntelystä. Sä sait hengitellä, olla rauhassa ja tehdä sen ite, ilman niinku suorittamista, että mulla ei ollu mikään hoppu kummallakaan kierroksella. Sitten toisella kerralla huomasin, että mun aistit on herännyt. Ja pystyin tuntemaan jalalla, että tässä on maantie ja urat menee tähän suuntaan ja oli paljon varmempi olo mennä.”

Molemmilla henkilöillä kokemus liittyi itsensä näkemiseen ja itsensä johtamiseen (Perttula 2012). He saivat kokemuksen kautta rohkeutta ja varmuuden toimia. Henkilö 5:

”Mutta toisaalta myös pidemmällä tähtäimellä, että mitä mä haluan elämässä tehdä. Se on mulle ykkösjuttu...”

4.1 Yleinen merkitysverkosto

Haastatteluissa nousi mielenkiintoisesti esille esimiesten työssään kohtaamat, uudet ja spontaanisti emergoituvat asiat. Rohkea ja avoin suhtautuminen uusiin asioihin oivallettiin tärkeäksi. Asia oli konkretisoitunut heille esimerkiksi kun he olivat aluksi suhtautuneet varauksella hevosen kohtaamiseen, tai tarkkailleet hevosten suhtautumista uusiin ja epäilyttäviin asioihin.

Kuudesta osallistujasta viisi ymmärsi hetkessä läsnä olemisen tarpeellisuuden. Näistä esimiehistä kaksi yhdisti läsnäolon kokemukseen vuorovaikutuksellisen yhdessä tekemisen ja olemisen. Yksi heistä puhui yhdessä tekemisestä, mutta ei ollut kokenut tilanteessa läsnäolemista erityisesti huomioitavana asiana. Koulutuksessa läsnäolon merkityksen koettiin konkretisoituneen esimerkiksi hevosen talutuksessa.

Kolmessa haastattelussa käsiteltiin suorituskeskeisyydestä ja ylisuorittamisesta luopumista merkittävänä tekijänä esimiestyössä onnistumisessa. Tähän vaikutti haastatelluille syntynyt voimakas kokemus ohjaajan ja hevosen vuorovaikutustilanteesta, missä ohjaaja tunnusti suorituspainensa ja hevonen reagoi siihen lempeän yhteistyöhaluisesti. Itse he kokivat olevansa työssään suoritusorientoituneita ja kärsivänsä siitä.

Yksi haastateltavista ei nostanut positiivista vuorovaikutusta mitenkään esille, mutta muut puhuivat myönteisestä ilmapiiristä, positiivisesta mielekkyydestä, positiivisesta yhdessä tekemisestä, positiivisesta keskustelusta tai abstraktimmin positiivisesta energiasta. Vastaavasti negatiivisen suhtautumisen nähtiin heijastuvan toisiin ihmisiin ja johtavan vuorovaikutuksellisesti umpikujaan. Positiivinen yhdessä tekeminen havainnollistui heille erinomaisesti tilanteessa, missä hevonen innokkaasti lähti iloisesti nauravan ryhmän mukaan. Positiivisten ryhmien huomattiin vetävän puoleensa jopa hevosta.

Kolme haastateltavista koki työntekijöiden arvostuksen ja kohteliaan vuorovaikutuksen työyhteisössä tärkeänä asiana, mikä varsinkin pienissä työyhteisöissä voi unohtua. Yksi heistä kiinnitti huomiota siihen, miten epäkohtelias vuorovaikutus murentaa aiemmin koetut positiiviset hetket.

Neljä valmennettavista oli huomannut, miten hevoseen luottaminen palkitsi onnistumisen kautta. He olivat oivaltaneet, että luottamalla työntekijöihin saavutetaan onnistumista ja sitä

kautta positiivista työntövoimaa koko työyhteisölle. Silti kolme heistä koki, että omaa luottamusta työntekijöihin olisi edelleen kehitettävä.

Kehollinen kokemus ilmeni kolmen haastatellun kokemuksissa ja lisäksi ryhmähaastattelussa neljäs henkilö puhui fyysisestä kokemuksesta. Keholliset kokemukset liitettiin voimakkaisiin tunteisiin, pelkoon, onnellisuuteen tai jännitykseen. Yksi näistä kokemuksista erottui määrätietoisuutensa vuoksi, valmennettava haki tietoisesti rohkeaa, kehollista kokemusta. Hän ei kuitenkaan kertonut, miten hän sen koki.

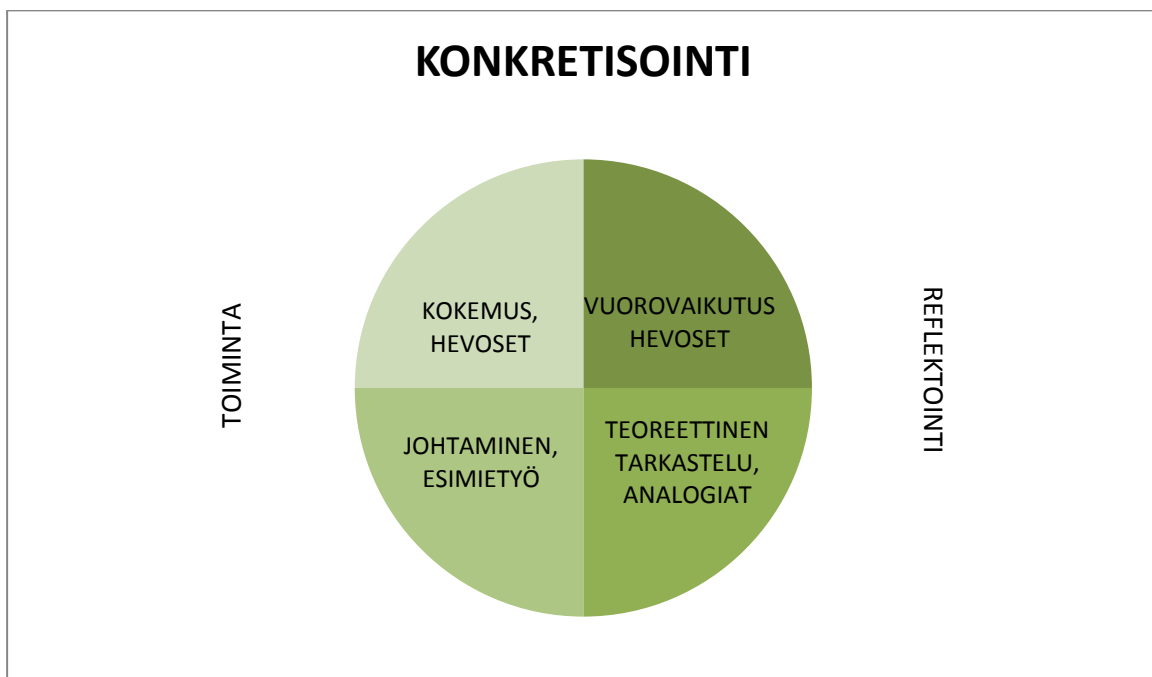
Mielenkiintoista oli, että haastatelluista neljä oivalsi valmennuksen aikana, miten he saamiensa kokemusten kautta voivat lisätä työntekijöidensä oma-aloitteisuutta työyhteisöissään ja lisätä sitä kautta positiivisuutta ja työn mielekkyyttä. Kaikki tutkimushenkilöt myös havaitsivat koulutuksessa useita merkittäviä kokemuksia ja analogioita, joille he löysivät vertauksia työyhteisödynamiikasta.

5 POHDINTA

Fenomenologian tehtävänä on Merleau-Pontyn (1962) mukaan löytää kokemus sitä koskevien teorioiden alta. Tärkeää onkin nähdä, kuulla ja tuntea vuorovaikutus ja sen merkitys. Ensiarvoista on kuvata kokemus ja arvioida, miten se vaikuttaa myöhempään toimintaan. Hevosien kanssa toimiessa kokemus on hyvin konkreettinen ja kokonaisvaltainen. Ihminen huomaa, että keho ei toimi pelkästään ihmisen tietoisten käskyjen mukaan, vaan sillä on autonomiansa. Rationaalinen intentionaalisuus alkaa siitä mihin autonominen intentionaalisuus päättyy (Koski 1991). Keho on liian lähellä ihmistä itseään, jotta sen intentionaalisuuden merkityksen voisi välittömästi havaita ja ymmärtää (Koski 1991). Ymmärtäminen tapahtuu, jos tapahtuu, myöhemmin reflektoinnin kautta. Mielestäni minun ymmärrykseni tässä tutkimuksessa on muodostunut näin.

Esimiehillä voidaan nähdä olevan sosiaalinen vastuu ymmärtää itseään ja muita. On tärkeää, että he ymmärtävät miten toiset hahmottavat maailman mahdollisuuksineen ja uhkineen, jotta avoin vuorovaikutus olisi mahdollista (Cunliffe 2009). Tutkimukseen osallistuneet kokivat aluksi vierautta hevosia kohtaan, mutta tutustuessaan niihin eläiminä ja yksilöinä tunne katosi. Saman muutamia haastatelluista kertoivat kokevansa työssä. Valmennuksen aikana he oivalsivat, että tunteen aiheutti tuntemattomuus ja ymmärtämisen puute. Kaikki haastateltavat kertoivat haastattelussaan kokeneensa avoimen suhtautumisen merkityksen vuorovaikutukselle.

Miten koettu vaikuttaa käytännössä heidän työhönsä esimiehenä? Hevosien kanssa koettu johtamisvalmennus oli kaikille tutkimukseen osallistuneille ainutlaatuinen kokemus, jonka vaikutuksista heidän myöhempään toimintaansa ei tässä tutkimuksessa vielä päästy käsiksi. Viitteitä pysyvistä vaikutuksista antoi kuitenkin tutkimukseen osallistuneiden oivaltavat kommentit. Kokemuksen, reflektoinnin, käsitteellistämisen ja oivalluksen kautta tapahtuva oppimisen kehä (Kolb 1984) on käytetyn valmennuksen tehokkuuden puolesta puhuva oppimisteoria. Kuvassa 3. esitän miten tutkittu hevosavusteinen johtamisvalmennusmenetelmä asemoitui Kolbin (1984) kokemuksellisen oppimisen kehälle. Mielenkiintoista olisi seurata nyt tehtyä tutkimusta laajemmassa kokonaisuudessa. Miten hevosavusteisen esimiesvalmennuksen kautta koetut reflektiivisen vuorovaikutuksen ja positiivisen johtamisopin mukaiset asiat siirtyvät valmennettavien esimiestyöhön? Huomaavatko alaiset eron ja vaikuttaako muutos johtamistyyliin työn tuloksellisuuteen ja työyhteisön hyvinvointiin?



Kuva 3. Hevosavusteisen esimiesvalmennuksen asettuminen Kolbin (1984) kokemuksellisen oppimisen kehälle.

Vuorovaikutus ja vuorovaikutuksen johtaminen merkitsee johtamisajattelussa uudenlaista ajattelua, jossa merkittävä osa on yksilöiden sanattomalla ja sanallisella ilmaisulla, sekä sen yksilölähtöisellä tulkitsemisella ja kokemisella. Vuorovaikutuksella on tärkeä merkitys luottamuksen rakentamisessa, motivoinnissa, sitouttamisessa ja konfliktien syntyminen hallinnassa ja ratkaisemisessa. Johtaja on itse osa tätä vuorovaikutteista kokonaisuutta.

Tämän ymmärtäminen antaa johtajalle voimakkaan intersubjektiviisen toimintavälineen organisaation toiminnan johtamisessa. Johtaminen ja työn tekeminen organisaatioissa perustuu kilpailun ja yhteistoiminnan väliseen kompleksiseen ja ennustamattomaan vuorovaikutukseen (Stacey & Griffin 2005, Stacey 2011, 2012). Vuorovaikutuksen konkretisoinnin merkitys esimiehille on siksi ratkaisevan tärkeää esimiestyön ja tuloksellisuuden kannalta (Shaw 2002, Stacey 2012). Uudenlaisen lähestymistavan esimiestyöhön voi oppia CRP- teorian konkretisoinnin kautta. Konkretisoinnille hevosavusteinen johtamisvalmennus tarjosi miellyttävän ja yllättävänkin toimivan menetelmän. Käytännössä oppimista tapahtuu myös jokapäiväisessä elämässä, jossa emergoituu yllättäviä tilanteita kompleksisissa yhteyksissä (Jarvis et al. 2013).

CRP- teorian soveltamista käytännön esimiestyöhön on Suomessa tehty melko vähän, mutta esimerkiksi Englannissa Patricia Shaw on toiminut työyhteisökonsulttina, opettaen CRP- teoriaan liittyviä asioita. Hän käyttää opetusmenetelminä mm. tarinallista tai näytelmän muodossa tapahtuvaa improvisaatiota (Shaw 2002). Tarinallisuus tai näytelmä saattaa kuitenkin olla hieman teennäinen ja järjestetty tapa verrattuna hevosavusteiseen esimiesvalmennukseen, missä hevonen vastaa siitä, että valmentajan ja valmennettavien rooli ei ole liian määräävä. Shaw (2012) kertoo usein esittävänsä yksinkertaisesti valmennettavilleen, että heidän tulisi aidosti kuunnella mitä sanottavaa heidän työntekijöillään on, sen sijaan että he tarjoavat heti erilaisia vaihtoehtoja. Mielestäni tämä jättää hyvin tilaa uusille, yllättäen esiin tuleville näkemyksille. Esimies kantaa vastuun siitä, että vetää yhteen ja analysoi avoimen vuorovaikutuksen esille tuomat asiat. Johtajan tehtävä on kysyä lisää, haastaa, vastata, laajentaa pohdintaa ja hakea yhteistä näkemystä, eli johtaja tavallaan toimii työyhteisössä kapellimestarina kokemuksellisissa oppimisprosesseissa. Johtajan on esimiehenä kunnioitettava toisten näkemyksiä, oltava tavoitettavissa ja luotettava, sekä pystyttävä perustelemaan päätöksiä (Cunliffe ja Eriksson 2011). Johtajuus edellyttää esimieheltä sitoutumista työntekijöihinsä ”yhteys-dialogi-vuorovaikutus” -tasolla ja herkistymistä kompleksisessa organisaatiossa toimimiseen.

Vaikka positiivisen johtamisopin etuja pidetään tieteellisesti melko vahvasti todistettuina (Cameron et. al. 2011), on vasta-argumenttejakin esitetty. Positiivista johtamisorientaatiota on moitittu esimerkiksi valheellisen myönteisen näkemyksen ylläpitämisestä, minkä vuoksi todelliset vaarat tai uhat saattavat jäädä huomaamatta (Collinson 2012). Hevosavusteisessa esimiesvalmennuksessa esiin tulleet positiivisen johtamisen ilmentymät olivat mielekäs työ ja tavoitteet, sekä positiivinen ilmapiiri työyhteisössä. Kumpikaan niistä ei puolla Collinsonin (2012) esittämiä näkökulmia, vaikka on toki selvää, että valheellinen positiivisuus ei voi johtaa hyvään lopputulokseen. Hevosavusteisessa esimiesvalmennuksessa valheellisen

positiivisuuden harjoittelu ei onnistuisikaan, sillä hevonen huomaa valheellisuuden, jolloin yhteistyö ei suju.

Positiivisen johtamisen tuominen johtamiskäytänteeksi onnistunee ensisijaisesti asian hyödyllisyyden oivaltavien, ennakkoluulottomien esimiesten välityksellä. On oletettavissa, että positiivisen johtamiskulttuurin laajempi soveltaminen vähentäisi työntekijöiden stressi- ja uupumisoireita (Heaphy & Dutton 2012). Vaikutukset tulisivat työilmapiiriin paranemisen, positiivisten sosiaalisten energiaverkostojen, myönteisen vuorovaikutuksen ja työn mielekkyyden lisääntymisen kautta (Cameron 2012). Uuden vuorovaikutteisen työskulttuurin käyttöön ottaminen säästäisi sairaspäivärahoissa ja muissa henkilöstökuluissa. Hyvinvoivalta työyhteisöltä voidaan odottaa jo erään eläkkeelle siirtyneen ministeriön kansliapäällikön sanoin ”vähemmällä enemmän”.

Loppuun haluan nostaa Henkilön 1. yhteenvedon koulutusviikonloppuna oivaltamastaan asiasta:

Ei kannata miettiä menneitä vaikeuksia, vaan udella tulevaisuuteen positiivisella mielellä!
Mielestäni lause kiteyttää työyhteisön hankalasta vuorovaikutuskokemuksesta selviämisen ja viikonloppun aikana uudenlaisen vuorovaikutusasetteen oivaltaneen henkilön kokemuksen.

Viitteet

Barker, S. 1999: Therapeutic aspects of the human-companion animal interaction. *Psychiatric Times* 16.

Cameron, K. S., Dutton, J. E. & Quinn, R. E. 2003: *Positive Organizational Scholarship*. Barrett-Koehler. San Francisco.

Cameron, K., S., Bright, D. S. & Caza, A. 2004: Exploring the relationships between Organizational Virtuousness and Performance. *American Behavioral Scientist* 47 (6): 766-790.

Cameron, K. S., Mora, C., Leutscher, T. & Calarco, M. 2011: Effects of Positive Practices on Organizational Effectiveness. *The Journal of Applied Behavioral Science* 47 (3): 266-308.

Cameron, K., S. 2012: Positive Leadership. Strategies for Extraordinary Performance. 2nd ed. Barrett-Koehler. San Francisco.

Cameron, K. S. & Spreitzer, G. M. 2012: Oxford handbook of positive organizational scholarship. New York: Oxford University Press.

Collinson, D. 2012: Prozac leadership and the limits of positive thinking. *Leadership 8 (2): 87-107.*

Cunliffe, A. L. 2009: The philosopher leader: On relationalism, ethics and reflexivity – A critical perspective to teaching leadership. *Management Learning 40 (1): 87-101.*

Cunliffe, A. L. & Eriksen, M. 2011: Relational leadership. *Human relations 64: 425-449.*

Damasio, A. R. 1999: The Feeling of What Happens: Body and emotion in the making of consciousness. London. Heineman.

Demers, C. 2007: Organizational Change Theories - A Synthesis. Sage Publications. LA

Giorgi, A. 2009: The descriptive phenomenological method in psychology. A modified Husserlian approach. Pittsburgh PA. Duquesne University Press.

Giorgi, A. 2012: The Descriptive Phenomenological Psychological Method. *Journal of Phenomenological Psychology 43: 3-12.*

Heaphy, E. D. & Dutton, J. E. 2008: Positive social interactions and the human body at work: Linking organizations and physiology. *Academy of Management Review 33: 137-163.*

Hämäläinen, J., Kinnunen, I., Koistinen, K. & Saarela-Kinnunen, M. 2007: Sosiaalipsykologinen hevostoiminta ehkäisemään lasten ja nuorten syrjäytymistä. Kuopio. Kuopion yliopisto.

Hämäläinen, R. P. & Saarinen, E. 2007: Systems Intelligent Leadership. In: R. P. Hämäläinen and E. Saarinen, eds. 2007: Systems Intelligence in Leadership and Everyday Life. Systems Analysis Laboratory, Helsinki University of Technology, Espoo.

Jarvis, C., Gulati, A., McCririck, V. & Simpson, P. 2013: Leadership Matters: Tensions in Evaluating Leadership Development. *Advances in Developing Human Resources*. 15, 1: 27-45.

Järvinen, P. 2011: Esimiestyön vaikeus ja viisaus. ProWsoy. Helsinki.

Kaimio, T. 2012: Hevosen kanssa. Hevosen käyttäytyminen. WSOY. Helsinki.

Klontz, B.T., Bivens, A., Leinart, D. & Klontz, T. 2007: [The effectiveness of equine-assisted experiential therapy: Results of an open clinical trial](#). *Society and Animals* 15: 257-267

Kolb, D. A. 1984: Experimental learning: experience as the source of learning and development. Practice Hall. Inc. Englewood Cliffs. new Jersey.
<http://www.learningfromexperience.com/images/uploads/process-of-experiential-learning.pdf>

Koski, T. 1991: Liikunta ja kehollisuus perenniaalisessa filosofiassa. Filosofisia tutkimuksia Tampereen yliopistosta VOL. XVII p. 185.

Kupers, W. M. 2013: Embodied inter-practices of leadership – Phenomenological perspectives on relational and responsive leading and following. *Leadership*: 9 (3): 335-357.

Latomaa, T. 2009: Ymmärtävä psykologia: Psykologia rekonstruktivisena tieteenä. Kirjassa Perttula, J. & Latomaa, T. Kokemuksen tutkimus - merkitys – tulkinta – ymmärtäminen. LUP. Lapin yliopistokustannus.

Laitinen, I. 2011: Kompleksisen aroverkon johtaminen. Kirjassa: *Jalonen, H., Aarva, K., Juntunen, P., Laihonen, H., Laitinen, I. ja Lönnqvist, A. (toim.): Aroverkkoa kokemassa – saaliina tuottavuutta ja innovaatioita*. Acta Publications No. 226. Helsinki.

Laitinen, I. & Stenvall, S. 2012: Ihminen ja vuorovaikutus muutoksessa – kompleksisuus ja muutosten hallinta. Kirjassa: Perttula, J. & Syväjärvi, A. (toim.) *Johtamisen psykologia – Ihmisten johtaminen muuttuvassa työelämässä*. PS-kustannus.

Lindell, J. 2011: Muutos systeemittömästi ymmärrettävässä organisaatiossa. *Hallinnon tutkimus* 30(1): 56-71.

Lindell, J. 2011: Kompleksisuusteoriakin on systeemiajattelua? Hallinnontutkimus 30(3): 246-248.

Losada, M. & Heaphy, E. D. 2004 Positivity and connectivity. American Behavioral Scientist 47: 740-765.

Luoma, J. Hämäläinen, R. P. & Saarinen. E. 2010: Acting with systems intelligence: integrating complex responsive processes with the systems perspective. Journal of Operational Research. Society 62: 3-11.

Macintosh, R., MacLean, D., Stacey, R. & Griffin, D. (2006) Complexity and Organization: Readings and conversations, (eds.), London: Routledge.

Merleau-Ponty, M. 1962: The phenomenology of perception. New York. Humanities Press.

Merleau-Ponty, M. 1964: Sense and Non-Sense. Northwestern University Studies on Phenomenology and Existential Philosophy. Northwestern University Press.

Miller, G. & McKergow, M. 2012: From Wittgenstein, Complexity, and Narrative Emergence: Discourse and Solution-Focused Brief Therapy. In: Lock, A. and Strong, T. (eds) Discursive Perspectives in Therapeutic Practice. (Oxford: Oxford University Press).

Minzberg, H. 2009: Managing. Berrett-Koehler Publishers.

Mowles, C. 2010: Systems thinking and complex responsive processes – can they be integrated? <http://complexityandmanagement.wordpress.com/2010/12/23/systems-thinking-and-complex-responsive-processes>

Perttula, J. 2000: Kokemuksesta tiedoksi: fenomenologisen metodin uudelleen muotoilua. Kasvatus 31: 428-442.

Perttula, J. 2009: Kokemus ja Kokemuksen tutkimus: fenomenologisen erityistieteen tieteenteoria. Kirjassa: Perttula, J. & Latomaa, T. Kokemuksen tutkimus - merkitys – tulkinta – ymmärtäminen. LUP. Lapin yliopistokustannus.

Perttula, J. 2012: Itsensä johtaminen. Kirjassa: Perttula J. & Syväjärvi A. (toim.) Johtamisen psykologia – Ihmisen johtaminen muuttuvassa työelämässä. PS-kustannus. Jyväskylä.

Rauhala, L. 1993: Eksistentiaalinen fenomenologia hermeneuttisen tieteenfilosofian menetelmänä: maailmankuvan kokonaisrakenteen erittelyä ihmistä koskevien tieteiden kysymyksissä. Filosofisia tutkimuksia Tampereen yliopistosta, 41. Sufi-tutkimuksia, 8.

Rauhala, L. 2009: Henkinen ihminen. Gaudeamus. Helsinki University Press.

Ruonakoski, E. 2011: Eläimen tuttuus ja vieraus: Fenomenologisen empatiateorian uudelleentulkinta ja sen sovellus vieraslajisia eläimiä koskevaan kokemukseen. Tutkijaliitto 06/2011.

Senge, P. 1990: The Fifth Discipline. The art and practice of the learning organization. Currency Doubleday. USA.

Shaw, P. 2002: Changing Conversations in Organizations, A complexity approach to change. Oxon. Routledge.

Stacey, R. 2005: Affects and Cognition in a Social theory of Unconscious Processes. Group Analysis 38 (1): 159-176.

Stacey, R. 2007: The Challenge of Human Interdependence: Consequences for thinking about the day to day practice of management in organizations. European Business Review, 119, 4, pp. 292-302.

Stacey, R. 2011: Strategic management and organizational dynamics. The challenge of Complexity. Prentice Hall.

Stacey, R. 2012: Tools and Techniques of leadership and management. Meeting the challenge of complexity. Oxon. Routledge.

Stacey, R. & Griffin, D. 2005: A Complexity perspective on researching organizations: taking experience seriously. Oxon. Routledge.

Stacey, R. & Griffin, D. 2007: Complexity and the experience of managing in public sector organizations, Routledge, London.

Syväjärvi, A. 2005: Inhimillinen pääoma ja informaatioteknologia organisaatiotoiminnassa sekä henkilöstövoimavarojen johtamisessa. Acta Universitatis Lapponiensis 83. Lapin yliopisto. Rovaniemi.

Syväjärvi, A., Perttula, J., Stenvall, J., Majoinen, K. & Vakkala, H. 2007: Psykologisen johtamisen haaste kompleksisessa muutostilanteessa ja ihmisen muutosdynamiikassa. Hallinnon tutkimus 3. 2007.

Syväjärvi, A. & Vakkala, H. 2012: Psykologinen johtamisorientaatio – positiivisuuden merkitys ihmisten johtamisessa. Kirjassa: Perttula J. & Syväjärvi A. (toim.) Johtamisen psykologia – Ihmisen johtaminen muuttuvassa työelämässä. PS-kustannus. Jyväskylä.

Syväjärvi, A & Kesti, M. 2012: Positive human tacit signal approach and competence system intelligence in organization. In: Di Fabio, A. (ed.) Emotional Intelligence - New Perspectives and Applications. InTech Publications, EU & USA. pp. 139-166.

Vakkala, H. 2012: Henkilöstö kuntauudistuksessa, Psykologinen johtamisorientaatio muutoksen ja henkilöstövoimavarojen johtamisen edellytyksenä. Acta 238. Lapin yliopisto ja Suomen kuntaliitto.

www.depaardenmaat.com

www.easeltraining.fi

www.filosofia.fi

www.hempflng.com

www.ratsastus.fi

www.taigatalli.com