

H & R  
3/2015

# Hevoset & Ratsastus

Hinta 8,50 €

www.ratsastus.net

*Kyra Kyrklundin*  
VALMENNUSKLINIKALLA

*Estehevostia*  
*Savosta*

*Seikkailu-  
vaelluksella*  
*Afrikassa*

JOHTAMISKOULUTUSTA  
HEVOSEN AVULLA

*Kevään uudet*  
**JALOSTUSORIIT**

RIDE Media

PAL VKO 2015-24



1-5-0-0-3

6 414 882 745 227

274522-1503

Teksti: Riitta Kosonen  
Kuvat: Anu Leppänen

Projektipäällikkö Piia Heliste kehitti johtamistaitojaan kookkaan van Gogh-ruunan kanssa.

## Hevonen auttaa johtajaa

# OLEMAAN USKOTTAVA


**Kookas puoliverinen ruuna Van Gogh nuuhkaisee Piian kasvoja ja paljastaa hampaansa mojavasti haukotellen. Piia ei ole koskaan ollut näin lähellä hevosta, muttei säiky, vaikka hampaat mietityttävätkin. Samalla Piia oppii tunnistamaan yhden hyvistä johtaj ominaisuuksistaan. Hän osaa olla rauhallinen.**

**A**alto-yliopistossa projektipäällikkönä työskentelevä nelikymppinen Piia Heliste vetää työssään monenlaisia tiimejä. Itsensä kehittämisestä kiinnostunut Piia päätti tutustua Outi Impivaaran hevosavusteiseen liikkeenjohdon koulutukseen. Oicon Oy:n toimitusjohtaja ja omistaja Outi Impivaara on jo toistakymmentä vuotta konsultoinut ja valmentanut yritysjohtoa ja esimiehiä erilaisissa yritys-kulttuureissa Suomessa ja ulkomailla. Oman nelikymmenvuotisen ratsastus- ja hevosenkoulutusharrastuksen myötä hän kehitti valmennukseensa myös

hevosavusteisia harjoituksia.

– Kaikki organisaatioiden ongelmat ovat johtamisongelmia. Yli 90 prosenttia niistä liittyy kommunikaatioon. Esimiehet eivät aina hallitse kehonkielensä ilmaisuja, keho saattaa kertoa täysin muuta kuin sanallinen viestintä, kertoo Outi Impivaara.

Outi Impivaaran ”koulutuskaveri”, Kylmälässä Tampajan kartanossa asuva kahdeksanvuotias Van Gogh on oiva kouluttaja: rauhallinen, kiinnostunut ja herkästi reagoiva. Outi huomaa Piian tuntevan olonsa epävarmaksi Van Goghin vuolaissa ystävyydenosoituksissa ja kertoo



Outi Impivaara ohjasi Piiaa säilyttämään oman tilan reagoimalla oikea-aikaisesti ja määrätietoisesti.

koulutuksen auttavan myös omien pelkojen käsittelyssä.

– Osa koulutettavista esimiehistä tuntee hevosen kanssa epävarmuutta, jolloin hevonen saa yliotteen. Osa ylijohtaa peittääkseen pelkonsa, mutta hevonen aistii teeskentelyn eikä reagoi toivotusti. Molemmissa tapauksissa koulutettavat näkevät hevosen avulla käyttöksensä aiheuttaman reaktion. Samalla opetellaan korjaamaan kehonkieltä, jotta saadaan toivottu viesti perille.

### Johtamisoppeja räätälöidysti

Harjoittelu tapahtuu maneesissa, jossa laukkaa toinen ratsukko. Pian huomataan, ettei herkkä Van Gogh jaksa keskittyä, vaan kuikuilee kaverin suuntaan. Outi hakee

juoksutusnarun ja juoksuuttaa ruunasta liiat höyryt pois. Sama pätee ihmisiin. Jos tiimi on levoton eikä keskity, sen kannattaa antaa 'sählätä' hetki muita asioita ennen kuin ryhdytään tositoimiin.

Outi kertoo johtamisen edellyttävän kontaktia, jossa esimies osoittautuu niin luotettavaksi ja kiinnostavaksi, että häntä kannattaa seurata. Piia seisoo Van Goghin edessä riimunaru kädessä ja odottaa. Kohta korvat kääntyvät Piiaa kohti ja ruuna astuu lähelle. Piia rapsuttaa leuan alta. Kontakti on luotu.

Outin kehittämä koulutuskonsepti perustuu useaan käyttäytymistieteissä ja johtamiskoulutuksessa kehitettyihin työkaluihin, kuten kansainväliseen The Work of Leaders – parhaat johtamiskäytännöt -menetelmään, jossa korostuvat yhteisen vision luominen, ihmisten sitouttaminen

---

*"Keho saattaa kertoa täysin muuta kuin sanallinen viestintä"*

yhteiseen tavoitteeseen sekä suunnitellun strategian toteuttaminen arjen johtamistilanteissa. Outi hyödyntää myös kansainvälistä Everything DiSC -työkalua, joka auttaa hahmottamaan koulutettavien vahvuuksia sekä käyttäytymismalleja työhyönteisissä. Johtamis- ja tiimivalmennuksissa käsitellään usein luottamuksen vaikutusta ihmisten kykyyn käsitellä sekä ideoita että ongelmia sekä näiden kautta syntyneen sitoutumisen ja tilivelvollisuuden vaikutusta tuloksenteekoon.

– Hyödynnän DiSC-käyttäytymisprofiileja, jotta valmennettavat oppivat tuntemaan itsensä ja omat vahvuutensa. Silloin he ymmärtävät myös miten oma käyttäytyminen vaikuttaa muihin. Havaitsin myös, että ihmisten vaikuttamisessa hevosiin ja muihin ihmisiin on kyse samasta asiasta. Samoja asioita voi harjoitella hevosten kanssa. Onko luottamus kunnossa? Saanko luvan johtaa? Miten vahvistan haluttua käyttäytymistä ja palkitsen? Onko minulla rohkeutta johtaa tilanteen vaatimalla tavalla? Hevosen kanssa vahvuudet ja kehitettävät asiat paljastuvat nopeasti ja niitä päästään työstämään, Outi kertoo.

### Visio, sitouttaminen, palkitseminen

Johdon tehtävä on Outin mukaan saada tiimi ymmärtämään ja hyväksymään yhteinen visio siitä mitä ollaan tekemässä. Piia saa käteensä riimutetun Van Goghin narun ja kehotuksen suunnitella maneesiin kävelyreitti mutkineen, pysähdyksineen ja käännöksineen. Kun reitti on mietitty, alkaa kävelytys. Piiaa neuvotaan kävelemään rauhallisen määrätietoisesti, käsi rentona riimunarua pidellen. Van Gogh seuraa tyytyväisenä.

Johdettavien on ymmärrettävä mitä ollaan tekemässä, joten tilanteita on pohjustettava. Hevosmaailmassa riimunarun heilautus riittää usein valpastamaan uuteen tapahtumaan. Piia heilauttaa riimunarua kevyesti herättääkseen Van Goghin huomion ja saa ruunan pysähtymään kanssaan haluamassaan paikassa. Uusi liikkeellelähtö onnistuu pehmeästi. Johtajuus toimii, kun johdettava seuraa rennosti. Hevosella se näkyy rennosti alas laskettuna päänä ja suun maiskutteluna. Pieni pärskintä ja huokailu sinetöivät suhteen.

Tila eli reiviiri on tärkeä johtajuuskäsite. Hevoset testaavat ihmisen reiviiriä lakkaamalla kuuntelemasta johtajaa ja alkamalla puuhata omiaan. Johtajan tehtävä on palauttaa hevonen toteuttamaan visiota. Tämä nähdään myös maneesissa. Van Gogh kiirehtii välillä liian lähelle Piiaa,



Outi Impivaara  
Oicon Oy:sta tarjoaa  
hevosavusteista  
johtajakoulutusta.

joka puolestaan unohtaa johtajuutensa ja säpsähtää kannoille pyrkijää. Epävarmuuden aistiva ruuna jatkaa reviirille tuloa.

– Kyllähän sitä aristelee, kun hevosien tottumattomana saa talutettavaksi seitsemänsataakilaisen ratsun, joka alkaa vyöryä kantapäille, Piia naurahtaa.

– Epävarma tilanne opettaa sinulle johtajuutta. Älä ole uhkaava, mutta älä myöskään väisty. Ota ja pidä paikkasi. Jos epävarmuus näkyy kehossasi, ruuna ottaa johtajuuden itselleen. Niin se menee ihmismaailmassakin. Joku ottaa johtajuuden, jos se leijuu joutilaana ilmassa, Outi rohkaisee.

Piia ryhdistäytyy ja heilauttaa kevyesti riimunarua ja ruuna palauttaa reiviiriin.

Johtajuus on otettu takaisin.

– Ruuna voi napata johtajuutesi myös, jos muutut tylsäksi. Hyvä johtaja ei päästä ongelmia syntymään. Ole kiinnostava ja yllättävä positiivisella tavalla. Tee kävelyreitistä sellainen, että ruuna pysyy hereillä. Sama pätee esimiestyöskentelyyn. Johtajan on tehtävä projektin toteutuksesta kiinnostavaa ja innostavaa.

Hetken kuluttua harjoitellaan uuden pyynnön toteuttamista. Tällä kertaa Van Goghin pitäisi peruuttaa. Piia saa vapaat kädet tehtävän suorittamiseen. Hän työntää ruunaa otsasta, mutta ruuna ei hievahda. Hetken mietittyään Piia muistaa riimunarun ja heilauttaa sitä kevyesti. Van Gogh peruuttaa ja Piiaa neuvotaan lopetta-



Van Gogh rentoutui  
silminnähdessä Piian  
opeteltua ja sisäis-  
tettua oikeanlaisen  
kehonkielen.

maan narunheilutus heti kun toivottu reaktio on saavutettu. Paineen hellittäminen on palkitsemista oikeasta suorituksesta.

Outi muistuttaa, että kehonkieleen sisäistettyjä johtamistaitoja tarvitaan matriisiorganisaatioiden yleistyttyä yhä enemmän, sillä työntekijät eivät aina tunnista kuka tiimiä johtaa ja kenen prioriteetteja pitäisi seurata.

### **Luottamus parantaa tuloksia**

Outin hevosavusteisen koulutuksen kulmakivi on luottamus. Rauhallinen ja ystävällinen Piia voitti nopeasti Van Goghin luottamuksen opittuaan pitämään epävarmuutensa kurissa.

Epätoivotut reaktiot johtuvat sekä hevos- että ihmismaailmassa usein luottamuspulasta. Jos esimies pelkää tai peittää pelkonsa aggressiivisuuteen, luottamusta ei synny eikä esimies saa alaisiltaan aidosti lupaa johtaa. Luottamuspuola voi johtua myös jäykistä ja rajoittavista tulosmittareista tai uhkaavasta yt-paineesta. On unohdettu, miten organisaatiota johdetaan ihmisten, ei mittareiden, kautta.

Outi korostaa luottamuksen merkitystä organisaatioissa. Luottamuksella ja luottamuspulalla on valtavasti kerrannaisvaikutuksia. Epäluottamus esimieheen tai yrityksen strategiaan saa ihmiset jännittämään ja huonontaa työn laatua. Pahimmillaan epäluottamus muuttuu peloksi, oman aseman pönkittämiseksi ja juonitteluksi. Luottamuksen vallitessa tiimin jäsenten välit ovat kunnossa ja huomio pysyy yhteisen tavoitteen saavuttamisessa. Samalla tiimiläisten tilivelvollisuus toisiaan kohtaan kasvaa omaehtoisesti.

– Kun luottamus on kunnossa, tiimi toimii paremmin ja sillä on rohkeutta toteuttaa yhä vaikeampia asioita, Outi muistuttaa.

### **Korjausliikkeitä omaan käyttäytymiseen**

Johtamiskoulutuksessa esimies oppii tunnistamaan asiat, joita hänen olisi muutettava itsessään saadakseen viestinsä paremmin läpi. Outi on kouluttanut urallaan ihmisiä momentityyppisistä organisaatioista, kuten eläinlääkäriasemista, Euroopan Unionista ja viimeksi yhdestä Ahlstrom Oy:n johdoryhmästä. Hän on huomannut suomalaisten olevan usein arkoja esittämään toiveitaan ja antamaan palautetta. Palaute olisi annettava välittömästi, oli se myönteistä tai kielteistä.

Outi kertoo huomaavansa Piian olevan tiimipelaaja, joka herättää luottamusta ja tulee varmaankin hyvin toimeen muiden kanssa. Piian hyvät puolet ovat kuitenkin myös heikkous, jos niitä ei käytä viisaasti. Käy ilmi, että Piia jättää herkästi palautteen antamatta, jos epäilee ettei vastaanottaja kykene tekemään korjausliikettä riittävän nopeasti ja päättyy tämän vuoksi usein paikkaamaan muiden virheitä. Van Goghin avulla Piia oppi parantamaan yhteistyötä reagoimalla nopeasti ja suoraan.

– Asioihin puuttuminen ei ole epäystävällisyyttä, vaan auttaa tiimin jäseniä onnistumaan työssään, ole rohkeampi, Outi muistuttaa. Piia on samaa mieltä.

– Tulen hyvin toimeen ihmisten kanssa. Epävarmuuten johtamisessa on liittynyt tilanteisiin, joissa en mielestäni tunne asiaa riittävästi. Siitä selviää opettelemalla faktoja. Kommunikointi kookkaan hevosien kanssa on opettanut minulle myös vaikuttamista epävarmuudessa. ☺



## **Kotimainen Mash-rehu uutuu tulossa toukokuun aikana**



### **Black Horse Mash 20 kg**

Kuitupitoisista raaka-aineista valmistettu korkealaatuinen täydennysrehu hevosille ja poneille. Black Horse Mashilla voidaan korvata osa täysrehusta tai kaura-annoksesta.

Sisältää runsaasti suolistoa tukevia hyvin sulavia raaka-aineita kuten leseitä, höyrykypsennettyjä ohrahiutaleita, pellavarouhetta, omenaa ja yrttejä. Hyvin puuroutuva Aito-Mash koostumus. Alhainen tärkkelys- ja sokeripitoisuus, kauraton.



[www.biofarm.fi](http://www.biofarm.fi)