

**KUIN YRITTÄISI LAITTAAN NÖYRÄSTI KISSOJA
RIVIIN – SUOMALAISTEN
TANSSITAIDEJOHTAJIEN NÄKÖKULMIA
JOHTAMISEEN**

**Jyväskylän yliopisto
Kauppakorkeakoulu**

Pro gradu -tutkielma

2020

**Tekijä: Laura Suonperä
Oppiaine: Johtaminen
Ohjaaja: Tuomo Takala**



JYVÄSKYLÄN YLIOPISTO

TIIVISTELMÄ

<i>Tekijä</i> Laura Suonperä	
<i>Työn nimi</i> Kuin yrittäisi laittaa nöyrästi kissoja riviin – Suomalaisten tanssitaidejohtajien näkökulmia johtamiseen	
<i>Oppiaine</i> Johtaminen	<i>Työn laji</i> Pro gradu -tutkielma
<i>Aika (pvm.)</i> 29.6.2020	<i>Sivumäärä</i> 90
<i>Tiivistelmä – Abstract</i> <p>Tutkimus käsittelee tanssitaidejohtajuutta suomalaisella tanssikentällä ja positiivisen johtamisorientaation käsitteen alla johtamisen psykologiaa sekä positiivista johtamista. Suomalaisella tutkimuskentällä tanssitaidejohtamista ei ole aiemmin tutkittu, ja tanssin kentän työhyvinvointiongelmien esiin noustessa on herännyt kysymyksiä johtamiskäytännöistä alalla. Haastatteluilla ja itsearviointikyselyllä selvitettiin kuuden suomalaisen tanssitaidejohtajan käsityksiä johtajuudesta ja positiivisten johtamisstrategioiden toteutumista työarjessa sekä tanssitaiteen erityispiirteitä liiketoimintana. Tulosten mukaan johtajat kokevat työnsä ennen kaikkea vuorovaikuttamisena monien eri sidosryhmien kanssa ja vastuun jakamisena sekä positiivisia strategioita hyödynnetään itsearvion mukaan työarjessa tehokkaasti. Tanssitaidealaan yhdistetään erityispiirteinä kehollisuus, ihmisten kohtaaminen ja tunteiden merkitys arjessa. Työhyvinvointikysymykset sekä positiivinen johtaminen koetaan ajankohtaisina teemoina. Taiteen arvo, organisaatiotoiminnan erityispiirteet sekä ympäristön muutokset tulee tanssitaidejohtamisessa ottaa huomioon, ja uusia ajattelutapoja kentän kehittämiseksi etsitään jatkuvasti. Johtopäätöksenä voidaan todeta, että tanssin kentällä on tapahtumassa johtamiskäytäntöiden murros vahvasta autoritäärisen johtamisen perinteestä kohti nykyaikaista jaetumpaa johtajuutta ja jatkuva kehittyminen johtamishallinnollisilla alueilla on tarpeen.</p>	
<i>Asiasanat</i> Johtamisen psykologia, positiivinen johtaminen, tanssitaidejohtaminen	
<i>Säilytyspaikka</i> Jyväskylän yliopiston kirjasto	

SISÄLLYS

TIIVISTELMÄ	2
1 JOHDANTO	5
1.1 Tutkimuksen tausta	7
1.2 Tutkimuksen tavoite	9
2 MITÄ JOHTAMINEN ON?	11
2.1 Johtamisen psykologia	16
2.2 Positiivinen psykologia ja positiivinen johtaminen	20
2.3 Cameronin (2012) malli: Neljä positiivisen johtamisen strategiaa	23
2.3.1 Myönteisen ilmapiirin strategia	26
2.3.2 Myönteisten ihmissuhteiden strategia	27
2.3.3 Myönteisen viestinnän strategia	29
2.3.4 Merkityksellisyyden johtamisen strategia	31
2.3.5 Myönteisten strategioiden jalkauttaminen	31
2.4 Kriittinen ote positiivisessa johtamisessa	32
2.5 Tanssitaidejohtaminen	35
3 AINEISTO JA MENETELMÄT	38
3.1 Johtajat ja tanssitaideorganisaatiot tutkimuksessa	40
3.2 Teemahaastattelut ja analyysi	41
3.3 Myönteisten strategioiden itsearviointilomake ja analyysi	45
4 TUTKIMUKSEN TULOKSET	47
4.1 Yleistä	47
4.2 Tulokset	48
4.3 Vastuun jakaminen ja vuorovaikutus tanssitaidejohtamisessa	49
4.4 Kahden roolin välissä	58
4.4.1 Tanssitaide liiketoimintana ja tuotteena	58
4.4.2 Oman taiteilijuuden ja toiminnanjohtajuuden yhdistäminen	64
4.5 Myönteisten strategioiden toteutuminen työarjessa	67
5 POHDINTA JA ARVIOINTI	71
5.1 Johtopäätökset	72
5.2 Jatkotutkimusmahdollisuudet	77
5.3 Lopuksi	80
LÄHTEET	81
LIITTEET	88
Liite 1: Teemahaastattelurunko	88
Liite 2: Positiivisen johtamisen itsearviointi -lomake	89
Liite 3: Koreografinen prosessi (Butterworth 2018)	90

1 JOHDANTO

Tanssilla on tutkitusti positiivisia ja monitasoisia vaikutuksia terveyteen ja hyvinvointiin, mutta suomalaisella taidetanssikentällä kuohuu nyt työhyvinvointikysymysten parissa (Fancourt & Finn 2019). Taiteellisten johtajien toiminta on ollut julkisessa keskustelussa työntekijöiden aloitteen vuoksi, ja tanssikentän työilmapiirin laatu näyttää olevan juuri nyt tapetilla. Tilannetta leimaavat kentän ylikuormittuneet työolot ja turvaavien rakenteiden puuttuminen. Johtajalla on siis suhteessa työntekijään valtaa, jota ei ehkä ole rajattu samalla tavoin kuin monella muulla alalla, sillä taiteilijanerojen käytöstä on helposti katsottu sormien läpi. (Tawast N.d.)

Millaista siis tanssitaidejohtajuus on suomalaisella kentällä, ja kuinka eri organisaatioissa esimiestehtäviä hoitavat johtajat näkevät työnsä sisällön ja merkityksen? Johtaminen syntyy vuorovaikutuksessa ja vaatii yhteistyötä onnistuakseen – asioiden muuttamiselle ja selvittämiseksi on tahtotilaa tanssin kentällä myös johtajien puolella (Juuti 2018, 19; Tawast N.d.). Keskustelu on vapautunut ja auennut vasta viime aikoina, ja tuomalla esiin kokemuksia ja ristiriitoja voidaan huomata tarvetta päivitykselle ja muutokselle työkuultuurissa.

Laitinen ja Stenvall (2019, 115) toteavat, että ”yhteiskunta, työn tekemisen tavat ja työyhteisöjen toimintamallit ovat perusteellisessa ja peruuttamattomassa murrosvaiheessa”. Ihminen nähdään tanssin kentällä vihdoin selvemmin psykofyysisenä kokonaisuutena, ja eettinen vastuu siitä, missä oloissa taidetta synnytetään, on tarkastelussa. Taiteella on pyritty pitkään pyhittämään toiminnan keinoja; taiteen vuoksi on pystyttävä kärsimään ja kestäämään kaikenlaisia asioita. (Tawast N.d.) Onko tanssitaidejohtaminen tai ylipääntään johtamiskulttuurin tarkastelu tanssin kentällä jäänyt liian vähälle huomiolle suhteessa jatkuvasti kehittyvään johtamiskeskusteluun ja -tutkimukseen? Alalta olevaa tutkimusta ei Suomessa ole juurikaan tehty, ja koenkin tarpeelliseksi selvittää, mitä taidetanssijohtaminen oikeastaan on ja millaisin perustein tanssitaideorganisaatioita nykyään johdetaan tai halutaan johtaa.

Tässä tutkimuksessa määrittelen tanssitaiteen laajasti yhdeksi esittävän taiteen muodoksi, jossa korostuu kehollisuus ja jonka käsitteen historiallinen synty juontuu länsimaisen taidetanssin kehityksestä. Lisäksi käytän termiä

tanssitaidejohtaminen kuvaamaan johtamista ilmiönä esittävän taidetanssin alalla. Määritelmä on uusi, sillä lyhyen historiansa vuoksi tanssin kentän johtamista ei ole suomalaisessa kulttuurissa aiemmin tarkasteltu omana ilmiönään erillään muusta taide- ja kulttuurijohtamisesta. Väitänkin, että johtajuus yleisesti identiteettinä ja käytänteineen kentällä on osittain vasta kehittymässä ja muotoutumassa. Tutkimuksen aineistona ovat itsenäiset ja toimintansa vakiinnuttaneet tai muuten merkittävät suomalaiset tanssitaideorganisaatiot johtajineen, jotka vuosittain työllistävät tanssitaidealan työntekijöitä monin eri tavoin ja tarjoavat säännöllisesti esittävää taidetanssia. Tässä tutkimuksessa keskityn siis tutkimaan esimiestoimintaa johtajien itsereflektion kautta suomalaisella tanssitaidekentällä. Johtaminen voidaan nähdä organisaatioissa yhteisesti rakennettuna ilmiönä, ja näin ollen sitä voidaan tarpeen tullen muuttaa ja muokata. Tämän muutoksen käynnistämisen avainasemassa on esimies. (Juuti 2018, 6.) Esimiehillä on viime kädessä työnjohdollinen vastuu työntekijästä ja organisaation kokonaistoiminnasta, mikä puolestaan vaikuttaa myös työilmapiiriin ja työskentelyolosuhteisiin. Lisäksi tanssin kentällä avattu keskustelu työhyvinvoinnista on kohdistunut usein taiteellisiin johtajiin ja heidän tapaansa kohdella työntekijöitä.

Johtamiskäytänteet ja johtajien näkökulma siihen, mitä itse johtamistyö pitää sisällään ja mikä siinä korostuu tai on tärkeää, liittyy vahvasti työilmapiiriin ja sitä kautta myös työhyvinvointiin. Työhyvinvointia voidaan lähestyä, tulkita ja määritellä monin eri tavoin, mutta yleensä esimiestyö ja johtaminen on yksi vaikuttava osa-alue ja jollain tavalla arvioissa mukana (Tuomi & Sarajärvi 2009, 119). Yhteiskunnallinen, työelämän ja osin myös vuorovaikutustapojen murros edellyttää uudenlaisia tapoja hahmottaa ja ymmärtää inhimillistä kanssakäymistä (Laitinen & Stenvall 2019, 115). Satojen vuosien ajan hierarkkisen organisaatiotoiminnan puitteissa on opetettu, että alaiset ovat johtajan alapuolella, ja tämä hierarkkinen ajattelutapa johtaa edelleen toistamaan vanhoja ja sisäistettyjä organisaatiokulttuurin kaavoja. Modernissa maailmassa peräänkuulutetaan kuitenkin samanarvoisuutta johdon ja työntekijöiden välillä. (Juuti 2018, 201–202.) Johtamisen eettisyyteen liittyen Juutin (2018, 220) mukaan olennaisia kysymyksiä tänä päivänä ovat, ”miten johtaminen palvelee organisaation perustehtävää ja mitä hyvää johtaminen tuottaa niille ihmisille, joihin se kohdistuu” (Juuti 2018, 220). Yhä vahvemmin ollaan kiinnostuneita siitä, millaiseksi johtajuus muodostuu työelämän todellisuudessa, ja erityisen kiinnostuksen kohteeksi nousevat ihmisten tavat kokea työelämä. Syntyy tarve ymmärtää psykologista johtamisorientaatiota. (Syväjärvi & Vakkala 2012, 205.)

Julkisuudessa esiin tulleen tanssin kentän työntekijöiden kokemusnäkökulman lisäksi kiinnostava kysymys mielestäni on se, miten tanssitaidejohtajat itse näkevät johtajuuden ja millaisia asioita he kohtaavat, käsittelevät ja kokevat työssään. Tämän näkökulman esiin tuominen voi selventää myös tanssialan työntekijöille johtamisen periaatteita ja käytänteitä tässä ajassa. Molemminpuolinen keskustelu ja ymmärrys aiheesta voivat tuoda työskentelykulttuuria kohti inhimillisempää tapaa toimia ja uudenlaista dynamiikkaa. Pietiläisen ja Syväjärven (2019, 309) mielestä olennaista työyhteisön tasolla on yksittäisten ihmisten kokemusten leikkauskohtien näkyväksi tekeminen. Tällöin havaitsemalla, miltä osin kokemukset työelämästä ovat jaettuina tai erilaisia, ihmiset voivat paremmin ymmärtää oman ja toisten toiminnan perusteita, vaikka työelämään

aina liittyikin väärinymmärryksiä, pettymyksiä ja loukkaantumisen kokemuksia. (Pietiläinen & Syväjärvi 2019, 309.)

Johtamisen opiskelijana ja tanssitaidealan työläisenä eli tanssitaiteilijana olen seurannut näistä näkökulmista omien kokemuksieni kautta tanssitaideorganisaatioiden toimintaa ja ennen kaikkea erilaisia johtamisen periaatteita. Tässä tutkimuksessa olen siis kiinnostunut johtajien näkökulmasta omaan työhönsä – millaista on tanssitaidejohtaminen ja miten itse johtajat sen ymmärtävät, näkevät ja kokevat tässä ajassa. Lisäksi pyrin erittelemään alan erityispiirteitä, joiden ymmärtäminen näyttäytyy olennaisena tanssitaideorganisaatioita johdettaessa. Näiden piirteiden tunnistaminen ja sanallistaminen saattavat avata tanssitaidealan käytäntöjä myös ulkopuolisille. Sanallistamalla näkemyksiä tanssitaiteesta, tanssin kentän johtamiskäytänteistä ja näiden mahdollisista erityispiirteistä sekä johtamisesta tuodaan näkyväksi ajatusrakenteita samalla rakentaen ja luoden alan nykyaikaista johtamiskulttuuria.

1.1 Tutkimuksen tausta

Stinson ja Green (1999) mainitsevat, että usein tutkijan oma mielenkiinto ohjaa tutkimuksellisen lähestymistavan valinnassa. Tutkimuksellisia näkökulmia etsiessäni tutkimukseni alkuvaiheilla törmäsin ensimmäiseen haasteeseen johtamista määrittellessäni. Tutkimukseni eteneekin johtamisen käsitteen tutkimuksellisen näkökulman määrittelyyn johtamisen kehityksen ja käsitteen historian tarkastelun kautta. On olennaista, että ymmärrämme niin johtamisen kuin lopulta tanssillisenkin perinteen historiaa, jotta osaamme havaita ja pohtia, missä olemme ja miksi sekä mihin suuntaan olemme menossa. Näin löydämme mahdollisesti molempia ilmiöitä yhdistäviä tekijöitä ja ymmärrämme paremmin niistä yhdessä syntynyttä kokonaiskuvaa. Tässä tutkimuksessa päädyin tarkastelemaan johtamista psykologisen orientaation kautta, sillä se pyrkii myös ennenkaikkea kokonaiskuvan näkemiseen ja näkee ihmisen tapahtumien keskellä ja niiden käsittäjänä. Pietiläisen ja Syväjärven (2019, 308) mukaan johtamisen kehittämiseen työelämässä tarvitaan tietoa, jossa todellisuudessa yhteen kuuluvia asioita ei ulkoisista syistä eroteta toisistaan. Psykologinen orientaatio mahdollistaa siis kokonaisvaltaisen kuvan muodostamisen tanssitaidejohtamisesta ilmiönä.

Tässä tutkimuksessa kysyn tanssitaidejohtajilta itseltään, kuinka he määrittelevät ja käsittävät johtajuutta, sillä se osaltaan ohjailee käytännön työtä ja toimintaa, kuten se ohjailee myös tutkimuksellisia valintoja ja suuntia. Psykologisen johtamistutkimuksen keskiössä on kokeva ihminen, ja tämän tutkimuksen kiinnostuksen kohteena ovat ennen kaikkea tanssitaidejohtajat kokevina ihmisinä. Voidaan kysyä, onko taidetta ilman kokijaa, ja samalla periaatteella voidaan myös kysyä, onko meillä johtajuutta ilman kokevaa ihmistä. Johtamisen psykologia on kiinnostunut ihmisestä työelämässä sekä ihmisen että johtamisen kannalta tarkasteltuna eli johtaminen nähdään kokeemukseen perustuvana kokonaisuutena (Perttula & Syväjärvi 2012, 235).

Lisäksi keskityn tarkastelemaan ja tutkimaan johtamisen psykologian kautta positiivista johtamista ja positiivisen johtamisen strategioita tanssitaidea-

lalla. Vaikka yleisesti johtajien eettistä toimintaa on pohdittu kautta aikojen, nykyään moraalisten ja eettisten ulottuvuuksien merkitys johtamisessa on edelleen kasvanut (Northouse 2013, 423; Ladkin 2010, 10). Ihminen ja johtaminen suhteessa organisaation toimintaan liittyvät siis eettisiin kysymyksiin liikemaailmassa, ja mielestäni positiivisen johtamisorientaation kautta on mahdollista ottaa näitä asioita tarkasteluun. Lisäksi positiivinen johtaminen pyrkii ottamaan huomioon työhyvinvointi- ja työilmapiirinäkökulmat organisaation toiminnassa johtamisen kautta, sillä niiden nähdään liittyvän vahvasti organisaation tulokseen ja menestykseen. Mitä suurempia kehittämistarpeita henkilöstö kokee, sitä enemmän voidaan nähdä potentiaalia parantaa työelämän laatua ja tätä kautta omalta osaltaan tuottavuutta. (Pietiläinen & Kesti 2012, 179.)

Juuti (2018) analysoi teoksessaan huonon ja hyvän johtamisen eroja. Hänen mukaansa hyväänkin johtamiseen sekoittuu aina myös huonoa johtamista ja johtamisen onnistumista voidaan arvioida erilaisista näkökulmista käsin. Johtamista on kuitenkin jatkuvasti kehitettävä hyvinvoinnin takaamiseksi. Johtamisen kehittäminen on lisäksi kannattavaa juuri siitä syystä, että hyvä johtaminen parantaa työhyvinvointia. Hyvä johtaminen voidaan määritellä sellaiseksi tilaksi, mikä tuo yksilön parhaat puolet esille ja saa heidät työskentelemään yhdessä päämäärien saavuttamiseksi. Hyvän johtamisen ansiosta ihmiset voivat siis hyvin, ovat sitoutuneita yhteisiin päämääriin ja organisaation toiminta on sujuvaa. (Juuti 2018, 14–23.) Työhyvinvoinnin sijaan tässä tutkimuksessa puhutaan kuitenkin vielä kokonaisvaltaisemmasta työvoinnista, jossa yhdistyvät sekä hyvinvoinnin että pahoinvoinnin teemat yhden käsitteen alle. Johtajuuden tulee toimia konkreettisesti ympäristössä, johon sekä negatiivinen että positiivinen kuuluvat. Vain ongelmiin keskittyminen ei aina riitä, ja johtaminen voidaan nähdä myös ihmissuhdetyönä. (Syväjärvi & Vakkala 2012, 212.) Positiivisella johtajuudella voidaan edistää ja tukea ihmisen mielekkyyden ja työvoiminnan kokemuksia työelämässä. Sillä pyritään myös edistämään ihmisten kautta sensitiivisiä, sosiaalisia ja onnellisia työyhteisöjä. Vaikka johtamista ei nähdäkään kaikkeen pystyvänä, se pyrkii tunnistamaan yksilön ja yhteisön yhtäläisyyksiä ja eroja sekä ottamaan erilaiset arvot, suhteet ja kokemukset huomioon. (Syväjärvi & Vakkala 2012, 214–215.)

Kuten Syväjärvi ja Vakkala (2012, 210) toteavat artikkelissaan, ”positiivisuuden taustalla on halu ja pyrkimys hyvään elämään” ja jo Aristoteles toi aikanaan esille elämän merkityksellisyyden ja ihmisen hyveellisyyden onnellisuutta kohti pyrittäessä. Positiivinen psykologia tekee Aristoteleen ajatuksia mukaillen erotuksen hyvinvoinnin (eudaimonia) ja hetkellisen mielihyvän (hedonismi) tavoittelun välille. Aristoteleen käsite eudaimoniasta liittyy optimaaliseen ja hyveisiin tähtäävään toimintaan ja ajatukseen siitä, että haasteita kohtaamalla ihminen kehittyy, vahvistuu ja eheytyy. Aristoteleen aikalaisvastustajat, hedonistit, puolestaan painottivat yksinkertaisesti mielihyvän merkitystä. (Ojanen 2007, 18–19.) Positiivisessa johtamisessa ei siis ole kysymys vain ja ainoastaan ”kivan fiiliksen” saavuttamisesta, vaan, kuten positiivista johtamista väitöskirjassaan tutkinut Sanna Wenström (2019) toteaa, positiivisessa johtamisessa on kyse luottamuksesta, avoimuudesta, autenttisuudesta sekä reiluuudesta. Positiivinen johtaminen on myös aina käytännön tason toimintaa ja vuorovaikutusta, yhtä lailla kuin se on ajattelua ja arvoja ideologian tasolla. (Wenström 2019.)

Syvjärvi ja Vakkala (2012, 210) toteavat, että haluavat olla luomassa johtamistutkimusta, joka on kiinni ajassa ja kykenee mahdollisesti juuri sen vuoksi nostamaan esiin perinteisestä tarkastelusta myönteisellä tavalla erottuvia näkökulmia ihmisten työelämän kehittämiseen. Positiivinen johtamisnäkökulma on tuore teoreettinen suuntaus johtamistutkimuksessa, vaikka näkökulma onnellisuuden tavoittelusta on puolestaan ikivanha. Positiivinen näkökulma voi-kin osaltaan olla rakentamassa terveempää ja paremmin voivaa työskentelykulttuuria myös tanssitaiteen puolella. Eikö lisäksi taide itsessään ole kiinnostunut uusista tulokulmista suhteessa perinteisiin? Kyseessä on siis eri tieteenaloja yhdistelevä tutkielma omien kiinnostuksenkohteideni ja kontekstisidonnaisuuden pohjalta.

1.2 Tutkimuksen tavoite

Tutkimukseni nojaa ennen kaikkea laadullisen tutkimuksen perinteeseen, sillä esimerkiksi Myersin (2013, 9) mukaan laadullinen tutkimusote on sopiva lähestymistapa aiheeseen, joka on uusi ja josta ei ole löydettävissä suurta määrää aiemmin julkaistua tutkimustietoa. Se soveltuu myös ihmisten ja organisaatioiden sosiaaliin, kulttuuriin ja poliittisiin näkökulmiin perehtyvään tutkimukseen. (Myers 2013, 9.) Ladkin ehdottaa (2010, 3–16), että sen sijaan, että kysyisimme suoraviivaisesti ja perinteisesti, mitä johtaminen on, asettaisimmekin tarkasteluun kysymyksen uudesta perspektiivistä ja tarkastelisimme kysymystä, millainen ilmiö johtaminen on. Uusi näkökulma antaa tilaa johtajuuden erilaisille ja uudentlaisille mahdollisille määritelmille, ja saatamme saada uudentlaisia vastauksia myös itse kysymykseen, mitä johtaminen on. Ymmärtämällä johtamisen luonnetta ilmiönä annamme arvoa myös ympäristölle, jossa se ilmenee, ja ilmiöstä erottuville ominaisuuksille. (Ladkin 2010, 3–16.) Pysin tutkimukseni avulla ennen kaikkea kuvailemaan ja ymmärtämään tanssitaidejohtamista tässä hetkessä suomalaisella kentällä johtajien itsensä näkökulmasta. Lähestyn tutkimukseni aihetta seuraavien tutkimuskysymysten kautta:

1. Millaista on tanssitaidejohtajuus?

- a. Suomalaisen tanssitaidejohtajan näkökulma johtamiseen
- b. Tanssitaidealan erityispiirteet liiketoimintana

2. Toteutuuko positiivisen johtamisen strategioita tanssitaidejohtajien työssä?

Ensimmäiseen tutkimuskysymykseeni ja sen kahteen alakategoriaan etsin vastauksia teemahaastattelujen avulla. Toiseen tutkimuskysymykseen etsin vastausta johtajien itsearvioinnin kautta, joka on suomennettu ja sovellettu lomakekysely Cameronin (2012) positiivisen johtamisen teorian ja positiivisten johtamisstrategioiden itsearvioinnin pohjalta. Tutkimuksen aineistona käytän kuuden suomalaisen tanssitaidejohtajan itsereflektiota haastattelujen ja itsearvioinnin avulla.

Tässä tutkielmassa selvitän ensin johtamisen käsitteellistämisen historiaa, mikä johtaa käsitteen määrittelyssä lopulta tähän hetkeen ja omaan tutkimukselliseen näkökulmaani johtamisesta. Tämän tutkimuksen teoreettisena taustana käsittelen psykologista johtamisorientaatiota sekä positiivista psykologiaa, ja lopuksi perehdyn positiivisen johtamisen keskeisiin käsitteisiin ja määrittelyihin. Esittelen myös lyhyesti länsimaisen tanssitaiteen perinnettä ja historiaa Suomessa, jonka jatkumona näen tässä tutkimuksessa käsiteltävänä olevan aineiston. Teoreettisen osuuden ja aineiston esittelyn jälkeen tuon esiin käytetyt tutkimus- ja analyysimenetelmät, minkä jälkeen siirryn tutkimuksesta saatujen tulosten esittelyn kautta johtopäätöksiin ja jatkotutkimusehdotuksiin.

2 MITÄ JOHTAMINEN ON?

Asioita saadaan tapahtumaan johtamalla, ja ilman tavoitteellista ja taitavaa johtamista etenkin isomman ihmisjoukon toiminta olisi tehotonta ja kaoottista. Johtaminen voidaan nähdä onnistuneeksi, kun joukko ihmisiä tavoittaa sen avulla päämääränsä, kehittyy ja kehittää organisaation toimintaa sekä säilyttää työhyvinvointinsa ja motivaationsa. Vaikka johtaminen on jossain määrin tilannekohtaisesti muotoutuvaa ja jaettavaa, se on myös ammatti ja työrooli ihmisille, joilla on valtaa enemmän kuin muilla. (Viitala & Jylhä 2019, 10.)

Johtamisesta ja johtamiseen liittyvästä tutkimuksesta puhuttaessa on syytä ensin tarkastella käsityksiä, joita liitämme johtamiseen ja pohtia käsitteitä, joilla kuvailemme johtamista ilmiönä ja toimintana. Näihin käsityksiin nojaamme myös silloin, kun puhumme johtajasta henkilönä. Johtajuuden perushaasteena voidaan kuitenkin nähdä se, ettei edelleenkään täysin ymmärretä, mistä siinä on kysymys. Tämä on mielenkiintoinen huomio sinänsä, sillä johtajuutta tapahtuu ja se on läsnä lähes koko ajan ympärillämme myös arkisissa tilanteissa. Myös Syväjärvi ja Vakkala (2012, 218) kokevat johtajuuden kiehtovasti yhtä aikaa sekä läheiseksi että vaikeasti hahmotettavissa olevaksi asiaksi. Siitäkin huolimatta, että johtajuus on osa työyhteisöjen arkea, sitä tuntuu olevan mahdotonta kuvailla yksiselitteisesti. Heidän mukaansa johtajuus kytkeytyy ihmisten kokemuksiin sekä tulkintoihin ja mielikuvat sekä havainnot johtamisesta toimintana ja piirteinä määrittävät johtajuusajattelua. (Syväjärvi & Vakkala 2012, 218.)

Eri aikakausina tutkimuksessa ja johtamiskäytänteissä on painotettu eri asioita, ja näiden taustavaikuttimien ymmärtäminen on olennaista, kun halutaan tutkia johtajuutta ilmiönä ajassa. Voidaan kuitenkin todeta, että ihmisten johtaminen, johon tutkimukseni näkökulma painottuu, on tullut ajankohtaiseksi, kun on muodostunut tarve organisoida ihmisen tai ihmisten välistä toimintaa. Toiminta on toteutunut tietyissä yhteisöissä tai systeemeissä, jotka ovat asettaneet tilalliset ja toiminnalliset rajat, tavat ja muodot ihmisten välisyydelle. (Syväjärvi & Vakkala 2012, 195–196.)

Jungner (2012, 228) esittää, että yksilöiden väliset potentiaalit ja tuottavuuserot ovat kasvaneet merkittävästi nykypäivänä. Tästä syystä yksilöllä on aiempaa suurempi merkitys verrattuna esimerkiksi taylorismiin, jossa ihminen oli lähes standardoitu osa organisaatiota ja hänet saattoi helposti vaihtaa toi-

seen. Ennen vanhaan, ja joillain aloilla edelleenkin, organisaatiot ovat pyrkineet lisäämään taylorismin hengen mukaisesti tehokkuuttaan esimerkiksi logistiikkaa hiomalla, raportointia tiukentamalla tai lisäämällä kannustimia. Kuitenkin nykyään tuottavuuden lisääminen useimmilla aloilla merkitsee ennen kaikkea yksilön potentiaalın vapauttamista niistä rajoitteista, joita kontrolloitu organisaatio asettaa työntekijöilleen. Työltä vaaditaan merkitystä, ja sääntöjen sijaan pohditaan tunteita ja hallinnan sijaan ketteryyttä. ”Pehmeistä” arvoista, kuten inhimillisyydestä, avoimuudesta ja välittämisestä, on tullut tavoiteltava keino tehdä tulosta. On huomattu, kuinka työntekijöiden hyvinvoinnilla ja innostuksella on merkittävä taloudellinen vaikutus. Eettisien arvostuksien lisäksi inhimillisestä johtamisesta on tullut hyvää liiketoimintaa, sillä ihmiset ovat organisaation tärkein tuotannollinen pääoma. (Jungner 2012, 228.)

Tieteellisellä tutkimuksella on ollut vaikutusta erilaisiin johtamisen käytäntöihin ja käsitteisiin noin sadan vuoden ajan (Viitala & Jylhä 2019, 11). Länsimaiselle johtamistutkimuksen ja -teorian historialle on leimallista johtamisen tutkiminen positivististen metodien ja tiedon avulla. Johtaminen nähdään asiana, joka voidaan purkaa osiin, ja näitä osia voidaan tutkia perusteellisesti, ja johtamista voidaan perustella näin ollen loogisen päättelyn avulla. (Ladkin 2010, 4.) Perinteisten johtamiskäsitysten taustalla vaikuttaa ajatus rationalisuudesta, joka nähdään vastakohtana tunteellisuudelle. Nykytiedon valossa tällaista vastakkainasettelua järjen ja tunteiden välillä ei kuitenkaan ole, sillä jokaiseen ajatukseen liittyy aina tunteita ja järkeilyä yhtä aikaa. (Juuti 2018, 36–37.)

Johansson (2017, 42) kertoo, kuinka johtajuustutkimus on käynyt läpi monia muutoksia. Vuosikymmenten aikana johtamistutkimuksessa on ollut siis esillä erilaisia näkökulmia ja koulukuntia, joista vanhimpia ja ehkä yleisimpiä tapoja käsittää johtaminen ovat juuri piirreteoriat, jotka perustuvat ajatukseen ominaisuuksista, joita ihmisellä joko on tai ei ole (Syväjärvi & Vakkala 2012, 200–201). 1900-luvun alkupuolella johtamisen määritelmät korostivat yleisesti kontrollia sekä vallan keskittämistä, ja ensimmäisissä määritelmissä korostui teemallisesti johtajan ylivalta alaisiin nähden. Piirreteoreettisessa näkökulmassa puolestaan alettiin korostaa johtajan vaikutusvaltaa. (Northouse 2013, 2–3.) Myöhemmin tutkimus on osoittanut, että piirteitä ja ominaisuuksia on myös mahdollista oppia ja kehittää. Piirreteoreetikot ovat siis luoneet erilaisia listauksia hyvän johtamisen ominaisuuksista. Yhteistä näille näkökulmille on ajatus siitä, että piirteiden ja johtamiskäyttäytymisen välillä voidaan nähdä johdonmukaisia yhteyksiä. Näiden teorioiden pohjalta tutkimuksellinen huomio alkoi 1960-luvulla siirtyä johtamiseen toimintana eli johtamiskäyttäytymiseen, ja syntyi johtamistyylejä tutkiva suuntaus. Tämän jälkeen 1960-luvun lopulla tutkimuksen huomio siirtyi kontingenssiteoreettiseen johtamisen tutkimukseen. Kontingenssiteoreettisen tutkimuksen lähtökohtana on ajatus siitä, etteivät piirteet tai käyttäytymisteoriat riitä selittämään, jäsentämään ja ratkaisemaan sitä, millaista käyttäytymistä erilaisissa ja vaihtelevissa johtamistilanteissa tarvitaan. (Syväjärvi & Vakkala 2012, 200–201.)

Myöhemmissä johtamisteorioissa ja -mallinuksissa on edelleen erotettavissa viitteitä sekä piirre- että tilannejohtamisesta. Nykytutkimuksessa myös muutoksen johtaminen on noussut keskeiseksi aiheeksi. Merkittävää on se, että johtajuudessa on pitänyt löytää aiempaa moni-

puolisempia ja paremmin ihmistä huomioivia näkökulmia vaikeiden ja monimuotoisten muutoksysteemien kanssa. Tietoisuus johtamisen tärkeydestä on kuitenkin säilynyt, ja sen rinnalla on korostunut tarve ymmärtää lisäksi ihmistä. Johtamiskeskusteluun on tullut entistä selvemmin mukaan ihmisten halu ja oikeus hyvään johtajuuteen. Monimuotoisuudesta ja erilaisista tilanteista syntyy tarpeita vuorovaikutukselle sekä läsnä olevalle, ihmisläheiselle ja ihmistä kunnioittavalle johtajuudelle. Huomio kiinnittyy yksilöön, yhteisöön ja työtilanteisiin. Erilaisten alojen tarve ihmisläheiselle johtajuudelle liittyy ihmisten kyvykkyyteen, yhteisöllisyyteen ja yhteistyöhön organisaation keskeisinä voimavaroina, ja myös ihmisten kokemukset työelämästä ja johtajuudesta ovat aiempaa enemmän esillä. (Syväjärvi & Vakkala 2012, 201–205.)

Ihmisläheisellä johtajuudella tarkoitetaan arvostavaa ja yksilöllisyyttä kunnioittava suhtautumista alaisiin ja muihin ihmisiin. Lisäksi se perustuu ymmärtävään ja tulkinnalliseen ihmiskäsitykseen. Yksilöä kohdellaan ajattelevana, valitsevana ja toimivana ihmisenä – subjektina. Nykyään kiinnostus kohdistuu yhä enemmän myös siihen, millaisia työyhteisöt ovat sosiaalisina järjestelminä, kuinka yksilöt asemoituvat näihin ja miten he toimivat sekä millaiseksi johtajuus muodostuu työelämän todellisuudessa. (Syväjärvi & Vakkala 2012, 201–205.)

Johtajuutta voidaan tarkastella monelta eri kantilta, esimerkiksi toimintana ja tekoina, arvoina ja tavoitteina tai tehtävinä ja päämäärinä. Sitä voidaan arvioida tuloksina ja aikaansaannoksina tai se voi olla luonteeltaan esimerkiksi karismaattista, esikuvallista, valmentamista tai valtaa. Yhtenä lähtökohtana voidaan pitää myös perinteistä jaottelua leadership- ja management-johtamistapoihin, vaikka jaottelu näiden kahden välillä ei kuitenkaan ole aivan yksiselitteinen eikä suomen kielessä ole vakiintuneita vastineita termeille erikseen. Leadership-johtajuus kuitenkin suomennetaan usein ihmisten johtamiseksi ja management-johtajuus asioiden johtamiseksi. (Syväjärvi & Vakkala 2012, 198–199.) Peruserona näiden termien välillä voidaan nähdä lisäksi se, että leadership-termiin liittyy monimuotoinen vuorovaikutus esimiehen ja alaisen välillä, kun taas management-termillä kuvaillaan pitkälti rationaalista päätöksentekoa (Vanhala, Laukkanen & Koskinen 2002, 257).

Luonteenomaista nykytutkimukselle johtajuuden määrittelyssä on, että johtajuus ei ole sidoksissa ainoastaan asemaan ja tehtävään, vaan sitä voidaan nähdä yhtä lailla epävirallisissa sosiaalisissa suhteissa. Usein korostetaan lisäksi sitä, että johtajuutta voi oppia, räätälöidä, jalostaa ja kehittää. Hyvässä organisaation johtamisessa yhdistyy sekä asioiden että ihmisten johtaminen. Näin ollen johtamisessa korostuu johtajan tajunnallisuus eli se, miten johtaja kokee kokonaisvaltaisesti johtamistarpeen ja myös tilanteiden edellyttämät painotukset johtamisessa. Tällaista kokonaisvaltaisuutta tietysti tarvitaan, jotta organisaatio olisi inhimillinen, elinvoimainen ja tehokas. (Syväjärvi & Vakkala 2012, 198–199.)

Voidaan sanoa, että maailma on nyt monimutkaisempi kuin koskaan ennen, ja se luultavasti muuttuu tulevaisuudessa entistä monimutkaisemmaksi. Tästä syystä suoraviivainen ja perinteinen johtamistyyli ei enää yksin toimi, vaikka se on voinut tuoda tähän mennessä myös hyviäkin saavutuksia. Johtamisessa ei tarvitse muuttaa kaikkea, mutta on tarve löytää uutta johtamista perinteisen rinnalle. (Jungner 2012, 227.) Juutin (2018, 171) mukaan tähänastinen johtamisen kehittäminen on keskittynyt pitkälti hyvän

johtamisen edistämiseen ja väittää, että vain hyvään johtamiseen keskittymällä olemme sokeita huonoille johtamiskäytännöille. Kun tutkimme johtamista vain yhdestä näkökulmasta käsin, emme kykene huomaamaan johtamisen kaikkia puolia. Meidän tulee puhua asioista, kuten huonosta johtamisesta, niiden oikeilla nimillä. (Juuti 2018, 206–217.)

On kuitenkin yhtälailla muistettava, että sanat ja puheet itsessään luovat todellisuutta (Sipilä 2019). Johtamisen tutkimusta ja käytäntöä on myös pitkälti ohjannut johtajakeskeinen ajattelutapa sekä tarve paikantaa ja poistaa epäkohtia tai ongelmia organisaatioiden toiminnassa. Muuttunut työn luonne, ihmisten odotukset työltä ja uudistusten värittävä todellisuus osoittavat kuitenkin tarpeen ja luovat tilaa uudenaikaisille ja valtavirrasta poikkeaville johtajuuden tavoille. Työelämä on johtamistutkimuksen näkökulmasta vaiheessa, jossa korostuu tarve ihmisläheiselle ja uudistavalle johtamiselle, esimerkiksi positiiviselle johtajuudelle. Perinteinen johtamisajattelu on korostanut rationaalisuutta, suunnittelua ja ylhäältä alas etenevää toimintasuuntaa, jotka tämän päivän kompleksisessa ja muutosherkässä organisaatiomaailmassa koetaan riittämättömiksi. (Syväjärvi & Vakkala 2012, 209–210.) Johtamistyön vaatimukset ovat historian aikana muuttuneet ja jatkuvasti lisääntyneet, ja esimerkiksi Juuti (2018, 31) väittääkin, että esimiesten on nykypäivänä mahdotonta noudattaa kaikkia näitä vaatimuksia yhtä aikaa käytännön työtilanteissa.

Kuten voidaan huomata, johtajuutta on tutkittu paljon, mutta silti ei ole mahdollista esittää tyhjentävästi hyvän johtajuuden työkalupakkia tai keinovallikoimaa. Voidaan todeta, että hyviä johtajia kuitenkin on ja hyväksi johtajaksi voi epäilemättä kehittyä. Johtamisen psykologisen näkökulman mukaan hyvän johtamisen lähtökohta on omaksutussa ja tunnistetussa ihmiskäsityksessä sekä ajattelutavassa. (Syväjärvi & Vakkala 2012, 218.) Mutta kuten Juuti (2018, 14) huomauttaa, johtamiseen sisältyy käytännössä aina hyviä ja huonoja puolia, ja todellisuudessa johtamisen luonne on ristiriitainen ja sekava. Ihmiskäsityksemme heijastuvat myös eri aikakausina vallalla oleviin teorioihin, ja esimerkiksi 1900-luvun alkupuolella ihmisen uteliaisuus ja oma aktiivisuus jäivät vähälle huomiolle. Nykyajalle ominaisempaa on, että ihminen käsitetään aktiiviseksi toimijaksi, joka haluaa hallita ympäristöään ja saada jotain omin käsin aikaan. Samalla voidaan ymmärtää johtamisessa ja työn luonteessa näkyvää muutosta – vaihtelevasta ja itsenäisestä työstä pidetään ja valvottu, yksinkertainen työ johtaa vieraantumiseen. Voidaan havaita, että työllä on erilaisia merkitäisiä ihmisten elämässä. (Ojanen 2007, 154.)

Ihminen nähdään yhä vahvemmin myös työyhteisöjen ja organisaatioiden onnistuneen toiminnan takeena. Ihmisten ja yhteisöjen potentiaalit, kyvykkyys ja hyveellisyys ovat jääneet vähemmälle huomiolle myös psykologisessa tutkimuksessa, ja tähän tilaan positiivinen psykologia ja johtajuus pyrkivät tarttumaan. Ongelmakeskeinen ja patologinen virheiden, haittojen sekä vaivojen etsiminen ja tutkiminen on varmasti osaltaan perusteltua, mutta niin sanotun ”pimeän puolen” todentamiseksi tarvitaan myös positiivisia ulottuvuuksia. Psykologinen johtamisorientaatio voi tuottaa perinteisen johtamisajattelun rinnalle ihmistä kannustavaa, positiivista johtajuutta, ja vuorovaikutteinen, ihmisyyttä kunnioittava sekä luottamusta herättävä johtajuus puolestaan rakentaa työntekijöiden sitoutuneisuutta ja hyvää työvoimaa. Myönteisyyden ja avoimuuden lisääminen auttaa käynnistämään niin sanotun positiivisen kehän, joka

lisää työn tekemisen motivaatiota ja mielekkyyttä työyhteisöissä. (Syväjärvi & Vakkala 2012, 209–219.)

Itse positiivinen psykologia tutkii sekä ihmisen vahvuuksia ja kykyä selviytyä elämän ongelmista että keinoja, joilla hyvinvointia voidaan edistää. Tutkimuksellinen aihepiiri on laajempi kuin populistinen käsite yksinomaan positiivisesta ajattelusta. Aikaisempi psykologinen tutkimus on painottunut ongelmien tutkimiseen ajatuksella, että asiat voisivat olla toisin, ja nykyään tiedetäänkin paljon siitä, millaiset asiat aiheuttavat ongelmia ja häiriöitä. Taka-alalle tutkimuksellisessa ajattelussa on kuitenkin jäänyt se, mikä tuottaa niin ikään hyviä asioita, ja kuinka tällaisia hyveitä ja vahvuuksia voitaisiin kehittää. (Ojanen 2007, 9–14.)

Ongelmien havaitsemiseen ja korjaamiseen keskittyneen tutkimuksen rinnalle onkin syntynyt ongelmia ennaltaehkäisemään pyrkivä suuntaus. 1900-luvun viimeisten vuosikymmenten psykologinen tutkimus on osoittanut, että vauriokeskeisellä lähestymistavalla ei pystytä ennaltaehkäisemään moninaisia haasteita ihmisen elämässä ja kehityksessä etenkin, kun maailma ympärillä ruokkii näitä haasteita. (Uusitalo-Malmivaara, Hakanen, Hilppö, Hotulainen, Järvilehto, Kumpulainen, Lahti, Lappalainen, Lehto, Lipponen, Lipponen, Martela, Mikkola, & Mäkelä 2014.) Yksi positiivisen psykologian tavoitteista onkin etsiä ja kehittää myös ympäristöjä ja olosuhteita, jotka edistävät myönteistä kasvua ja kehitystä. Kriittisesti on kuitenkin otettava huomioon, ettei positiivisen psykologian varjolla voida jättää huomiotta elämän varjopuolia ja niin sanottuja negatiivisia asioita ja ilmiöitä. Positiivisessa psykologiassa kuitenkin tunnustetaan, että ihmisyyteen liittyy niin negatiivinen kuin positiivinen puoli, ja se hyväksyy käsitteet, jotka perustuvat ihmisten tulkintoihin, kokemuksiin ja asenteisiin. (Ojanen 2007, 9–14.)

Tökkärin (2012, 20–30) mukaan maailma ilmenee kokemuksissa, ja tällöin ainoastaan kokemusten kautta voimme ymmärtää jotain maailman ilmiöistä. Ihmisen kokemat tilanteet, ajankohdat ja henkilöt linkittyvät toisiinsa muodostaen yksilölle hallittavissa olevia, vaikkakin jatkuvasti muuttuvia, monitahoisia merkitysverkostoja. Uudet tilanteet ja kokemukset linkittyvät aina aiempiin kokemuksiin, ja näin ollen uutta informaatiota ei oteta vastaan irrallisena datana, vaan aina omien arvojen, uskomusten ja muun kokemussisällön kautta tulkittuna ja suodatettuna. Tämä puolestaan merkitsee sitä, että tieto on aina subjektiivista ja sosiaalisesti rakennettua, ja asiat näyttäytyvät kullekin yksilölle näiden omien raamien avulla tulkittuina. Johtamisen psykologian tutkimuksen näkökulmasta yksilön kokemukseen vaikuttavat monet tilannetekijät, ja siten yksiselitteisiä tilanteita ei käytännössä ole olemassa. Emme voi myöskään aukottomasti väittää, että tietyinlaisissa tilanteissa tulisi toteuttaa esimerkiksi tietynlaisia johtajuutta. Myös puhe rakentaa sosiaalista maailmaa sekä ilmentää yksilön kokemusmaailmaa. (Tökkäri 2012, 20–30.) Tässä tutkimuksessa puheen merkitys käsitetään sosiaalisesti konstruoituna.

Sosiaalisella konstruktiolla tarkoitetaan ihmisten välistä, usein vuorovaikutuksellista ja sosiaalista kokonaisuutta, jossa ihminen on yhteisön osa ja suhteessa yhteisöön. Ihmisten johtamisessa painottuu usein ihmisen arvokkuus subjektina, niin alaisten kuin johtajankin, sekä johtaminen suunnan näyttämisenä ja ohjaamisena sekä niin sanotusti yhteiseen suuntaan kulkemisen mahdollistajana. Johtamisessa on myös kyse itsensä tuntemisesta, oman johtajuuden ymmärtämisestä sekä toiseuden ja toisten sensitiivisistä hallinnasta. Työelämän

muutoksissa ja ihmisten työvoimaa koeteltaessa ihmisten johtamisen tutkimus on tilanteessa, jossa on vahva tarve ymmärtää johtajuutta taustoineen sekä kehittää johtamisen psykologisia taitoja ja itse johtamisen psykologiaa. (Syväjärvi & Vakkala 2012, 195–196.) Näin ollen esimiehen perustaitoina voidaan nähdä kyky ymmärtää ihmisiä ja ihmisen käyttäytymistä, jotta hän voi johtaa toimintaa organisaation perustehtävän toteuttamisen edellyttämällä tavalla. Käyttäytymiseen on kuitenkin vaikea vaikuttaa, jos käyttäytymiseen vaikuttavia taustatekijöitä ei ymmärrä. (Lönnqvist 2003, 11.) Psykologista johtamisorientaatiota voidaan tästä syystä luonnehtia ihmisläheiseksi johtamiseksi, ja se pyrkii systemaattisesti yhdistämään johtamisen ja psykologian tietoperustaa ihmisen ja ihmiseen liittyvän johtamisen ymmärtämiseksi. (Syväjärvi & Vakkala 2012, 195–196.)

Työskenneltyäni pitkään freelancerinä tanssitaiteen kentällä, kiinnostuin siitä, miten tanssitaidejohtajat käsittävät johtamisen, oman työnkuvansa ja oman roolinsa johtajana sekä siitä, millainen heidän mielestään on hyvä johtaja. Opiskellessani yliopistossa samanaikaisesti johtamista sekä psykologiaa tarkastelin ja seurasin usein tanssitaideyöntekijän näkökulmasta ihmisten toimintaa ja erilaisia kokemuksia johtamisesta, johtajuuden ilmenemistä ja sen vaikutuksia työyhteisöissä ja yksilöiden kokemuksissa. Tässä tutkimuksessa keskityn suomalaisten tanssitaidejohtajien käsitykseen johtajuudesta sekä alalla ilmenevistä ja alaan liitettävistä erityispiirteistä. Tutkimuksessani lähestyn johtamista positiivisen psykologian ihmiskäsityksen perspektiivistä ja tietoa sosiaalisena konstruktiona sekä pyrin psykologisen johtamisorientaation mukaan yhdistämään johtamisen ja psykologian tietoperustaa.

2.1 Johtamisen psykologia

Hermeneuttinen filosofia tarkastelee merkitysten välittämistä ja ilmaisua kielen avulla, ja sitä voidaan myös kuvailla ymmärtämisen taidoksi (Ladkin 2010, 105). Tämän aristoteelisen näkemyksen mukaan laadullista tutkimusperinnettä voidaan luonnehtia tutkittavaa ilmiötä ymmärtävään pyrkiväksi tutkimukseksi, ja ymmärtämiseen liittyy vahvasti psykologinen vivahde. Ymmärtäminen tietämisen tapana voidaan ajatella ihmistä tutkivien tieteiden metodiksi, ja siihen liittyy jonkinlainen eläytyminen tutkimuskohteen henkiseen ilmapiiriin, ajatuksiin, tunteisiin ja motiiveihin. Myös taloustieteet, ja niiden sisällä johtamisen tutkimus, voidaan luokitella ihmistieteiksi, ja ihmistieteille yhteistä on mielen konstruoima maailma tutkimuksen kohteena. (Tuomi & Sarajärvi 2009, 27–35; Laine 2001, 26–43.)

Lisäksi ihmistieteille ominaisen fenomenologis-hermeneuttisen perinteen mukaan laadullisessa tutkimuksessa korostuu tiedon sisältö ja siihen liittyvä ihmiskäsitys. Tärkeinä käsitteinä voidaan pitää kokemusta, merkitystä ja tulkin-
taa sekä yhteisöllisyyttä. Pyrkimys on nostaa tietoiseksi ja näkyväksi sitä, mikä on siis osin jo tunnettu kokemuksen kautta, muttei välttämättä aina tiedostettu tai jatkuvasti sanallistettu. (Tuomi & Sarajärvi 2009, 27–35; Laine 2001, 26–43.) Fenomenologia tunnistaa tiedon subjektiivisen luonteen ja kiinnittää huomiota

elettyyn kokemukseen validina tiedonlähteenä. Tämä näyttäytyy vastakohtana perinteiselle johtamistutkimuksen lähtökohdalle, jossa johtamista pyritään tutkimaan ja tarkastelemaan niin sanotusti ulkoa päin. Fenomenologinen lähestymistapa tietoon hyväksyy merkityksen tärkeyden inhimillisissä päättelyprosesseissa. Laadun merkitys korostuu määrään nähden. Kokemuksemme lisäksi merkitystä tuo historian kumulatiivinen vaikutus kykyymme ymmärtää ja tietää asioita. (Ladkin 2010, 6.) Ihminen on myös aina oman historiansa ilmentymä (Lönnqvist 2003, 40).

Johtamisen psykologian juuret ovat psykologisessa kokemuksen tutkimuksen perinteessä sekä hallintotieteellisessä henkilöstövoimavarojen ja johtajuuden tutkimuksessa. Perinteisesti näiden tieteenalojen kohteena on ollut ihminen, mutta usein jonkin suodattimen läpi tarkasteltuna kuten epäsuorasti ensisijaisina pidettyjen asioiden tai menetelmien välityksellä. Se ei ole aina riittävää tieteellisen tutkimuksen kannalta, jos haluamme ymmärtää esimerkiksi työelämää ja sen kehittämistarpeita. Johtamisen psykologian ala koostuukin periaatteessa kaikista niistä ilmiöistä, jotka liittyvät johtamiseen työelämässä ihmisten suunnalta lähestyttynä. Teoreettinen haaste on ymmärtää ja jäsentää kokonaisuutta, jonka ihminen työelämässä johtamisen näkökulmasta muodostaa. (Perttula & Syväjärvi 2012, 235–236.)

Johtamisen kehittämistä pohtiessa voidaan työelämässä nähdä tilausta tiedolle, joka ei näe todellisuudessa yhteenkuuluvia asioita erillisinä toisistaan ulkoisten syiden vuoksi. Ulkoisina syinä on käytetty esimerkiksi tieteenalojen perinteitä, tutkimusalojen välisiä työnjakoja ynnä muita ammattikuntien välille historian kuluessa luotuja jakoja. Lisättäköön kuitenkin tarkennukseksi, että vaikka tutkimuksellinen lähtökohta on ihminen, johtamisen psykologia ei tee perinteistä eroa ihmisten ja asioiden johtamisen välille. Johtamisen näkökulmasta asiat ja ihmiset nivoutuvat toisiinsa muodostaen yhden kokonaisuuden. Voidaankin sanoa, että ”asioilla on aina ihmisensä ja ihmisillä asiansa” yhtä lailla, kuin kokemuksella on elämäntilanteensa ja elämäntilanteella kokijansa. (Perttula & Syväjärvi 2012, 235–236.)

Viime kädessä ainoastaan ihmisten konkreettinen työ yhteisönä erilaisia tuotantovälineitä ja tietämystään käyttäen toteuttaa liiketoiminnan ja johdon aikomuksia ja strategioita. Johtamiseen nähdään siis keskeisesti kuuluvaksi vuorovaikutus ja yhteistyö eri ihmisten kanssa monella eri tasolla. (Vanhala ym. 2002, 41.) Psykologisessa johtamisorientaatiossa johtajuuden ja psykologian voidaan ajatella antavan yhteisen panoksen ihmisten johtamiseen. Havaittavissa on myös lähtökohtainen ero tiettyyn perinteiseen käsitykseen johtamisesta ikään kuin ylhäältä alas suuntautuvana, suunnitelmallisena ja hallittavana toimintana, sillä ihmisläheinen johtajuuden perusta on kokemuksissa, havainnoissa ja tulkinnoissa. Keskeiseksi nousevat siis kokemukset, joille annettaviin merkityksiin vaikuttavat esimerkiksi persoonalliset taipumukset, elämäkokemus ja yleinen suhtautuminen ympärillä tapahtuviin asioihin. Kokemuksellisuus näkyy työyhteisön toiminnassa muun muassa sitoutumisessa ja motivaatiossa sekä arkisessa vuorovaikutuksessa. Kokemuksille annetut merkitykset rakentuvat myös yhteisöllisesti. Tulkinallisen johtamis- ja ihmiskäsityksen mukaan yksilöt ajattelevat ja havainnoivat sosiaalisen todellisuuden kokonaisuudessa, ja ympäristö ja vuorovaikutus muokkaavat näitä prosesseja. (Syväjärvi & Vakkala 2012, 198–206.) Keskeiset ihmisten johtamisen ulottuvuudet

kiinnittyvätkin juuri ihmiseen, inhimillisyyteen, sosiaaliseen konstruktion ja itse johtamiseen (Syväjärvi & Vakkala 2019, 202).

Myös Perttula ja Syväjärvi (2012) asettavat ihmisen keskiöön tarkastellessaan johtamista ja työyhteisöjä ja heidän näkemyksessään korostuu vuorovaikutus ihmisten johtamisessa. Heidän mukaansa johtamisen psykologiset kysymykset ohitetaan usein "pehmeinä laatutekijöinä", vaikka kuitenkin käytännössä juuri nämä tekijät ovat keskeisiä työn tuottavuudelle ja ihmisten työhyvinvoinnille. (Perttula & Syväjärvi 2012.) Johtamisen psykologiassa tarkastelun alla on siis ihminen ja hänen halunsa antaa parhaansa yhteiseen käyttöön. Erilaisten työyhteisöjen ja niiden jäsenten historia tuottaa erilaisia kokemuksia ja tulkintoja. Johtamisen psykologia tarjoaa näkökulmia näiden kokemusten ymmärtämiseen työelämässä. (Pietiläinen & Syväjärvi 2019.) Ihmiset ovat ajattelutavoiltaan, kokemuksiltaan, kyvyiltään ja osaamiseltaan erilaisia, ja tämä erilaisuus voi johtaa joko konflikteihin tai he voivat täydentää toistensa heikkouksia ja antaa tilaa toistensa vahvuuksille. Ihmiset ovat oman elämänsä sekä elinympäristönsä asiantuntijoita, joten organisaatioiden kannattaisi hyödyntää tätä tietoa ja mahdollisuutta. (Jungner 2012, 229–230.)

Kuinka sitten johtamisen psykologia tarkastelee johtamista toimintana? Muun muassa Pietiläinen ja Kesti (2012, 157–162) tarkastelevat artikkelissaan erilaisissa johtamistilanteissa tarvittavaa asiantuntijuutta ja pyrkivät vastaamaan siihen, millaisia ammatillisia kompetensseja kompleksisen toimintaympäristön erilaisissa johtamistilanteissa tarvitaan. Heidän mukaansa olennaista on nimenomaan herkkyys erilaisille johtamistilanteille, mikä korostuu organisaatioiden yhä nopeammin muuttuvissa ja vaikeammin ennakoitavissa olevissa toimintaympäristöissä. Mahdolliset ilmenevät johtamisongelmat voivat olla vaikeasti ennakoitavia, muuttuvia ja ne rakentuvat suhteessa organisaatioon. Puhutaan tilanneherkästä johtamisesta, jossa korostuvat henkilöstövoimavaroihin liittyvät kompetenssit eli arvojohtaminen ja työntekijöiden kokemus siitä, että heistä ja organisaation tulevaisuudesta välitetään. Tämän lisäksi johtajalta vaaditaan visionäärisyyttä ja oman toiminnan tuntemusta, sillä yhtenä johtamisen keskeisenä tehtävänä nähdään edellytysten luominen kestäväälle kehitykselle. (Pietiläinen & Kesti 2012, 157–162.)

Nyt ja tulevaisuudessa työntekijöiden monipuolisen koulutuksen vuoksi johtajalta odotetaan muita ominaisuuksia kuin auktoriteettia. Työntekijöitä voidaan kuvaila osaajiksi, jotka haluavat haasteita, joihin sitoutua. Hierarkkisen toimintamallin sijaan johtajalta odotetaan enemmänkin valmennusta sekä viisautta ja yhteistyökykyä voittaakseen arvostusta ja luottamusta. Johdon vastuulla nähdään olevan sellaisen osallistavan toimintakulttuurin luominen, jossa asiantuntijat haluavat jakaa tietoa. Rakentava viestintä, tiedonkulku ja nopea reagointi ovat avainasemassa. (Pietiläinen & Kesti 2012, 157–162.)

Johtajan on kuitenkin kyettävä myös päätöksentekoon, vaikka erilaisia ratkaisuja ja vaihtoehtoja voi organisaatioiden kompleksisuuden vuoksi löytää loputtomiin (Pietiläinen & Kesti 2012, 188). Puhuttaessa ihmiskeskeisemmästä johtamisesta ja sen tarpeesta sekä psykologisesta johtajuudesta ei kuitenkaan tarkoiteta luopumista niin sanotusta kovasta henkilöstöjohtamisesta. Kaikissa organisaatioissa tarvitaan suunnitelmallisuutta, strategisuutta ja resurssien tarkastelua. Keskeistä on pyrkiä luomaan johtamista, joka on samanaikaisesti ihmislähtöistä ja suunnitelmallista. Johtamisen psykologia pyrkii ihmisläheisyyteen ymmärtämällä ihmisten eroavaisuuksia ja samankaltaisuuksia. Ihmislähei-

nen johtaminen puolestaan pyrkii luomaan perustaa positiivisille organisaatiohavainnoille ja tulkinnoille, jotka ovat ihmisille tärkeitä voimavaroja muuttuvassa ja kompleksisessa työelämässä. (Syväjärvi & Vakkala 2012, 206–207.)

Johtamisen psykologia ei ole ideologia, joka kertoisi millaista on paras mahdollinen johtaminen, mutta se hyödyntää erilaisia avauksia, ja esimerkiksi positiivinen psykologia, positiivinen organisaatio-oppi sekä positiivinen johtaminen ovat uusia näkökulmia perinteisesti ongelmalähtöiselle ajattelulle (Perttula & Syväjärvi 2012, 238–239). Positiivinen johtaminen nähdään potentiaalisena näkökulmana myös globaalin johtajuuden kysymyksissä ja haasteissa puhuttaessa etäisyyksistä, kulttuurisista eroista ja esteistä (Youssef & Luthans 2012, 539). Psykologisessa orientaatiossa johtaminen nähdään ihmisiin liittyvänä kyvykkäänä johtajuutena. Läsnä ovat johtaminen sekä vuorovaikutustyö itsen ja toisten kanssa. Kyvykkäällä johtajuudella tarkoitetaan ihmistä arvostavaa ja hänen toimijuutensa tunnustavaa johtamista, ja parhaillaan se luo menestyviä ja sensitiivisiä työyhteisöjä. Keskeistä ei ole tietty tyyli, vaan taito synnyttää johtamisen keinoin aiempaa toimivampia tapoja tehdä sitä työtä, joka on työyhteisön tehtävä. Näkemys haastaa ajattelemaan johtamisen aktiivista soveltamista sekä ihmistä ja johtamista itseään. Samalla nostetaan esiin itsetuntemuksen ja sosiaalisten suhteiden tärkeys. (Perttula & Syväjärvi 2012, 238–239.)

Ihmisen kannalta johtamisessa on paljon positiivisia mahdollisuuksia, mutta ne ovat jääneet huomaamatta ongelmien ja vaikeuksien viedessä päähuomion. Johtamisen psykologia ei kuitenkaan pyri tekemään perinteistä jakoa hyvän ja pahan välille, sillä ne ovat ja muotoutuvat ihmisen koetussa todellisuudessa rinnakkain ja sisäkkäin eivätkä omissa lokeroissaan toisistaan erillään. Johtamisen psykologian tarkoituksena on lopulta hyödyttää yksilön lisäksi työelämää ja siten yhteiskuntaa kokonaisuudessaan. Johtajan tehtävä on vaativa, sillä alasta ja tehtävistä riippumatta häneltä on lupa odottaa ihmisiä koskevaa osaamista ja ymmärrystä työelämän asioiden kerroksellisuudesta. Tämä voidaan nähdä johtamista koskevana vaatimuksena kaikilla työpaikoilla, joilla työtä tekevät ihmiset. Menestystä ei voida taata pelkästään ihmisiä ymmärtämällä, mutta jos ihmisiä ei nähdä asioiden takaa, johtaminen on vielä ontuvampaa. On tietysti myös hienoa, jos osaavalla johtajuudella kehitetään työntekijöistä parempia ihmisiä, mutta tietenkään sellaista tavoitetta johtajalla ei ole. Toisten johtaminen rajautuu työelämän tilanteisiin, jotka eivät ole, tai joiden ei ainakaan pitäisi olla, ihmisten koko elämä. Osaava johtamisen psykologiaa soveltava johtaja ymmärtää, että hänen tehtävänsä ei ole yleinen kasvatus- tai auttamistehtävä. (Perttula & Syväjärvi 2012, 238–240.)

Ihmisten johtamisen näkökulman merkitys kasvaa myös yhteisöjen tutkimuksessa ja kehitystyössä sekä arjen työelämässä. Myös suomalaisessa työelämässä näyttäisi olevan tarvetta uudenlaiselle ihmisten johtamiselle, ja organisaatioissa ja työyhteisöissä on halua antaa johtamiselle uusia tulkintoja ja merkityksiä. Yhteisöissä on paljon sellaista, mistä ei aina saa tai ei voi keskustella, ja jotkut asiat ovat opittuja ja niihin on urauduttu. Organisaatiokulttuurit, ammatti-identiteetit, yleiset toimintatavat ja muut tekijät määrittelevät yhteisöissä syntyviä merkityksiä. Oleellista kuitenkin on suhtautuminen inhimilliseen, sosiaaliseen ja johtajuusperustaiseen ihmisten johtamiseen. Merkitykset, tavoitteet, itseymmärrys, vaikuttaminen, kyvykkyys, luottamus, vuorovaikutus ja jaettu

työelämän todellisuus – näitä ihmisläheinen aktiivinen johtajuus pyrkii luomaan ja mahdollistamaan työyhteisöissä. (Syväjärvi & Vakkala 2012, 195–221.)

Positiivisuus yleisesti työyhteisössä ja erityisesti johtajuuteen liitettynä tarjoaa mahdollisuuksia ihmisten johtamiselle ja työyhteisöjen toiminnalle. Keskiössä on se, että johtajuus mahdollistaa positiivisen ymmärtämisen, kokemisen ja kohtaamisen. Johtamisen psykologian haasteena on kuitenkin se, että johtajuus ja psykologia eivät kohtaa tasapainoisina elementteinä. On tärkeää huomata, että kriittisesti tarkasteltuna positiivisuuden merkitys johtamisessa liittyy sekä yksilön että yhteisön ja lopulta organisaation tavoitteelliseen ja menestyvään yhteistoimintaan. Psykologinen johtamisorientaatio painottaa itsensä, muiden ja johtamisen ymmärrystä organisaatioiden muuttuvissa tilanteissa. (Syväjärvi & Vakkala 2012, 195–221.)

2.2 Positiivinen psykologia ja positiivinen johtaminen

Kuinka sitten kannattaisi keskittyä myönteisten tunteiden ja positiivisten ilmiöiden vahvistamiseen ja tätä kautta hyvinvoinnin tukemiseen, ilman, että se tuntuu vain pehmeältä asioiden peittelyltä ja lähes yhdentekevältä “kaikki on ok”-puheelta – etenkin kaiken kiireen keskellä? Kuinka lähteä muokkaamaan asenteita ja tapoja, jotka ovat ohjanneet huomiota ongelmiin ja heikkouksiin vahvuuksien sijaan? Itse näen tässä kysymyksen ajatuskelan kokonaisvaltaisesta muutoksesta. On helppoa ajatella yksinkertaisesti, että ihminen toimii kuten kone ja ongelman ilmetessä tarvitaan korjaaja, joka korjaa ilmenneen vian. Kuitenkin nykytutkimus ja tiede osoittavat, että koneena ihminen ja hänen aivonsa toimivat hyvin orgaanisesti monitahoisten prosessien ja verkostojen avulla, joustavasti ja jatkuvasti muokkaantuen. Voimme verrata aivoja kunkin yksityiseen pienoiskoossa olevaan maailmankaikkeuteen, jossa on tunnistettavia ja yhteneviä piirteitä toisten samankaltaisten rakennelmien kanssa, mutta silti jokainen on muun muassa geenien ja kokemuksien jatkuvasti muovaama uniikki “avaruus”. Aivoissa hermoyhteydet kasvavat sitä mukaa, kun altistumme aistimuksille, joista pyrimme luomaan lopulta havaintoja. Tiettyjä viestejä ja aistimusten toistoa korostaessamme tavoitteenamme on vahvistaa näihin aistimuksiin ja havaintoihin yhteydessä olevia hermoyhteyksiä. (Kalat 2016.)

Tähän myös positiivisten viestien ja asioiden huomioiminen ja toisto perustuvat. Lisäksi voidaan todeta, että evoluution myötä aivomme ovat oppineet varastoimaan negatiivista palautetta helpommin ja kestävämmiin kuin positiiviseksi koettuja viestejä ja palautetta. Jotta voisimme pyrkiä lisäämään näitä positiivisia tunteita ja yhteyksiä, tarvitsemme enemmän toistoa tällä alueella. Rakentavaa kritiikkiä ei kannata kokonaan hylätä ja unohtaa, mutta palautteen antamisen muotoon kannattaa panostaa. On mahdollista ilmaista jokin asia hyvin monella eri tavalla ja pohtia, mikä olisi paras tapa pitkällä tähtäimellä, jotta päästäisiin parhaaseen lopputulokseen. Positiivisten asioiden vahvistamisessa ei siis pohjimmiltaan ole kysymys niin sanottujen ikävien asioiden unohtamisesta tai peittelystä, vaan siitä, kuinka pyrimme ilmaisemaan itseämme, käsittelemään maailmaa ja kiinnittämään myös huomiota myönteisiin puoliin ja asioi-

hin. Esimerkiksi vastoinkäymisissä pelkästään ongelmaan keskittymisen sijaan voimme hyväksyä ongelman sen ilmetessä ja lähteä etsimään ratkaisuja ja asian uudelleen muotoilua. (Cameron 2012.)

Positiivinen psykologia lähestyy ihmistä myönteisten asioiden kautta, joita ovat esimerkiksi mielihyvä, arvot, flow-tila, vahvuudet, lahjakkuus, kyvykyys, hyveet, voimaantuminen, tunneäly, optimismi, toivo ja luovuus. Tarkoitus on kohdata, ymmärtää sekä tunnistaa tällaisia inhimillisen psykologisen pääoman elementtejä. (Syväjärvi & Vakkala 2012, 210–211.) Esimerkiksi taideorganisaatiot voidaan nähdä luonteeltaan erityisinä ja omalla tavallaan uniikkeina juuri niiden fokuusoitumisessa luovuuteen ja organisaatioissa tapahtuvien luovien prosessien ja tuotosten kautta. Luovuus on siis vahva osa kaikkia taideorganisaatioita, ja luovuudesta on tullut myös olennainen liikkeenjohdollinen elementti yleisemmin, sillä se mahdollistaa yrityksille kilpailuetua. Luovuus ja innovaatiot ovat yhteydessä toisiinsa, ja yleensä ne merkitsevät tapoja lisätä arvoa eri asioille ajattelemalla eri tavoin kuin on totuttu. Lisäksi taideorganisaatioiden ollessa jatkuvasti vuorovaikutuksessa esimerkiksi yleisön ja rahoittajien kanssa, toiminta vaatii jatkuvaa luovuutta ja innovoimista. (Varbanova 2013, 8–9.) On myös havaittu, että perinteiset johtamisen ja toiminnan organisoimisen tavat saattavat olla monesti jopa esteenä innovatiiviselle toiminnalle. Mikäli ihmisen luovuuspotentialiaali halutaan saada käyttöön tehokkaasti, olisi myös johtamista ja organisointia kehitettävä innovatiivisesti. (Viitala & Jylhä 2019, 51.) Luovuus, työhyvinvointi ja johtaminen linkittyvät toisiinsa, ja esimerkiksi johtajuuden muodolla on vaikutusta myös luovuuden muotoon (Collin, Auvinen, Herranen, Paloniemi, Riivari, Sintonen & Lemmetty 2017, 109–110).

Työelämän yhteisöille, organisaatioille ja niiden johtamiselle on perusteltua asettaa positiivisuuden vaatimus. Tämä vaatimus liittyy hyvin käytännönläheisesti ihmisten työelämälle ja elämäntilanteelleen yleensäkin asettamiin vaatimuksiin, joiden mukaan elämän tulisi olla arvokasta ja laadukasta. Ihmiset ovat aina olleet kiinnostuneita hyvästä elämästä, ja positiivisuus muun muassa johtajuudessa ja työyhteisöissä näyttäytyy ihmisille konkreettisesti merkityksellisenä ja miellyttävänä työelämänä. (Syväjärvi & Vakkala 2012, 210–211.) Lisätäkään, että miellyttävä työelämä ei välttämättä kuitenkaan tarkoita haasteetonta työelämää.

Syväjärven ja Vakkalan (2012, 197) mukaan pyrkimys ongelmien ratkaisukyvyyn parantamiseen organisaatioissa on perusteltua ja tarpeellista, mutta riittämätöntä. He puhuvat muun muassa voimavaraisesta johtamisesta, jota voidaan kuvailla vuorovaikutteiseksi, kuuntelevaksi, välittäväksi ja ihmisten osaamista arvostavaksi johtamiseksi. Vuorovaikutteisen ja ihmisyyttä arvostavan johtamisen merkitys näkyy työyhteisöjen arjessa ja se ilmenee esimiehen asenteissa, arvoissa, toiminnassa ja tavoitteissa. Myönteisyydellä halutaan herättää positiivisia vaikutuksia vuorovaikutuksessa olevien ihmisten välille, ja tätä kautta, pieninkin asioin ja muutoksin, parhaimmillaan käynnistyy positiivinen ketju koko työyhteisöön. Keskeistä esimiehen kannalta on, että johtajuuteen löytyy myönteinen kipinä ja kyky tunnistaa erilaisuutta, toimia sen keskeillä ja löytää kannustavia keinoja päivittäisten haasteiden ratkomiseen. Keskeistä on tällöin kiinnittää huomiota myös vahvuuksiin ja keskeiseen osaamiseen pelkkien puutteiden ja heikkouksien sijaan. (Syväjärvi & Vakkala 2012, 208.)

Psykologisen johtamisorientaation yhtenä suuntauksena positiivinen johtajuus korostaa myös ymmärtämistä; ymmärrystä ennen kaikkea johdettavien organisaatiokäyttäytymisen tekijöistä, ymmärrystä omasta johtajuudesta ja lopulta myös itse positiivisen johtajuuden sisällöllistä hallintaa. Näin ollen korostuvat ihmisten omat havainnot, kokemukset ja niiden tulkinnat. Myös se, miten positiivisuus ja merkityksellisyys työelämässä ja kussakin työyhteisössä koetaan, tulee olennaiseksi. Ihmisten kokemukset johtajuudesta ja sille annetut merkitykset nousevat tärkeiksi näkökulmiksi, ja tähän vaikuttaa tietysti myös ajankuva ja kulttuurinenkin konteksti. Positiivisen johtajuuden psykologinen asiantuntemus voidaan nähdä siis taitona soveltaa ihmisten kokemuksellista todellisuutta johtamistyön arkeen. Kysymys on siitä, kuinka positiivisuutta tunnustetaan, vahvistetaan ja kehitetään johtajuuden avulla sekä yksilöiden että yhteisöjen hyväksi. (Syväjärvi & Vakkala 2012, 212.)

Eri muodoissaan positiivisen johtamisen tarkoituksena on lisätä todennäköisyyttä myönteisille yksilöiden kokemuksille ja vuorovaikutussuhteille, jotka puolestaan luovat edellytyksiä ihmisarvoiselle ja tavoitteelliselle organisaatio toiminnalle (Syväjärvi & Vakkala 2012, 212). Pitkällä tähtäimellä yksilön ja työyhteisön hyvinvointi näyttäytyy myös organisaation toiminnassa ja tuloksessa. Asia voidaan nähdä myös inhimilliseen pääomaan sijoittamisena. Inhimillinen pääoma koostuu sellaisista yksittäisten ihmisten tiedoista, taidoista ja ominaisuuksista, jotka voivat edistää tai heikentää työvoimaa työyhteisössä. Se sisältää myös motivaation, käyttäytymisen, oppimisen, kehittymisen ja ihmisen terveyden näkökulmat. Inhimillisen pääoman lisäksi voidaan puhua sosiaalisesta pääomasta, jossa puolestaan korostuvat yhteisölliset lähtökohdat, luottamus ja suhteet. (Syväjärvi & Vakkala 2012, 215.)

Ihmisläheinen johtajuus on siis keskeinen psykologisen johtajuuden ilmentymä. Positiivinen johtajuus puolestaan on yksi ihmisläheisen johtajuuden ilmentymä tai toteutumistapa. Positiivinen johtajuus tavoittelee myönteisyyttä ihmisten johtamiseen ja samalla onnellisempia ja sensitiivisempiä työyhteisöjä. Fokus on siinä, mikä saa yksilöt, työyhteisöt ja organisaatiot toimimaan myönteisesti sekä optimaalisesti ja siinä, kuinka näitä niin sanottuja hyveitä voidaan tukea johtamisella. (Syväjärvi & Vakkala 2012, 197–198.) Positiiviselle johtajuudelle ei ole yhtä ainoaa määritelmää, ja positiivisen johtajuuden tutkimussuunta on uudehko etenkin suomalaisella kentällä, mutta joitain tuoreita tutkimuksia jo löytyy. Esimerkiksi Wenström, Uusiautti ja Määttä (2018a, 2018b, 2019) käsittelevät positiivisen johtamisen erilaisia määritelmiä, niiden yhtäläisyyksiä ja eroja sekä ongelmakohtia. He tarkastelevat positiivista johtamista osana positiivista organisaatiota PRIDE-teorian kautta suomalaisessa työelämässä. Positiivisen psykologian päämäärinä voidaan nähdä hyvinvoivat ja innostuneet yksilöt ja työyhteisöt. Wenströmin ym. (2018a, 2018b, 2019) mukaan positiivisen psykologian ja organisaatioiden tutkimuksella on voitu osoittaa, että tällaiset työyhteisöt ovat myös tuottavia, tehokkaita, tuloksellisia ja laadukkaita. Positiivinen johtaminen voi siis edistää henkilöstön hyvinvointia ja innostusta sekä yhtä aikaa saavuttaa tuloksellisuutta, tehokkuutta ja laatua. (Wenström ym. 2018a, 2018b, 2019.)

Tässä tutkimuksessa on kuitenkin huomioitava myös se, että positiivisen psykologian ja sosiaalisen konstruktion käsitteen välillä on olemassa ristiriita, joka liittyy tieteen filosofiaan ja ontologiseen kysymykseen tiedon luonteesta. Positiivinen psykologia nojautuu perimmiltään traditionaaliseen tieteeseen. Sen

edustajat uskovat, että todellisuus on olemassa ja sitä voidaan lähestyä tieteen avulla, siitäkin huolimatta, että ihmisen tutkimiseen liittyy aina ongelmia. Sosiaalinen konstruktionismi puolestaan torjuu ajatuksen mahdollisuudesta saavuttaa objektiivista tietoa maailmasta, sillä sen mukaan tieto on aina subjektiivista. Positiivisen psykologian kritiikin mukaan sosiaalinen konstruktionismi tuottaa siis vain mielipiteitä torjumalla tieteen mahdollisuuden tutkia objektiivista totuutta. (Ojanen 2007, 21.)

Johtamisen psykologian juuret ovat sekä psykologisen kokemuksen tutkimisessa että hallinto- ja johtamistutkimuksessa. Kyseiset näkökulmat ovat kehittyneet omilla tieteenaloillaan sivussa valtavirrasta, ja valtavirtapsykologiasta on kehittynyt mittaamisideaalia soveltava tieteenala. Voidaan kuitenkin väittää, että se metodiensa avulla tavoittaa vain osan siitä todellisuudesta, jota voimme ymmärtää kokemuksellisesti. (Pietiläinen & Syväjärvi 2019, 307.) Tässä tutkimuksessa positiivinen psykologia nähdään keinona saavuttaa uusia näkökulmia johtamisen käytäntöihin, ja positiivisen johtamisen teoria myös juontuu tästä perinteestä. Kuitenkin positiivinen psykologia itsessään tutkii ihmisen mieltä, ja tässä tutkimuksessa tutkimuksen kohde on toisaalla – johtajuudessa ilmiönä. Tutkimuksellinen tarkoitus ei siis pohjimmiltaan ole selvittää, mitä tanssitaidejohtajuus kokonaisuudessaan on tai pyrkiä kuvaamaan objektiivisesti johtajien käytäntöjä tai organisaatioiden toimintaa, vaan ymmärtää johtajien kokemuksen kautta ilmiötä tässä ajassa ja ympäristössä. Tästä syystä käsitän johtajien oman kokemuksen kautta saadun subjektiivisen tiedon tutkimuksellisen tiedon lähtökohdaksi.

2.3 Cameronin (2012) malli: Neljä positiivisen johtamisen strategiaa

Positiivisen johtamisen teorioita on olemassa useita. Tässä tutkimuksessa keskityn tarkastelemaan lähemmin ja hyödyntämään tutkimuksellisesti yhtä tällä hetkellä tunnetuimmista teorioista, Kim Cameronin (2012) teoriaa. Hän jakaa positiivisen johtamisen neljään erilaiseen strategiaan: myönteisen ilmapiirin, myönteisten ihmissuhteiden, myönteisen viestinnän sekä merkityksellisyyden johtamisen strategiaan. Tavoitteena on myönteisten asioiden nostaminen esiin organisaatioiden arjessa johtamisen avulla. Tällöin positiivisen kehän luomisen kautta työhyvinvointi voi toteutua ja organisaatio menestyä. (Cameron 2012.)

Cameronin (2012) mukaan positiivisuus sisältää elementtejä, jotka ovat läsnä päivittäin toiminnassamme, mutta jotka eivät tule arjessa esiin tai joita emme osaa hyödyntää. Myönteisten strategioiden mallin kautta on mahdollista tarkastella positiivisen johtamisen toteutumista käytännön tasolla, sillä teoreettisen analyysin lisäksi Cameron (2012) tarjoaa empiirisen tutkimuksen ja käytännön esimerkkejä organisaatioista, joissa strategioita on otettu käyttöön. Esimerkkien lisäksi hän esittää käytännönläheisen mallin, jonka kautta teoreettista tietoa positiivisen johtamisen strategioista voidaan arvioida ja soveltaa käytäntöön ja näin pyrkiä kehittämään positiivista johtamista. Hän myös tarjoaa strategioiden jalkauttamisen systemaattiseksi mahdollistamiseksi prosessin, jonka

voi esimerkiksi käydä läpi henkilöstön kanssa työyhteisössä. Tässä tutkimuksessa keskityn kuitenkin vain tutkimaan strategioiden mahdollista toteutumista esimiesten työarjessa tässä hetkessä, ja itsearviointin jälkeen tapahtuva jatko-prosessi sekä muut strategioiden jalkauttamisen vaiheet on jätetty tarkastelun ulkopuolelle.

Pietiläinen ja Kesti (2012, 168–169) mainitsevat, että uusia johtamisen työkaluja tarvitaan, sillä useat työkalut näyttävät edistävän liikaa perinteisiä johtamistapoja, jotka perustuvat käskytykseen ja kontrollointiin. Esimerkiksi työhyvinvointi- ja ilmapiirikartoitukset tuottavat helposti esimiehiä ahdistavaa tietoa, jota voi olla vaikea hyödyntää itse kehittämistyössä. Myös 360 asteen esimieskartoitusta, joka tämänkin tutkimuksen haastatteluissa tuli useasti esiin, voidaan tarkastella kriittisesti siitä näkökulmasta, että menetelmä ohjaa esimiehen yksilökeskeiseen kehittämiseen. Esimiestoimintaa parannetaan kuitenkin parhaiten työyhteisön kanssa yhteistyössä. Ongelmina tässä 360-menetelmässä nähdään sen luotettavuus, sovellettavuus ja tehottomuus, joten menetelmästä saattaa olla käytännössä joskus jopa enemmän haittaa kuin hyötyä. (Pietiläinen & Kesti 2012 168–169.) Kuitenkin puolestaan Juuti (2018, 176–177) näkee, että esimerkiksi 360 asteen arvioinnit ovat nimenomaan hyvä tapa pureutua johtamiseen totuudenmukaisesti huomioimalla myös huonon johtamisen piirteitä. Hän myöntää, että menetelmät ovat usein hyvin esimieskeskeisiä, ja johtamista kehitettäessä olisi syytä tarkastella lopulta sitä, kuinka mahdolliset kehitystoimet ovat vaikuttaneet johtamiseen. Kaikenlaiset johtamisen kehittämispyrkimykset tarjoavat johtajalle kuitenkin mahdollisuuden havainnoida ja tunnustella omia kokemuksiaan eri näkökulmista sekä reflektoida kokemuksiin liittyviä opetuksia ja tunteita. (Juuti 2018, 176.)

Haslam, Reicher ja Platow (2012, 69) näkevät, että vaikka nykyaikaisissa johtamiskoulutuksissa puhuttaisiinkin johtamisesta esimerkiksi uuden johtamisen psykologian näkökulmasta, monet koulutukset silti käyttävät psykometrisia välineitä mitataksaan ”johtamispotentiaalia”. Nämä välineet voidaan nähdä puolestaan johtamisen psykologian silmissä osin vanhanaikaisina. Tärkeintä onkin erilaisten metodien ja mittaustapojen yhtäaikainen mahdollisuuksien ja heikkouksien tunnistaminen niitä käytettäessä ja näiden ominaisuuksien sekä vajavaisuuksien avoin ymmärtäminen. On selvää, että esimiehiin kohdistuu organisaatiossa erilaisia odotuksia ja ristiriitöjakin heidän työskennellessä erilaisten rajapintojen yhdistävänä linkkinä. Tällaisen integroijan rooliin kuuluu myös tietty provosoitumattomuus. Johtajan on siis hyväksyttävä jatkuva arviointi tehtävässään, ja henkilökohtaisten vahvuuksien ja niin sanottujen rajoitusten ymmärtäminen auttaa myös esimiehiä omiin tehtäviin liittyvissä haasteissa. Vahvuudet ja heikkoudet ovat kuitenkin myös aina suhteellisia, ja niillä saattaa olla tilannesidonnaisia merkityksiä. (Lönngqvist 2003, 12.)

Positiivisen psykologian lähtökohtana pidetään vuonna 2000 *American Psychologist* -lehdessä julkaistua kirjoitusta, jossa professorit Seligman ja Csíkszentmihályi puhuivat kokemuksiansa perusteella vahvuuden ravitsemisen merkityksen puolesta päämääränään hyvinvoinnin tieteellinen tutkimus (Uusitalo-Malmivaara ym. 2014). Positiivisessa psykologiassa yhtenä kriittisenä tarkastelukohtana voidaan nähdä yhdysvaltalainen ”positiivisuuspakko”, jonka juuret ovat amerikkalaisessa kulttuurissa. Sen ihanteena on ihminen, joka hymyilee siitä huolimatta, että

elämä on kovaa. (Ojanen 2007, 21–23.) Ojanen (2007, 21–23) näkee tässä eron vanhaan suomalaiseen kulttuuriin, jossa suomalainenakaan ei anna periksi, vaikka elämä on kovaa, mutta hän ei hymyile. Suomalaisessa kulttuurissa ihmisellä on ikään kuin oikeus näyttää pahaa oloaan, ja ilo ja onni ovat siitä tilasta kaukana. Positiivisuus ei välttämättä aina ole rakentavaa tai eettistä ja negatiivinen tuhoavaa, ja positiivisen psykologian voi olla vaikea irtautua tästä positiivisen ajattelun perinteestä. Positiivisen psykologian yksi koetinkivi saattaakin olla se, kuinka välttää pelkästään länsimaisen jo ylipositiivisella tavalla harhaisen itsekuvan ruokkimisen, sillä tällaisella positiivisuuden korostamisella ei ole kuitenkaan todettua yhteyttä varsinaiseen onnellisuuteen. (Ojanen 2007, 21–23).

Myös yhdysvaltalaisen Cameronin (2012) positiivisen johtamisen teoria ja siitä muodostetut käytännön työkalut tuovat helposti mieleen amerikkalaisen ylioptimistisen konsultaatio-opin, mutta teoria on siitä huolimatta hyvällä asialla. Se pyrkii ottamaan huomioon, että sekä positiivisia että kielteisiä asioita esiin tuomalla voidaan palvella epäkohtien korjaamista. Se pohjaa monipuoliseen tutkimustietoon, jonka perusteella voidaan sanoa, että esiteltyt johtamisstrategiat ja työkalut näyttävät olevan tehokkaita tavoitteissaan. On pidettävä mielessä, että sovellemme tässä tutkimuksessa pohjoisamerikkalaisen kulttuurin ajattelun pohjalta syntyneitä teorioita suomalaiseen ympäristöön, jossa kulttuuriset käytänteet ja viestit voivat toimia joissain tilanteissa eri tavoin ja näyttäytyä erilaisten lasien läpi katseltuna. Moni meille itsesäänselvää asia saattaa olla täysin kulttuurisidonnaista. Kuitenkin ihmisen anatomia ja psykologiset toimintamallit ovat perusosiltaan kulttuurista riippumatta kaikkialla samoin toimivia, kuten positiivisen psykologian lähtökohtana oleva universalismi käsittää. Positiivisen kehän toimintamalli, ja sitä kautta menestyksen ja hyvinvoinnin tavoittelu organisaatioissa, sopii näin ollen myös suomalaiseen työelämään. Se voi olla monella alalla jopa toivottavaa ja tarpeellista (Ojanen 2007, 19).

Cameronin (2012, 5–131) mukaan hänen esittelemänsä positiiviset johtamisen strategiat ovat universaaleja. Kulttuuriset toimintatavat saattavat siis muokata tapoja, joilla strategioita sovelletaan käytäntöön, mutta tutkimusten perusteella voidaan olettaa, että strategiat ja niiden vaikutukset olisivat universaaleja kulttuurista riippumatta. Strategioiden jalkauttamisessa, esimerkiksi työyhteisössä, tulee ottaa erilaiset ja erityiset tilanne- ja kulttuuritekijät huomioon. (Cameron 2012, 5–131.) Muutosten ja kilpailukyvyyn ylläpitämiseksi globaalissa maailmassa kannattaa pohtia sitä, mikä suomalaisella tanssitaiteen alalla on tulevaisuudessa olennaista, tärkeää ja uniikkia sekä mitä voimme toisaalta oppia muualta.

Kuhunkin Cameronin (2012) jäsentämään neljään eri strategiaan voidaan nähdä kuuluvaksi erilaisia käytäntöjä ja ennen kaikkea ihmisläheistä johtamistyötä. Strategioiden avulla tavoitellaan positiivista poikkeamaa organisaation toiminnassa. Strategioiden määrittämisen avulla etsitään ja tavoitellaan työyhteisön arjessa sellaisia johtamisen käytäntöjä, joita voidaan empiiristen tutkimusten mukaan havaita organisaatioissa, joissa pystytään saavuttamaan tavanomaisesta poikkeavan positiivisia tuloksia eri mittareilla mitattuna. Näiden positiivisten poikkeamien ilmeneminen ei edellytä jokaisen esitellyn strategian täydellistä osaamista tai toteutumista esimiestyössä. Strategioiden vaikutukset ovat kuitenkin osittain limittäisiä, ja yleensä yhdellä alueella toiminnan muut-

taminen tai kehittäminen resonoi todennäköisesti positiivisella tavalla myös muihin esimiestyön osa-alueisiin ja niiden kehittämiseen. (Cameron 2012.)

Positiivisen johtamisen neljän eri strategian pohjalta esitellään lisäksi käytännön työkaluja, joiden kautta strategioita voidaan ilmentää, arvioida ja havaita esimiestyössä. Näiden työkalujen pohjalta on luotu johtajan työlle itsearviointipohja, josta lopulta piirtyy myönteisten strategioiden tämänhetkinen profiili. Itsearvioinnin ja tilannekartoituksen jälkeen on mahdollista jatkaa teorian pohjalta luotua positiivisen johtamisen kehittämisprosessia organisaatiossa. Tässä tutkimuksessa käytössä on kuitenkin vain prosessin ensimmäinen askel eli strategioiden toteutumisen itsearviointi, jolla kartoitetaan johtajien myönteisten strategioiden profiilin lähtötilanne. (Cameron 2012.) Seuraavaksi siis esittelen neljä eri positiivisen johtamisen strategiaa ja niiden jalkauttamiskeinoja Cameronin (2012) mukaan.

2.3.1 Myönteisen ilmapiirin strategia

Myönteisen ilmapiirin vallitessa stressin, epäluottamuksen ja ahdistuksen sijaan työntekijöillä voidaan havaita positiivisia asenteita ja hyväntuulisuutta. Ahdingon ja tyytymättömyyden sijaan työyhteisössä vallitsee hyvinvointi. Positiivisten tunteiden lisäämisen avulla voidaan luoda myönteisiä tuloksia niin lyhyellä kuin pitkälläkin aikavälillä organisaatioissa. Johtamistoimilla on erityinen vaikutus myönteiseen ilmapiiriin työyhteisössä. Myönteisen ilmapiirin strategiassa esimiestyöllä halutaan parantaa ja kehittää työyhteisön ilmapiiriä positiivisempaan suuntaan. (Cameron 2012, 25–43.)

Negatiivisten tunteiden vallitessa ihmisen ajatus- ja toimintakapasiteetti eli vaihtoehtojen repertuaari kapenee ja pienentää heidän selviytymiskykyään. Positiivisia tunteita kokiessaan yksilön kognitiiviset prosessit ovat siis kapasiteetiltaan laajempia. Myös luovuus ja rohkeus kokeilla lisääntyy, ja positiivisuus itsessään vähentää negatiivisten tunteiden haittavaikutuksia. Käytännössä ihmisen aivot toimivat siis paremmin positiivisessa tilassa verrattuna negatiiviseen tai neutraaliin tilaan. Aivot myös kiinnittävät enemmän huomioita ja reagoivat voimakkaammin ja kestävämmiin negatiivisiin tilanteisiin ja asioihin. Syy löytyy evoluutiosta, sillä negatiivisten tilanteiden huomiotta jättämisellä saattoi olla hyvin ikäviä ja jopa vaarallisia seurauksia. Sama pätee tietysti osittain edelleen. Ihminen oppii kiinnittämään enemmän huomiota negatiiviseen, ja tästäkin syystä esimiehenä on helppo keskittyä huomaamattaan enemmän negatiivisiin tapahtumiin organisaatiossa ja työyhteisössä. Positiiviset asiat tarvitsevat arjessa tästä syystä tietoisesti enemmän huomiota ja toistoa. Kiinnittämällä huomiota positiivisiin asioihin saadaan harvemmin kovin vaarallisia tilanteita aikaan. (Cameron 2012, 25–43.)

Positiivisia strategioita hyödyntävät johtajat pyrkivät painottamaan organisaation positiivista agendaa myös negatiivisia tilanteita kohdattaessa. Tällä ei tarkoiteta ongelmien häivyttämistä vaan pyrkimystä kääntää vaikeat tilanteet voitoksi keskittymällä hyvään. Myönteinen ilmapiiri ei tarkoita vain jatkuvaa pepsodent-hymyä, sillä haasteet ja ongelmat ovat aina läsnä. Positiivinen johtaja kuitenkin poikkeaa normista siten, että hän pyrkii kääntämään ongelmat mahdollisuuksiksi ilman, että negatiivisesta ilmapiiristä muodostuu oletusilmapiiri. Myönteisen ilmapiirin tärkeimpiä edesauttajia ovat myötätunto,

anteeksiantavuus ja kiitollisuus. Tunteet vaikuttavat yksilön toimintaan ja fyysikkään sydäнкäyriä myöten, ja positiivisten tunteiden kokemista voidaan systemaattisesti myös pyrkiä lisäämään ja kehittämään. Myönteisen ilmapiirin strategiaa esimiestyössä selvitetään itsearviointilomakkeessa kohdissa 1–6 (Liite 2). (Cameron 2012, 25–43.)

2.3.2 Myönteisten ihmissuhteiden strategia

Myönteisten ihmissuhteiden strategia ilmenee ihmissuhteissa, joissa pyritään muuhunkin kuin pelkästään keskenään toimeen tulemiseen tai toksisuuden välttelemiseen kohtaamisissa. Myönteisten ihmissuhteiden edistämistä on tutkittu laajalti. Myönteiset suhteet edistävät positiivisesti poikkeavia tuloksia niin fyysisesti, psyykkisesti, emotionaalisesti kuin organisaationkin tasolla. Niillä voidaan huomata olevan positiivisia vaikutuksia muun muassa yksilön käyttäytymiseen ja terveyteen kuten immuunipuolustukseen. Yleisellä tasolla on varmasti tiedossa myönteisten ihmissuhteiden merkitys arjessa – niitä suositetaan ja ne ovat tyydyttävämpiä kuin negatiiviset suhteet. (Cameron 2012, 45–64.)

Myönteisten suhteiden hyödyt ovat kuitenkin pelkkiä miellyttäviä kokemuksia laajemmat. Ihmissuhteet vaikuttavat meihin kehossa hormonaalisella tasolla sekä aivoissa välittäjäaineiden erittymisen kautta, ja niiden vaikutuksia havaitaan sydän- ja verisuonitasolla. Ihmisillä voidaan havaita yksinkertaisesti “nuorekkaampia” ja terveempiä kardiovaskulaarisia systeemejä, kun he kokevat positiivisuutta ihmissuhteissaan. Myönteisten ihmissuhteiden terveysvaikutukset juontuvat lisäksi ennen kaikkea siitä, mitä ihmiset näissä suhteissa kokevat antavansa ennemminkin kuin vastaanottavansa toisilta. Altruismi, myötätunto, anteeksianto ja ystävällisyys ovat välttämättömiä ilmiöitä positiivisissa ihmissuhteissa, jotta niiden maksimaaliset vaikutukset hyvinvointiin ja suoriin käyvät ilmi. Johtajat, jotka pyrkivät mahdollistamaan positiivista poikkeamaa organisaatioissa, sijoittavat myönteisten ihmissuhteiden kehittymiseen työyhteisöissä. (Cameron 2012, 45–64.)

Organisaatiotasolla myönteiset ihmissuhteet työyhteisössä lisäävät ja parantavat tuottavuutta. Tutkimusten perusteella voidaan osoittaa kaksi potentiaalista, mutta vähemmän käytettyä toimintoa, joilla positiivista poikkeamaa voidaan etsiä ihmissuhdetasolla: positiivisen energian verkostojen luominen sekä yksilön vahvuuksien vahvistaminen. Positiivisen energian verkostojen luominen perustuu siihen, että työyhteisöissä voidaan tunnistaa opittuja positiivisen energian ja vireen sekä negatiivisen, energiaa syövän vireen toimintatapoja sekä yksilöitä, jotka kuuluvat jompaankumpaan ääripäähän. Esimiehen omalla esimerkillä ja positiivisella energialla on suuri vaikutus myös työyhteisöjen kokemaan positiiviseen energiaan. Esimiehen tulisi lisäksi tunnistaa, kuinka hallita positiivisen energian kulkua työyhteisössä niin, että se tavoittaa lopulta kaikki työyhteisön yksilöt. Positiivinen energia ruokkii itseään, ja onkin tärkeää, että esimies havaitsee tämän ja huolehtii, että positiivisesti energisoivat ihmiset ovat kanssakäymisessä työyhteisön ihmissuhdeverkostoja pitkin monipuolisesti eri puolilla organisaatiota. (Cameron 2012, 45–64; Cameronin 2012, 45–65 mukaan Baker, Cross & Wooten 2003; Baker, Cross & Parker 2003; Baker 2004; Owens, Baker & Cameron 2011.)

Yksilön ja organisaation vahvuuksien kehittämisessä puolestaan hyödynnetään tapaa, jolla ihminen parhaiten oppii ja kehittyy. Tarkemmin sanoen ihminen oppii ja kehittyy nopeammin, kun neuvotaan, mitä hänen kannattaisi tehdä kuin mitä ei kannattaisi. Vahvuuksien kehittämisellä voidaan saada parempia tuloksia aikaan kuin ainoastaan heikkouksia korjaamalla. (Cameron 2012, 45–64; Cameronin 2012, 45–64 mukaan Buckingham & Clifton 2001; Clifton & Harter 2003; Seligman 2002.) Tähän ajatusmalliin perustuvat myös positiivinen pedagogiikka tai esimerkiksi mielikuvaharjoittelun voima, ja tueksi voidaan esittää vahvaa teoreettista tutkimusta. Vaativia suorituksia edeltävät mielikuvaharjoitteet suorituksen onnistumisesta lisäävät itseluottamusta ja parantavat suoriutumista tehtävässä. (Leskisenoja 2019; Liukkonen 2017.)

Erilaisten ongelmien esiintymiseen suorituksissa kannattaa jollain lailla tietysti aina varautua, jotta ongelmia osataan hetken tullessa ratkaista, mutta aivoissa ei ole olemassa niin sanotusti kieltoa. Tällä tarkoitetaan sitä, että jos ihmistä kieltää ajattelemasta jotain asiaa, ensin hän juuri joutuu ajattelemaan kyseistä asiaa ja todennäköisesti ajautuu myös juuri ajatusten mukaiseen toimintaan. (Cameron 2012, 60–61; Cameronin 2012, 60–61 mukaan Bargh & Chartrand 1999). Negatiiviset mallit ja korjausehdotukset jäävät ajatuksiin ja voivat ohjata toimintaa juuri kohti ei haluttua päämäärää. Näin ollen positiivista poikkeamaa tavoittelevassa esimiestyössä kannattaa suunnata huomio positiivisiin mielikuviin ja ”pieniin voittoihin” työyhteisössä sen sijaan, että huomio kiinnittyy pelkästään ongelmalliseen käytökseen ja virheisiin. Tutkimusten mukaan positiiviset maalit tulee todennäköisemmin saavutettua kuin käytöksen muutos negatiivisten pelotteiden avulla. Positiivista poikkeamaa tavoittelevat johtajat painottavat enemmän onnistumisia, kehittävät vahvuuksia ja huomioivat sekä edistävät positiivisia tilanteita ja positiivista energiaa arjessa enemmän, kuin keskittyvät negatiivisen korjaamiseen, ja rohkaisevat muita samaan. Myönteisten ihmissuhteiden strategian ilmenemistä esimiestyössä selvitetään itsearviointilomakkeessa kohdissa 7–11 (Liite 2). (Cameron 2012, 45–64; Cameronin 2012, 45–64 mukaan Burner & Goodnow 1956.)

Kyseisen strategian kohdalla nousee kuitenkin mielestäni esiin eräänlainen eettinen kysymys positiivisten energian verkostoista ja positiivisesti energisoivista ihmisistä. Eettinen keskustelu liittyy liiketoimintaan moninaisissa muodoissa ja esimerkiksi tunnetun humanistitohtorin Albert Schweitzerin määritelmän mukaan etiikassa on kyse siitä, että ihminen tuntee velvollisuudekseen huolehtia ei vain omasta henkilökohtaisesta hyvinvoinnistaan vaan myös kanssaihmissen hyvinvoinnista (Vanhala ym. 2002, 370).

Cameron (2012) siis ehdottaa, että myönteistä energiaa lisätäksemme, meidän tulisi viettää aikaa eniten ihmisten kanssa, jotka olemuksellaan ja käytöksellään lisäävät tätä energiaa. Ajatus siitä, että kannattaa viettää mieluiten aikaa ihmisten kanssa, jotka tuovat hyvän olon, on varmasti tuttu. Lisäksi voi olla helppo tunnistaa niin sanotusti vaikeita ihmisiä omassa arjessa. Cameron (2012) ehdottaa lisäksi, että tällainen positiivinen energia tulisi systemaattisesti havaita ja huomioida, jotta sitä pystyttäisiin jakamaan eri puolille organisaatiota asettamalla positiivisesti energisoivia ihmisiä eri tehtäviin. Tässä kohtaa esitän kuitenkin kysymyksen siitä, onko positiivisen energian olotila niin staattinen ja yksinkertainen asia ja ilmiö, kuin

Cameron (2012) väittää. Hän pohjaa kyllä väitteensä ja strategiansa tutkimustietoon ja koittaa saavuttaa hyviä ja myönteisiä tuloksia sekä tarjoaa myös mallin, jolla muokata negatiivisen energisoijan käytöstä. Itse kuitenkin koen, että modernissa suomalaisessa kulttuurissa istuu vahvemmin ajatus siitä, että myös yksilöitä näennäisesti heikommassa asemassa tai tilassa tulisi huomioida tasa-arvoisemmin ilman osoittelua. Tunteiden näyttäminen koetaan mahdollisesti eri tavoin sallituksi. Cameron (2012) toki pyrkii kannustamaan tätä ”heikompaa ainesta” juuri positiivisten energiaverkkojen avulla, mutta suomalainen lähestymistapa ja ajattelutapa kannustamisessa saattaa olla toiminnaltaan erilainen.

Tämän tutkimuksen kyselyn suomennetussa versiossa olen ottanut tämän asian huomioon kysymyksen numero 11 kohdalla (Liite 2). Tarkka suomennos Cameronin (2012) itsearviointissa tämän kysymyksen kohdalla on: ”vietän enemmän aikaa vahvimpien työntekijöideni kanssa kuin heikoimpien”. Suomensin kuitenkin tässä tutkimuksessa kysymyksen muotoon: ”vietän erityisesti aikaa hyvien ja vahvojen työntekijöiden seurassa”. Kyselyn vastauksissa asia kuitenkin tulkittiin ainakin yhden vastaajan kohdalla nimenomaan kehotuksena ja muistutuksena huomioida ja viettää lisää aikaa kaikkien työntekijöiden kanssa, ei vain niiden, joita esimies huomaamattaan ja tahtomattaan suosii juuri kanssakäymisen helppouden takia. Tämä saattaa osaltaan heikentää tutkimuksessa kyseisen strategian arvoa itsearviointissa.

2.3.3 Myönteisen viestinnän strategia

Myönteistä viestintää tapahtuu organisaatioissa silloin, kun myönteisellä ja kannustavalla kielellä korvataan negatiivinen ja kriittinen kielenkäyttö. Tutkimusten mukaan hyvin menestyvillä organisaatioilla on säännönmukaisesti käytössä erilaiset kielelliset kommunikaatiotavat kuin heikommin menestyvillä organisaatioilla, ja erityisesti tuloksissa näkyy ylimmän johdon tarjoama esimerkki positiiviseen viestintään. Hyvin menestyvät organisaatiot viljelevät enemmän kohteliaita ja kannustavia ilmaisuja – myös negatiivisia ilmaisuja käytetään, mutta positiivinen kielenkäyttö on selvästi yleisempää ja hallitsevampaa. Tämä ei kuitenkaan tarkoita sitä, että kriittinen kommentointi ja virheiden korjaaminen olisi kokonaan jätetty huomiotta. Ongelmat kohdataan, mutta ne pyritään kohtaamaan myönteisessä ilmapiirissä. (Cameron 2012, 65–83; Cameronin 2012, 65–83 mukaan Losada & Heaphy 2004.)

Positiivisella kielenkäytöllä on selvä yhteys koettuihin tunteisiin ja yksilön toiminta- ja suorituskykyyn. Kuitenkin käytännön tasolla organisaatioissa ongelmien ja muutosten keskellä positiivisten ilmausten lisääminen päivittäisessä kommunikoinnissa työyhteisössä ei ole välttämättä yhtä helppoa kuin siitä puhuminen. Yksi tapa edistää positiivista kielenkäyttöä työyhteisössä on esimiehen oma esimerkki. Positiivisen puheen täytyy kuitenkin olla vilpittömää resonoidakseen myönteisellä tavalla työyhteisössä, ja esimiehen tulee pitää yllä työyhteisössä sopivaa tasapainoa positiivisen ja negatiivisen puheen välillä. (Cameron 2012, 65–83.)

Kun ihmiset saavat palautetta, kuten esimerkiksi 360 asteen arvioinnin, taipumus on keskittyä enemmän negatiiviseen informaatioon ja alhaisimpiin pisteisiin ja useimmiten priorisoidaan heikkouksien parantamista. Niin kutsuttu **r e f l e k t o i v a** **b e s t - s e l f -** palautteenantoprosessi perustuu puolestaan positiivisen palautteen vaikutuk-

siin yksilön suorituskyvyn parantamisessa. Siinä etsitään ja korostetaan informaatiota, joka nostaa esiin yksilön lahjakkuudet ja kyvyt. Se rohkaisee positiiviseen kommunikointiin, ja sen avulla voidaan pyrkiä tietyn prosessin kautta niiden vahvuuksien ja positiivisten attribuuttien havaitsemiseen, joita muut yksilössä näkevät. Tavoitteena on kasvattaa ja hyödyntää yksilön positiivista minäkuvaa tuomalla esiin myönteisiä piirteitä, joista yksilö ei välttämättä ole itse ollut tietoinen. Usein prosessi myös vahvistaa myönteisestä suhdetta palautteenantajaan. Halu vastavuoroisuuteen ja havaittujen myönteisten piirteiden toteuttamiseen kasvaa. Palautteen vastaanottaja saattaa myös arvioida uudelleen henkilöhistoriaansa saadun palautteen valossa. (Cameron 2012, 65–83; Cameronin 2012, 65–83 mukaan Roberts, Dutton, Spreitzer, Heaphy & Quinn 2004.)

Kuitenkaan heikkouksien ja vajavaisuuksien kokonaan huomiotta jättäminen ei ole järkevää tai tuottavuuden kannalta toivottavaa. Mutta kuten todettua useimmiten yksilöillä ja organisaatioilla herkästi suurin fokus on negatiivisissa tapahtumissa sekä ongelmissa, ja myönteiset puolet saattavat jäädä huomiotta. Esimies voi halutessaan toteuttaa työyhteisössä myös pienemmän mittakaavan arviointiprosesseja tai kiinnittää enemmän huomiota siihen, että hän tarjoaa säännöllistä positiivista palautetta työyhteisössä vahvuuksiin liittyen sekä huomioi positiivisia ominaisuuksia työyhteisössään säännöllisesti. (Cameron 2012, 65–83.) Tässä tutkimuksessa standardoidun tekniikan ja prosessin kuvailun ja käyttämisen sijaan best-self-palautte käsitetään tiivistetysti positiivisena ja yksilön kyvyt huomioivana, myönteistä minäkuvaa korostavana ja esiin tuovana palautteen antamisena.

Kaikki viestintä ei aina voi olla kiitosta antavaa, sovittelevaa tai positiivisia attribuutteja korostavaa. Negatiivisiakin viestejä on jossain vaiheessa välitettävä. Virheitä tehdään, korjauksia vaaditaan ja kaikissa ihmissuhteissa on joskus tervettä ja tarpeellista antaa myös epähyväksyvää palautetta. Positiivinen kommunikointi on helppoa silloin, kun asiat menevät hyvin, mutta haastavissa tilanteissa kommunikaation tapa, jolla voidaan rakentaa ja vahvistaa ihmissuhdetta, on vaikeampaa. (Cameron 2012, 65–83.)

Kannustava viestintä etsii tapoja välittää negatiivisia asioita rakentavalla tavalla, esimerkiksi käyttämällä kuvailevia toteamuksia arvioivien sijaan. Arvioivaan palautteeseen liittyy usein yksilöä jollain tavalla tuomitsevaa tai arvottavaa puhetta, jolloin yksilö helposti reagoi siihen puolustautumalla, tuntemalla arvottomuutta tai vetäytymällä. Vaihtoehtoisesti käyttämällä kuvailevaa palautetta negatiivisia viestejä voidaan välittää ilman, että vastaanottajaan kohdistuu suoraa arvottamista. Kuvailevaa palautetta voidaan lähestyä esimerkiksi yhden käytännön strategian kautta seuraavien kolmen vaiheen avulla: 1) Tilanteen kuvailu (arvostelun sijaan) 2) Objektiivisten seuraamusten tunnistaminen tai henkilökohtaisten tuntemusten tunnistaminen (syyttelyn sijaan) 3) Hyväksyttävien vaihtoehtojen ehdottaminen (syyllisten etsimisen sijaan). Näitä kolmea vaihetta seuraamalla tarjotaan viestin vastaanottajalle tukea samaan aikaan, kun hänelle annetaan negatiivista palautetta. Myönteisen viestinnän strategioiden käyttöä tutkitaan esimiehen itsearviointilomakkeessa kohdissa 12–16 (Liite 2). (Cameron 2012, 65–83; Cameronin 2012, 65–83 mukaan Cameron 2011.)

2.3.4 Merkityksellisuuden johtamisen strategia

Ihmiset antavat erilaisia merkityksiä työlle. Työn merkityksellisuuden ja myönteisten tunteiden kokemisen sekä tuloksellisuuden välillä on yhteys. Työn koettuun merkityksellisyyteen liittyy myös työntekijän sitoutumisen aste työhön ja organisaatioon. Viime vuosina johtamisen tutkimuksessa merkityksellisuuden johtaminen on jäänyt hieman taka-alalle, mutta sillä on edelleen merkitystä positiivisen johtamisen kannalta. Esimerkiksi työn merkitystä voidaan pyrkiä lisäämään yksinkertaisimmillaan sillä, että työntekijä on suorassa ja läheisessä vuorovaikutuksessa sen tahon kanssa, johon työpanos vaikuttaa suoraan ja välittömästi. Toisekseen organisaation tuottamien hyötyjen assosioiminen yksilön omiin arvioihin lisää työn merkityksellisuuden kokemista. Tietenkin yksilöiden henkilökohtaisesti tärkeiksi kokemat arvot voivat vaihdella suuresti, mutta joidenkin ydinarvojen voidaan todeta olevan lähes universaaleja. Tällaisia ovat esimerkiksi avuliaisuus, välittäminen, taloudellisuus ja huono-osaisten auttaminen. Kolmanneksi merkityksellisuuden kokemista työssä voidaan lisätä koroostamalla työn pitkäaikaisvaikutuksia. (Cameron 2012, 85–101.)

Lisäksi työn merkityksellisuuden kokemista lisää yhteisöllisyyden tunne. Yhteisöllisyyden tunnetta voidaan puolestaan kasvattaa etsimällä yhteisöllisiä tavoitteita ja osallistamalla yksilöitä niihin. Henkilökohtaisiin tavoitteisiin liittyy usein jonkin asian saavuttaminen itselle, kun taas yhteisöllisiin tavoitteisiin liittyy ajatus oman panoksen antamisesta. Tutkimusten mukaan yksilöt kokevat myönteisiä tunteita kokiessaan voivansa osallistua, antaa, edesauttaa ja vaikuttaa omalla panoksellaan yhteisen hyvän lisäämiseen. Merkityksellisuuden johtamisen strategioiden käyttöä arjessa tutkitaan johtamisen itsearviointilomakkeessa kohdissa 17–20 (Liite 2). (Cameron 2012, 85–101.)

2.3.5 Myönteisten strategioiden jalkauttaminen

Cameron (2012) nostaa esille kysymykset ja epäilykset siitä, onko positiivinen johtaminen vain vakavien johtamishaasteiden valkopesua ja liiallista tunteellisuutta. Ehkä positiivisen johtamisen strategiat voidaan nähdä myös toimimattomina ja epäsopeina tilanteissa, joissa kohdataan oikeasti vakavia haasteita, ihmiset ovat kyynisiä ja ympäristö ei ole hyväntahtoinen tai suopea. Positiivinen johtaminen voi helposti näyttäytyä vain iloisena ilmeenä, optimistisena näkemyksenä tai yhtenä karismaattisen persoonallisuuden piirteenä. Kuitenkin useat tutkimukset ja kokemukset organisaatioiden kohdatessa haasteita ovat osoittaneet, että positiivinen johtaminen on tehokasta vaikeidenkin haasteiden keskellä. Positiivinen johtajuus ei tarkoita sitä, että johtaja vain hymyilee ja asiat järjestyvät tai sitä, että johtaja jatkuvasti ylistää asioita ja pyrkii välttelemään kilpailua. Sillä ei myöskään tarkoiteta sitä, että koskaan ei kritisoidaisi mitään tai että vältellään negatiivisuutta. Ongelmista ja esteistä on huolehdittava, eikä tavoitteista tarvitse luopua. Positiivinen johtaminen merkitsee korkeampaa toiminnan tavoitteellisuutta, vaativampia odotuksia kuin tavallisesti ja saavutuksia, jotka ylittävät niin sanotun normin. (Cameron 2012, 103–119.)

Positiivisten johtamisstrategioiden käyttöönotto ja jalkauttaminen työyhteisössä ei välttämättä ole helppoa tai itsestään selvää. Suuri joukko tutkimuksia kuitenkin tukee näkemystä, että positiivinen johtaminen tuottaa fysiologisia, kognitiivisia, emotionaalisia, sosiaalisia ja työn tekemiseen liittyviä hyötyjä. Eri-

laisin systemaattisin käytännön keinoin on mahdollista edetä kohti positiivisten johtamisstrategioiden käyttöönottoa työyhteisössä. Näitä keinoja tarkastellaan johtajan itsearviointilomakkeessa kodissa 21–24. (Liite 2). (Cameron 2012, 103–119.)

Cameron (2012) tiivistää johtopäätöksensä kaiken tutkimustiedon valossa siihen, että positiivisuutta voi oppia ja kehittää, ja tätä kautta voidaan saavuttaa poikkeuksellisen hyviä tuloksia myös organisaatiotasolla. Kuitenkin, koska ihmiset ovat oppineet kiinnittämään enemmän huomiota negatiivisiin tilanteisiin, positiivinen johtaminen ei ole kaikkein yleisin johtamisen muoto. Se edustaa poikkeamaa normista, ja sen käyttöönotto näin ollen vaatii useimmiten tietoisia huomiointia ja työtä. Monesti organisaatioiden prosessit on kehitetty virheiden minimoimiseen, virheiden huomioimiseen ja poikkeavuuksien eliminoimiseen. Sanana organisoiminen voidaan nähdä epäonnistumisen estämisenä, mutta samaan aikaan toisaalta erityisen tai poikkeuksellisen onnistumisen takeena. Mikäli siis halutaan synnyttää positiivista poikkeamaa organisaatioissa, on tarpeen kiinnittää erityistä huomiota yksilöiden opittuun herkistymiseen suhteessa negatiivisuuteen ja siitä yli pääsemiseen. (Cameron 2012, 121–130.)

2.4 Kriittinen ote positiivisessa johtamisessa

Usein positiivisella puheella johtajat pyrkivät innostamaan alaisiaan, mutta ylikorostamalla näennäistä positiivisuutta ja jättämällä varsinaiset ongelmat huomiotta, kuilu positiivisten puheiden ja todellisuuden välillä saattaa kasvaa liian isoksi (Juuti 2018, 54). Työelämä arjen todellisuutena edellyttää ottamaan huomioon myös kriittisen ja refleksiivisen toimintaotteen. Puhuttaessa organisaation inhimillisestä ja sosiaalisesta pääomasta kyseessä on hyvin monimuotoinen kokonaisuus, johon positiiviselta johtamiselta vastaavasti odotetaan realistista ja yhtä lailla kokonaisvaltaista otetta. Tarkoitus ei ole sulkea silmiä negatiivisuudelta tai olettaa, että johtajuus on kaikkeen pystyvää. (Syväjärvi & Vakkala 2012, 214–216.)

Positiiviselta johtajuudelta vaadittavassa kriittisessä otteessa on otettava huomioon, että todellinen ja autenttinen kokemusmaailma liittyy ihmisen elämäntilanteeseen. Inhimilliseen ja sosiaaliseen pääomaan liittyvät monenlaiset identiteetit, niiden lähteet sekä tietysti myös puutteet inhimillisessä johtajuudessa. Positiivisen johtajuuden tulisi kyetä huomaamaan myös näihin identiteetteihin liittyviä ongelmia kuten tietämättömyyttä, välinpitämättömyyttä, epäluottamusta, heikkoa itsetuntoa, konflikteja, kyynisyyttä, epätoivoa ja osaamattomuutta. Autenttisuus on tärkeää johtajuudessa, johon kriittinen näkökulma tähtää. Autenttisuus tuo työyhteisöissä esiin aitouden ja todellisen organisaatioelämän, johon kuuluu sekä puutteita että hyveitä. Ongelmat on tietenkin havaittava ja kohdattava, jotta niille voitaisiin myös tehdä jotain. (Syväjärvi & Vakkala 2012, 214–216.)

Autenttisuuteen ja kokemuksellisuuteen liittyy ajatus siitä, että me kaikki johdamme itseämme tai muita, ja tämän lisäksi koetut todellisuutemme voivat olla toisistaan eroavia. Ilman kriittistä näkökulmaa ja suhtautumista positiivi-

seen johtamiseen saatetaan johtajuutta pitää harhaisella tavalla ylivertaisena, konflikteja välttelevänä, johdettavien alistamisena, ihmisten vähättelynä tai juonitteluna ja pelaamisena. (Syväjärvi & Vakkala 2012, 214–216.) Kriittisen otteen tarkoitus on välttää niin sanotusti johtamisen romantisoimista, ja autenttisuuden ydin on kunnioittaa kaikkia ihmiselle työelämässä aitoina näyttäytyviä asioita ja kokemuksia (Perttula & Syväjärvi 2012, 238). Autenttisuus työyhteisössä korostaa aitoutta ja todellista elämää, ja johtajuus on osa tätä kokonaisuutta (Syväjärvi & Vakkala 2019, 222).

Positiivisuuden näkökulmassa kyse on ensisijaisesti kokemuksista eli muun muassa intuition, uskomuksen ja tiedon rakentamasta kokemusmaailman eheydestä. Tätä kautta johtajuudessa autenttisuus, yhteiset arvokkaat merkitykset, toisten kanssa jakaminen, eettisyys ja tajunnallisuus ovat keskeisiä elementtejä. (Syväjärvi & Vakkala 2012, 213–214.) Cameronin (2012, 3) mukaan positiivisessa oteessa tulee nähdä ja tunnistaa myös negatiivisten asioiden ja tapahtumien potentiaali. Vastoinkäymiset ja vaikeudet saattavat tuottaa erityisen positiivisia lopputuloksia, jotka eivät olisi koskaan muutoin päässeet syntymään (Cameron 2012, 3). Kriisi synnyttää puitteet johtamisen synnylle. Hyvä johtaminen pyrkii huomioimaan ja arvostamaan erilaisia mielipiteitä synnyttäen näin dialogia ongelman ratkaisemiseksi sen sijaan, että johtamisessa turvaututtaisiin esimieskeskeisiin pakottaviin toimiin kriisin ratkaisemiseksi. (Juuti 2018, 72.) Pölönen (2020) neuvookin kirjassaan, ettei hyvän kriisin kannata antaa mennä hukkaan. Hänen mukaansa kriisitilanne herkistää ihmisen kasville ja antaa tilaisuuden kehittyä ja kehittää toimintaa. Se vain pitää osata käyttää hyödyksi rakentavalla tavalla. (Pölönen 2020.)

Muuttuvien ja monimutkaistuvien organisaatioiden arjessa erityisesti negatiiviset poikkeamat, ongelmat, ristiriidat ja heikkoudet nousevat näkyviin. Resurssit eivät välttämättä riitä, ja viestintä sekä yhteistyö näyttäytyvät puutteellisina. Johtaminen puolestaan voidaan nähdä painottuneesti ongelmien ratkomiseksi tai ristiriitoihin tarttuvaksi toiminnaksi ennen, kuin nämä muuttuvat konflikteiksi tai muutoin työyhteisön kannalta epäedullisiksi. Johtamistyössä korostuu helposti ongelmien tunnistaminen ja niihin vaikuttaneiden tekijöiden tarkastelu, ratkaisuvaihtoehtojen etsiminen sekä punnitseminen. Ongelmakeskeisydessä painottuu helposti negatiivisuus asioissa ja asenteissa. Ongelmien sävyttämässä ilmapiirissä kiitoksen ja positiivisen palautteen antaminen helposti harvenee. (Syväjärvi & Vakkala 2012, 207.) Juuti (2018, 198) mainitsee, että hyvään johtamiseen sisältyvät toiminnan eettisyys, ihmisten kohtaaminen, vihan hallinnan menetelmien hyödyntäminen kielteisten tunteiden käsittelyssä esimiestyössä sekä myönteisten asioiden näkeminen ja myönteisen palautteen antaminen.

Kokemukselliset organisaatiot ja työyhteisöt ovat siis muuntautuvia, monimuotoisia ja täynnä ennustamattomia ja spontaaneja tapahtumia. Tähän näkökulmaan tanssitaideorganisaatiot resonoivat tämän tutkimuksen haastattelujen perusteella vahvasti. Kriittinen ote positiiviseen johtajuuteen tarkoittaa tarvetta ymmärtää ja kohdata yhtä lailla niin negatiivista kuin positiivistakin kokemuksellisuutta, ja sen mukanaan tuoma autenttisuus tarjoaa konkreettista ja käytännöllistä arjen ulottuvuutta. Yksi positiivisen johtajuuden tehtävistä on kriittisesti reflektoida ja osoittaa hyvät poikkeamat ja älykkäät toimintatavat, mutta kuitenkin niin, että ei-toivottuja kokonaisuuksia ja muita ikäviä merkityksiä ei sivuuteta. (Syväjärvi & Vakkala 2012, 217–219.)

Positiivisessa johtajuudessa on syytä havaita myös ihmisten väliset suhteet ja niiden muutokset sekä ymmärtää pitkällä aikavälillä ihmisten elämäntilanteiden muutosten ennustamisen mahdottomuus. Kriittinen ote edellyttää ihmisläheistä ja myös monimuotoisuutta painottavaa toimintaa, jossa korostuvat ennustamattomuus, epävarmuus ja epätasapaino ihmisten toiminnassa sekä yhteys toimijoiden todeksi elettyyn ja koettuun työelämään. Positiivisessa johtajuudessa on tärkeää hyväksyä moninaisuus, erot eri toimijoiden välillä sekä spontaanit tapahtumat ihmisten inhimillisessä ja sosiaalisessa kokemustodellisuudessa. Kokemukset voivat rakentua esimerkiksi intuitiosta, uskomuksista ideologiasta ja tiedosta. Kokemuksista muodostuu yksilöllisten lisäksi yhteisiä. Työyhteisön jäsenet elävät ja rakentavat yhteistä työelämän todellisuutta, joka puolestaan ilmenee käytännössä autenttisenä työyhteisön toimintana eli arkena. (Syväjärvi & Vakkala 2012, 217–219.)

Johtamisen psykologia ei pyri normatiivisesti ja perinteisen johtamistutkimuksen ja -ajattelun mukaisesti luomaan tiettyjä malleja tai sääntöjä siitä, kuinka tulisi toimia. Johtajuus nähdään osana yksilön kokonaisvaltaista kokemusmaailmaa ja elämäntilannetta työelämän tilanteissa. Esimerkiksi uudistukset lisäävät läsnä olevan, kannustavan ja vuorovaikutteisen johtamisen tarvetta ja luovat haasteita perinteisen johtamisajattelun riittävyydelle. Tärkeäksi nousee jälleen ihmisten ja inhimillisten tekijöiden ymmärtäminen kokonaisuudessa. Muutos luo epävarmuutta ja voi lisätä konfliktiherkkyttä, negatiivisuutta tai ongelmiin keskittyvää ajattelua. Muutokset voivat myös ikään kuin vähentää johtamiseen käytettyä aikaa. Tällöin toimivina koetut johtamiskäytännöt tulevat erityisen hyvin näkyviin, ja myös puutteet koetaan entistä näkyvämmiksi. (Syväjärvi & Vakkala 2012, 218–219.)

Työyhteisöjen ja organisaatioiden arkeen liittyvät monitasoiset turbulenssit. Ne voivat kohdistua työn luonteeseen ja tehtäviin, työympäristöön ja toimintakulttuuriin tai organisaatioon laajana kokonaisuutena. Johtaminen on yksi osa sitä kokonaisuutta, jossa johtaja toimii ihmisiä sekä toiminnallisia tavoitteita huomioiden ja jossa toimijoille merkityksellisistä asioista välitetään ja niitä pyritään toteuttamaan. Kokemuksellisuutta ja autenttisuutta painottavana näkökulmana positiivinen johtajuus nähdään välittävänä johtajuutena, joka on kiinni työyhteisön arjen ja ihmisten johtamisen realiteeteissa. Sen ei ole tarkoitus näyttäytyä vain retorisenä tai epämääräisenä, kauniina puheena johtajuudesta. (Syväjärvi & Vakkala 2012, 218–219.) Positiivisen johtajuuden ideana ei ole myöskään luoda vain ”mukavia pomoja” ja muita positiivisia attribuutteja omaavia esimiehiä, vaan positiivisista ominaisuuksista on pyrittävä positiivisten strategioiden luomiseen arjessa, jotta siitä voi hyötyä koko työyhteisö. Strategiat ja niiden käyttöönotto vaativat työtä ja vaivannäköäkin sekä ehkä standardien nostamista ja aitoa kompetenssia toimiakseen. Kyseessä ei ole niin sanotusti vain kauniiden sanojen käyttäminen ja kiiltokuvamainen toiminta työyhteisössä. (Cameron 2012, 3–5.) Lisäksi mikäli johtamisesta itsestään maalaillaan niin sanotusti vain ihannekuvia tavoitteiksi, jotkut johtajat saattavat niiden perusteella ryhtyä erheellisesti luomaan valhekuvia työnsä pohjaksi, ja tällöin kuilu kuvitelmiin ja todellisuuden välillä vain kasvaa (Juuti 2018, 172).

2.5 Tanssitaidejohtaminen

Taidejohtamisen tutkimusta on tehty jonkin verran ja Suomessa esittävien taiteiden kentällä pääosin teatterin saralla. Esimerkiksi Häti-Korkeila (2010, 37) esittelee väitöskirjassaan eri teattereiden johtamista Suomessa. Hän osoittaa, että teatterinjohtamiseen eli teatterin johtajan työnkuvaan ovat vaikuttaneet vahvasti sekä teatterin omistussuhteet että yhteiskunnallinen kehitys. Lisäksi erilaisia taide- ja kulttuurijohtamisen koulutusohjelmia on luotu viime vuosikymmenien aikana Suomessa. Viime vuosien aikana kasvanut esittävien taiteiden johtamisen koulutus- ja kurssitarjonta kertoo siitä, että alalla on tarvetta ja kysyntää johtamiskoulutuksille. Huuhka (2004, 268) toteaa väitöskirjassaan, että johtamiskoulutuksen kehittäminen luovuuden johtamisen suuntaan tai luovien asiantuntijaorganisaatioiden johtajien koulutus ja koulutuksen kehittäminen olisivat myös kansantaloudellisesti tärkeitä kehittämiskohteita. Muun muassa Teatterikorkeakoulu ja Suomen Teatterit ry ovat järjestäneet erityisesti teatterinjohtamiskoulutusta, joka on suunnattu myös tanssin alalle. Koulutuksen lähtökohtina nähdään laajempi teatterialan muutos, hyvinvoinnin kehittäminen sekä johtajien omat koulutustoiveet. (Tolvanen 2014.)

Tanssi on verrattavissa muihin esittäviin sekä kehollisuutta korostaviin ja hyödyntäviin taiteen muotoihin ja ympäristöihin, mutta tanssi on moneen muuhun esittävään taiteeseen verrattuna vielä nuori taidemuoto. Myös tämän tutkimuksen haastatteluissa mainittiin esimerkiksi tanssin ja teatterin yhtäläisyydet toimintaympäristöinä. Samalla kuitenkin todettiin, että niissä on myös eroja. Ymmärtääksemme suomalaista taidetanssijohtajuutta tässä hetkessä meidän on syytä tarkastella lyhyesti suomalaisen taidetanssin historiaa, vaikka Makkonen (2017) toteaaakin suomalaisen lyhyehkön taidetanssihistorian tiedon ja tutkimuksen olevan hieman hajanaista ja pinnallista.

Seura- ja kansantanssien historia ulottuu vieläkin pidemmälle, mutta jos lähtökohdaksi otetaan 1500- ja 1600-luvuilta alkaneen länsimaisen taidetanssin kehitys ja jatkumo Italian ja Ranskan hoveissa, niin suomalaisen taidetanssin tarkastelun lähtökohdaksi voidaan laskea 1800- ja 1900-luvuilla Suomeen rantautuneet vaikutteet ja ensimmäiset merkittävät suomalaisten tanssijoiden järjestämät esitykset. 1900-luvun alussa Keski-Euroopassa kehittyi ruumiinkulttuuriliike, joka korosti ihmisen fyysisen ja henkisen puolen yhteyttä, ja tanssi oli yksi tämän liikkeen ilmentymistä. Ammattina ehkä moraalisesti arveluttava tanssi haluttiin kuitenkin Suomessakin lopulta osaksi kansallista kulttuuria. Vaikutteita saatiin Keski-Euroopan lisäksi idästä Venäjältä balettioopin muodossa. Lopulta tanssista tuli vakavasti otettava taidemuoto ja baletin lisäksi lajina oli muun muassa vapaa tanssi eli varhainen modernitanssi. Vuonna 1921 Suomalaiseen Oopperaan kiinnitettiin ensimmäiset tanssijat, ja ensimmäisen baletin ensi-ilta oli jo alkuvuonna 1922. Kuitenkin heti ensimmäistä vuosista alkaen taidetanssin arvostus ja olemassaolon puolesta taistelu sekä myöhemmin alkaneet palkkausongelmat aiheuttivat ristiriitoja. (Makkonen 2017.)

Suomen Tanssitaiteilijain Liitto perustettiin vuonna 1937, ja sotien jälkeen ensisijaisesti baletin arvostus oli nousussa. Vapaan tanssin suosion laskusuunta kääntyi nousuun vasta 1980-luvulla, kun Kansallisoopperan ohjelmisto vähitel-

len nykyaikaistui. Jorma Uotisen -kaudella painopiste siirtyi kansainvälisyyteen ja entistä enemmän juuri läntisen taidetanssiperinteen suuntaan. Kuitenkin jo 1960-luvulla amerikkalainen moderni- ja jazztanssi olivat rantautuneet Suomeen, ja Kansallisbaletti sai rinnalleen modernin tanssin ammattilaisryhmiä motiivinaan työpaikkojen luominen tanssijoille. 1980-luvulla tanssiryhmät alkoivat saada mahdollisuuksia parempaan valtion taloudelliseen tukeen, ja ulkoa ohjautuvien tanssimuotojen rinnalle syntyi uusia ja pehmeämpiä, tanssijan omaa ruumiin kokemusta tukevia suuntauksia. Tanssijoiden koulutuksen lisääntyessä syntyi vahva vapaiden toimijoiden kenttä, sillä olemassa olevissa tanssiryhmissä ei ollut tilaa ja mahdollisuutta kiinnittää uusia tanssijoita. Tästä puolestaan syntyi jonkinlainen perinne, jossa tanssia luodaan pienellä rahalla yksittäisin produktioin. (Makkonen 2017.)

Historian näkökulman merkitys tanssitaidejohtamisen tarkastelussa on olennaista. Tämän tutkimuksen aineiston luovat organisaatiot ovat olleet toiminnassa vasta verrattain lyhyen aikaa, sillä suomalainen taidetanssin ammattilaiskenttä on nuorehko toimiala vertailtaessa moniin muihin esittävän taiteen muotoihin kuten esimerkiksi taidemusiikkiin; suomalaisen taidemusiikin historiaa voidaan jäljittää ainakin jo 1700-luvulle (Oramo 2020). Historian kontekstissa voimme ymmärtää tanssin kentän johtamisen kehittymistä ja määritellä sen koettua todellisuutta ilman pitkällisen historian taakkaa. Siksi tanssitaidejohtamisen tarkastelu on mielekästä tässä hetkessä, eikä alan johtamista ilmiönä ei ole vielä tarkasteltu läheisesti. Lisäksi suomalainen tanssitaidekenttä on saamassa uuden merkittävän ja keskustelua herättäneen toimijan pääkaupunkiseudulle, jonka toteutumista on suunniteltu pitkällisesti nyt viimeisimpänä vuonna 2010 perustetun Tanssin talo ry yhdistyksen luotsaamana (Anon N.d.).

Tässä tutkimuksessa mukana olevat tanssitaideorganisaatiot ja tanssitaidejohtajat sekä tutkimuksen lähtökohtana oleva keskustelu tanssista työnä ovat osa tätä jatkumoa ja perinnettä. Tällä hetkellä myös taidetanssi on Suomessa moninaisempaa, ja säännöllistä valtion tukea nauttivia tanssiteattereita on toistakymmentä. Tämän lisäksi Suomessa toimii noin 50 erilaista tanssiryhmää ja jatkuvasti kasvava joukko itsenäisiä tanssintekijöitä. Vuodesta 2004 valtio on rahoittanut myös tanssin aluekeskuksien toimintaa, jotka puolestaan organisoivat muun muassa tanssin vapaan kentän toimintaa ympäri Suomea. Lisäksi pitkään vireillä ollut Tanssin talo ry:n luotsaama toimija on saamassa pysyvät tilat Helsingissä muiden kulttuuritalojen kuten Musiikkitalon ja Cirkon rinnalle. (Makkonen 2017.) On siis selvää, että taidetanssin erisuuntauksien ja toimintamuotojen kehittyessä ja kasvaessa vuorovaikutuksessa muun yhteiskunnan rinnalla, työskentelykulttuurikin kokee muutoksia, ja se vaatii uudenlaista toiminnan tarkastelua ja mahdollisesti päivitystä johtamiskäsityksistä käsin.

Historia vaikuttaa suomalaisella kentällä toimivien tanssiorganisaatioiden kokoon, kentän toimintaan ja käytänteisiin sekä tiettyihin tanssillisiin perinteisiin. Ajan kuluessa syntyneet toiminnan perinteet ovat osa kentän kaikkia rakenteita, mutta uusia rakenteita luodaan ja pyritään kehittämään jatkuvasti. Se, ettei johtajuutta ole suomalaisella tanssitaiteen kentällä vielä pitkälti käsitelty, voidaan nähdä yhtä aikaa sekä hyvänä mutta haasteellisena asiana; toisaalta johtaminen saattaa olla tanssin kentällä epämääräisesti määriteltä ja mahdollisesti epäammattimaista, mutta toisaalta tanssitaidejohtamisessa ei ole vielä muodostunut pitkiä perinteitä, jotka omalta osaltaan voivat estää ilmiön mo-

dernia käsittelyä ja johtamistoiminnan kehittämistä nykyaikaiseksi. Tässä tutkimuksessa määrittelen tanssitaidejohtajuutta kysymällä, millainen ilmiö tanssitaidejohtajuus on alan johtajien näkökulmasta, ja tuon esiin erityispiirteitä, joita johtamistyöhön tanssin kentällä liitetään.

3 AINEISTO JA MENETELMÄT

Siinä missä määrällinen tutkimus uskoo voivansa löytää objektiivisen ja universaalien ennustettavan totuuden hypoteeseja testaamalla, laadullinen tutkimus uskoo, että todellisuus rakentuu subjektiivisesti (Stinson & Green 1999, 91–123). Tärkein ihmistä luonnehtiva piirre on kyky symboloida maailmaa. Ihmistutkimuksen lähtökohtana on organistinen malli, mekanistisen mallin sijaan, jonka avulla tutkitaan merkityksiä, ja tulkinta ja ymmärtäminen ovat keskeisiä menetelmiä. (Hirsjärvi & Hurme 2000, 17–19.) On myös otettava huomioon tutkimuksen kontekstuaalisuus eli historia ja kulttuuri sekä yksilölliset kontekstinsa ulkopuolelle sellaisenaan. Ehdoton totuus on tämän tutkimuksen tavoittamattomissa. Tässä tutkimuksessa tavoitteena on ymmärtää ja kuvailla tanssitaidella ilmenevää johtamista ja siihen liitettyjä käsityksiä ja kokemuksia johtajien näkökulmista. (Hirsjärvi & Hurme 2000, 17–19.)

Ihmisen monimuotoinen käyttäytyminen ja toiminta heijastavat sitä avointa systeemiä, jossa hän on osana, joten todellisuuden voidaan nähdä olevan sosiaalisesti konstruoitu (Hirsjärvi & Hurme 2000, 17–19). Se, mitä johtamisessa tutkitaan ja millaisia metodeja tutkimisessa käytetään, heijastelee tutkijan arvoja ja valintoja, ja tutkimuskohteet puolestaan heijastavat yhteiskunnallista tilannetta ja ympäristöä, jossa tutkimusta tehdään (Viitala & Jylhä 2019, 11). Fenomenologisen lähestymistavan mukaan havaittu ilmiö ja tieto siitä ovat erottamattomasti yhteydessä havaitsijan näkökulmaan, ja havaitsijan aiemmat kokemukset ja ennako-oletukset muokkaavat havaintoa (Ladkin 2010, 17). Näin ollen tutkijan oma ihmiskäsitys, sosiaaliset konstruktiot ja tulkinta vaikuttavat suoraan tutkimuksen kulkuun. Tutkimusta on pidettävä myös intersubjektivi-sena, sillä jokainen yksilö luo oman käsityksensä todellisuudesta, joiden sisällöistä ja merkityksistä emme voi olla koskaan täysin varmoja. Tutkija on osa jaettavaa sosiaalista todellisuutta, ja näin ollen myös osa tutkimusta ja tutkimusprosessia vaikuttaen tutkimukseen sen eri vaiheissa omien valintojensa kautta. Käsitykset ohjaavat toimintaa ja vuorovaikutusta niin tutkijalla kuin tutkittavillakin. Voidaankin ajatella, että yksilön tämänhetkinen oma totuus ohjaa häntä valinnoissaan, ja näin ollen johtajan oma reflektio kertoo jotain hänen johtamistyylistään ja tavoistaan työarjessa. (Hirsjärvi & Hurme 2000, 17–19.)

Johtamisen psykologisessa orientaatioissa ymmärretään ja otetaan huomioon se, että ihmiset elävät yhtä aikaa monessa eri todellisuudessa. Kuitenkin vähemmälle huomiolle jääneellä ihmisen kokemuksella työelämässä on tärkein merkitys kyseisen tutkimussuunnan kannalta. Asioita tutkitaan ja tarkastellaan työelämässä niitä kokevien ihmisten kautta. Kokemuksia tutkimalla saadaan siis tietoa tietysti vain koetusta johtamistodellisuudesta. Johtamisen psykologia näkee kuitenkin kiinnostavana kaiken sen johtamisen sellaisena, kuin se eri ihmisille ilmenee osana heidän elämäntilannettaan kunakin aikana. (Perttula & Syväjärvi 2012, 237–238.) Tutkija voidaan nähdä yhtenä tutkimusvälineenä, mutta tutkimuksen tulee heijastaa tutkittavien näkemyksiä ja maailmaa, joten tutkijan on syytä pyrkiä tunnistamaan oma osuutensa tutkimusprosessissa (Hirsjärvi & Hurme 2000, 18–19). Syväjärven ja Vakkalan (2012, 219) mukaan kokemus on aina yksilöllä omakohtainen ja ainutkertainen, mutta ei aina vastaa tulkintansa tai vuorovaikutteisuutensa vuoksi yhteisön todellisuutta. Siksi myös tämä tutkimus on lopulta tutkijan oma tulkinta tanssitaidejohtajien koetusta todellisuudesta ja pyrkii tarkastelemaan rajoistaan huolimatta tutkimuksen kohdettaan ja haastateltavien koettuja käsityksiä.

Laadulliset tutkimusmenetelmät ovat hyvä valinta, kun halutaan ymmärtää ihmistä ja yksinkertaisesti sitä, mitä hän kertoo. Menetelmät auttavat tutkimaan sosiaalisia ja kulttuurisia konteksteja, joissa ihmiset elävät eli konteksteja, joissa ihmisten päätökset ja toiminta tapahtuvat. Usein vain näitä konteksteja ymmärtämällä voimme ymmärtää myös ihmisen toimintaa ja motiiveja niissä. Näitä toiminnan konteksteja tutkitaan parhaiten puhumalla ihmisten kanssa. Laadullisen tutkimuksen metodeilla voidaan siis tutkia sosiaalisia ja kulttuurisia ilmiöitä. Haastattelut ja kyselyt ovat laadullisen tutkimuksen metodeja ja tutkijan tulkinnot ja reaktiot voidaan ottaa huomioon ilmiöitä tutkittaessa. (Myers 2013, 5–8.)

Stinson ja Green (1999, 91–123) erottelevat, vertailevat ja kuvailevat artikkelissaan erilaisia tutkimuksellisia lähtökohtia, teorioita ja niiden taustalla vaikuttavia näkökulmia. Artikkelissa esitetään myös ajatus laadullisesta tutkimuksesta taiteen tekemisenä. Laadullinen tutkimus siis pyrkii ymmärtämään ja tulkitsemaan eri konteksteja ja erilaisin keinoin löytämään useita eri merkityksiä ja näkökulmia eli tutkijan oman äänen esiin tulemisen on merkityksellistä tutkimuksen edetessä. Kun tutkimusta näin ollen ajatellaan ilmaisullisena tapahtumana ennemmin kuin todellisuuden objektiivisena kuvaamisena, laadullinen tutkimus nähdään sopivana tapana tutkia useita tanssiin liittyviä kysymyksiä. (Stinson & Green 1999, 91–123.) Tässä tutkimuksessa tutkimuskysymykset eivät liity suoraan tanssiin, mutta tutkimuksen aineisto sivuaa tanssitaideita ja sen merkityksiä.

Lisäksi Järvinen, Rouhiainen ja Anttila (2014, 175–189) kuvailevat taiteellista tutkimusta käsittelevässä artikkelissaan, kuinka tanssitaiteen tutkimus on erityisesti kohdentunut kielen, tanssin ja kokemusten käsitteellistämisen tutkimiseen. Heidän mukaan taiteellinen tutkimus ei ole mihinkään tiettyyn tiedonalaan sidottua, vaan tavoitteena on luova erilaisten teemojen käsittely taiteen syvempään ymmärtämiseen ja uudistamiseen tähdäten. He mainitsevat myös, että itse taiteellinen tutkimus on jatkuvassa murroksessa. Se on jo itsessään hyvin lähellä taiteen tekemisen lähtökohtaa, ja näistä näkökulmista käsin taide ja tiede eivät ole toisiaan millään tavoin poissulkevia käsitteitä. (Järvinen ym. 2014, 175–189.) Vaikka voidaan väittää, että taide

sopisi tässä kompleksisessa maailmassamme paremmin johtamisen tutkimiseen kuin tie tai että johtaminen on enemmän taidetta kuin tiedettä, tämä tutkimus ei varsinaisesti ole taiteellista tutkimusta, vaan johtamisen tutkimusta taiteen kentällä (Ladkin & Taylor 2010, 235; Sauer, Salovaara, Mikkonen & Ropo 2010, 11). Tässä tutkimuksessa pyritään ottamaan huomioon tanssitaiteen erityispiirteitä johtajien arjessa ja työssä.

Laadullisen lisäksi määrällinen tutkimusperinne nähdään soveltuvaksi, hyödylliseksi ja tarpeelliseksi lähestymistavaksi liiketoiminnallisia organisaatioita tutkittaessa. Määrällinen tutkimus on kiinnostunut ensisijaisesti numeerisesta tiedosta ja sen perinteet ovat luonnontieteissä ja luonnon ilmiöiden tutkimisessa. Perinteen yhtenä tutkimusmuotona on käytetty myös kyselymetodeja. (Myers 2013, 7–8.) Määrällinen tutkimus yleistäen noudattelee laboratoriomaisia asetelmia ja tarkastelee tapahtumia selkein ennalta määrättyin perustein saadaksesi dataa, jota voidaan soveltaa suureen joukkoon. Lähestymistapa tuottaa kuitenkin tietoa, joka on hyödyllistä myös laadullisen tutkimuksen pohjana. (Stinson & Green 1999, 91–123.)

Määrällisen tutkimuksen edut tulevat siis parhaiten esille tutkittaessa suuria joukkoja, joiden toimintaa halutaan pystyä yleistämään. Usein kuitenkin saatetaan samalla menettää sosiaalisia tai kulttuurisia näkökulmia suhteessa tutkimuskohteeseen, koska tuloksia tarkastellaan pinnallisemmalla tavalla numeroiden kautta. (Myers 2013, 8.) Tässä tutkimuksessa kyselyä ei käytetä määrällisen tutkimuksen perinteen mukaisesti asettamalla ja testaamalla hypoteeseja vaan tukemassa laadullisen tutkimuksen mukaista tutkimusotetta ja muuta aineistoa. Lisäksi otanta on suhteellisen pieni, eikä yleistyksiä voida varsinaisesti tehdä koskemaan suurempaa joukkoa aineiston ulkopuolella. Laadullisen tutkimuksen heikkoutena voidaankin nähdä sen heikko yleistettävyyys suuriin joukkoihin. Yleistyksiä voidaan kuitenkin tehdä mutta ei samoin periaattein kuin suureen otantaan perustuvasta tutkimuksesta. (Myers 2013, 9.)

3.1 Johtajat ja tanssitaideorganisaatiot tutkimuksessa

Tutkimukseen valikoitui haastatteluun kuusi suomalaisen tanssitaidekentän johtajaa; kolme miestä ja kolme naista. Tutkimukseen valikoituneet organisaatiot johtajineen edustavat tanssitaiteen historian kontekstissa sekä perinteitä että uusia tuulia. Kaikki toimijat ovat merkittäviä ja monipuolisia alan työllistäjiä, joiden toiminta liittyy vahvasti suomalaisen tanssitaiteen kehitykseen taidemuotona. Laadullisen tutkimuksen tieteellistä sisältöä ei siis välttämättä arvioida sen määrän vaan laadun mukaan, ja näin ollen myös tutkimusotanta voi olla pieni. Sen tutkiminen perusteellisesti ja käsitteellistämisen kattavuus määrittää laadullisen tutkimuksen tieteellisyyttä. Harkinnanvaraisen otannan kautta tutkijan tavoitteena on sijoittaa tutkimuksensa kohde yhteiskunnallisiin yhteyksiin ja antaa tästä historiallisesti yksityiskohtainen ja tarkka kuva. Tässä tutkimuksessa haastatteluihin valikoitui tanssinkentän ja tutkimuksen kannalta mielenkiintoisia ja merkittäviä suomalaisen tanssinkentän organisaatioita ja johtajia, joilla on pitkäaikaista kokemusta johtamisesta taidealalla ja joiden toimenkuvaan kuuluu esimiestehtäviä. (Eskola & Suoranta 1999, 18.) Osalla johtajuu-

teen kuuluu esimiestehtävien lisäksi organisaation taiteellinen johtaminen. Kaikki haastateltavat ja heidän organisaationsa ovat suomalaisella tanssitaiteen kentällä olennaisia ja tärkeitä toimijoita ja kentän työllistäjiä. Osa laitoksista tuottaa omia taidesisältöjä.

Tutkimuksen rajauksen ulkopuolelle jäivät tässä tutkimuksessa muun muassa tanssin aluekeskukset sekä yksittäisten taiteilijoiden luotsaamat organisaatiot, companyt, jotka kantavat taiteilijansa nimeä ja toimivat yksinomaan kyseisen taiteilijan teosten tuottamiseksi ja taiteilijuuden kehittämiseksi. Tarkastelun ulkopuolelle jäi myös joitain samankaltaisia ja pienempiä tanssitaideoimijoita sekä toisaalta yksi suurimmista toimijoista eli Suomen Kansallisbaletti. Tutkimukseen valikoidut organisaatiot keskittyvät tuottamaan tai tarjoamaan joka vuosi esityksiä joko kotinäyttämöillään tai kiertuetoimintana ja mahdollisesti tarjoamaan oheistoimintaa ja yleisötyötä taidetanssin kentällä.

Kaikki tutkimukseen osallistuvat tanssitaideorganisaatiot nauttivat säännöllisesti joko valtionosuusrahoituksesta tai jostain muusta ulkopuolelta tulevasta rahoituksesta, yksityisestä tai kunnallisesta. Ne ovat näin ollen myös joko samoin rahoitusperiaattein toimivia organisaatioita, mikä asettaa tietyt raamit myös johtamistoiminnalle. Omarahoitusosuus on tanssitaideorganisaatioille myös elintärkeää, kuten haastatteluissa nousi esiin, ja tutkimuksiin osallistuvien johtajien organisaatioiden omarahoitusosuudet vaihtelevat 20–50 prosentin välillä. Heidän organisaatioissaan on noin 5–10 vakituista työntekijää joko päätoimisessa tai osa-aikaisessa työsuhteessa, ja produktiokohtaisesti ne työllistävät myös muun muassa tanssitaiteilijoita esitystoiminnassaan vuosittain.

Kaikilla haastatelluilla johtajilla on takanaan useita vuosia kokemusta johtamisesta taidealalla, mahdollisesti myös useammasta taidealan organisaatiosta. Johtajien toimenkuvaan kuuluu organisaation toiminnan kokonaisvastuun ja esimiestyön lisäksi tietysti hallinnollinen ja taloudellinen vastuu, mutta taloudellisiin asioihin liittyvän toiminnan delegointi vaihtelee organisaatioittain. Lisäksi kaksi kolmasosaa johtajista tekee myös taiteellista työtä esimerkiksi taiteellisen johtajan ominaisuudessa. Organisaatioissa töiden tekeminen on myös harvoin sidottu tarkasti aikaan tai paikkaan töiden projektiluonteisuudesta johtuen ja organisaatioissa on käytössä erilaisia järjestelyjä tilojen ja yhteisten aikataulujen kesken. Voidaan myös huomata, kuinka tiloilla on suuri vaikutus toiminnan sujumiselle, tehokkuudelle ja viihtyvyydelle sekä mielikuvalle, joka tiloista kehittyi esimerkiksi muille sidosryhmille. Niillä on myös sekä työhyvinvoinnin ja psykologian kannalta merkitystä ja tilojen avulla vaikutetaan vuorovaikutuksen sujumiseen, motivaatioon ja tunteisiin. (Viitala & Jylhä 2019, 190–192.) Siksi myös tilakysymykset nousivat haastattelu-vastauksissa osittain esiin.

3.2 Teemahaastattelut ja analyysi

Tutkimuksella on aina jokin tarkoitus ja tehtävä, joka ohjaa valintoja tutkimuksen edetessä (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2009, 137). Tässä tutkimuksessa tarkastellaan johtajuutta tanssitaidealalla. Tutkimuksen tietopohjana käytetään

suomalaisten tanssitaidejohtajien kokemuksia työstään ja sitä, millaisena he kokevat johtajuuden tanssitaideorganisaatioympäristössään. Johtamisen psykologian näkökulmasta vuorovaikutuksella ja tilannetekijöillä on merkittävä rooli, ja siksi tässä tutkimuksessa yhtenä tutkimusmetodinä on käytetty haastattelua todentamaan ja rakentamaan käsitystä tanssitaidejohtajuudesta.

Kuten Tuomi ja Sarajärvi (2009, 68–104) toteavat, ”ei ole olemassa mitään sellaista pistettä tai paikkaa, josta ihminen voisi nähdä enemmän kuin hän kokemuksensa avulla ymmärtää”. He esittävät näkemyksen, jonka mukaan laadullinen tutkimus nähdään kokonaisuutena, jossa aineiston keräämistä ja analyysia ei voi erottaa toisistaan. Laadullisen tutkimuksen valittu teoreettinen tausta ja tietopohja ohjaavat tutkijaa tutkimuksellisten metodien valinnassa, ja tutkimuksen kulku voidaan nähdä myös joustavana spiraalimaisena kokonaisprosessina, jossa tutkimusprosessin aikana tehdyt havainnot edelleen ohjaavat prosessin ohessa myös teoreettista sisältöä ja kysymyksen asettelua sekä vaativat jatkuvaa valintojen arviointia (Tuomi & Sarajärvi 2009, 68–104; Hirsjärvi ym. 2009, 14). Aineistoon liittyvien näkökulmien ja tulkintojen voidaan katsoa kehittyvän tutkimusprosessin edetessä. Teorianmuodostus ja aineiston analyysi kehittyvät joustavasti ja limittyvät toisiinsa, ja analyysia tehdessään tutkijalla on päätösvaltaa useiden asioiden suhteen (Kiviniemi 2001, 68–84; Eskola 2001, 133–157.) Laadullinen aineisto on monitasoista ja kompleksia, ja tutkimuksen teoreettinen viitekehys ohjaa tutkimuksellista tarkastelua. Aineistosta tehtyjä havaintoja pelkistettäessä pyritään luomaan ja muotoilemaan sääntöjä, jotka pätevät koko aineistoon. Erilaiset poikkeamat pyritään suhteuttamaan tähän aineiston perusteella tehtyyn kokonaishavaintoon, mutta juuri nämä poikkeamat saattavat olla tutkimuksen kannalta myös kiinnostavia analyysin kohteita. (Alasuutari 2011, 40–84.) Myös tässä tutkimuksessa aineiston avulla kerätty tieto on tuonut oman lisänsä ja tarpeensa teoreettisen taustan laajentamiseen, pohdintaan ja käsittelyyn. Tuon tutkimusaineiston perusteella yhteen asioita, jotka muodostavat kokonaiskäsityksen aineistosta, mutta nostan myös esille poikkeavia huomioita tai yksittäisiä, massasta erottuvia havaintoja.

Laadullisen tutkimuksen datana ovat pääosin ihmisten puheesta tehdyt tallenteet, kuten tässä tutkimuksessa teemahaastatteluiden nauhoitukset sekä niistä tehdyt litteroinnit (Myers 2013, 5–8). Tulkitseva tai kuvaileva lähestymistapa pyrkii tarkastelemaan kohdettaan subjektiivisesti ja monipuolisesti ja lisäämään ymmärrystä valitsemastaan aiheesta (Stinson & Green 1999, 91–123). Muokatessaan laadullisen tutkimuksen metodeja sopiviksi suhteessa omaan käyttöönsä tutkija nähdään aktiivisena osapuolena (Eriksson & Kovalainen 2016, 319). Laadullisessa tutkimuksessa erityisesti aineiston keruussa käytetään menetelmiä, joiden avulla tutkija viedään lähelle tutkimuskohdettaan, jotta tutkittavien näkökulmat tutkittavana olevasta ilmiöstä tavoitetaan (Kiviniemi 2001, 68–84). Johtajien kertomusten kautta saatamme samalla myös oppia tai ymmärtää jotain uutta heidän omista organisaatioistaan ja suomalaisesta taide-tanssinkentästä tässä ajassa.

Näitä johtamisen kokemuksia ja konstruktioita tulkitakseni ja tutkiakseni olen valinnut yhdeksi tutkimusmetodikseni siis teemahaastattelun, jonka avulla pyrin ymmärtämään sekä syventämään ymmärrystäni tutkittavasta ilmiöstä sekä vastaamaan ensimmäiseen tutkimuskysymykseeni. Haastattelussa tutkimusmuotona korostuu ajatus ihmisestä subjektina tutkimustilanteessa, ja hänelle annetaan mahdollisuus tuoda mahdollisimman vapaasti esille itseään koske-

via asioita. Tutkija luo siis merkityksiä aktiivisesti tutkimuksen kuluessa, ja haastattelu sopii tutkimusmuodoksi kartoitettaessa vähän tutkittuja alueita ja kun haastattelujen puhe halutaan sijoittaa laajempaan kontekstiin. Haastattelu antaa myös mahdollisuuden syventää ja selventää vastauksia ja tarjota mahdollisuuden vastausten monitahoisuudelle. (Hirsjärvi & Hurme 2000, 35.)

Puolistrukturoidussa- eli teemahaastattelussa kiinnostus liittyy yleensä tutkittavan ilmiön perusluonteeseen ja -ominaisuuksiin sekä hypoteesien löytämiseen pikemminkin kuin sellaisten todentamiseen. Teemahaastattelurunko koostuu teema-alueluettelosta ja toimii haastattelutilanteessa kysymyksien ja keskustelun ohjaavana kiintopisteenä. (Hirsjärvi & Hurme 2000, 66.) Aloitin teemahaastattelun rungon (Liite 1) luomisen pohtimalla kysymyksiä, jotka auttavat jäsentämään ja kuvailemaan kokemuksia johtamisesta erilaisista näkökulmista. Tässä tutkimuksessa haastattelujen ajalliset kestot olivat 60-120 minuutin välillä. Haastattelutilanteissa puolistrukturoidun haastattelun periaatteen mukaisesti pyrin käymään jokaisen haastateltavan kanssa valitut teemat läpi, mutta mahdollisimman luontevassa järjestyksessä. Pyysin haastateltavia myös kuvailemaan omin vapain sanoin teemoja ja muita teemoista juontuvia kokemuksia ja ajatuksia. On kuitenkin tiedostettava, että haastatteluihin sisältyy aina mahdollisuus virhetulkinnoille ja -lähteille, ja tiedon keruun onnistuminen riippuu niin tutkijan omista kyvyistä ja taidoista kuin haastatellusta ja sosiaalisesta taipumuksesta antaa mahdollisesti sosiaalisesti hyväksytyjä vastauksia (Hirsjärvi & Hurme 2000, 35-48). Inhimillinen todellisuus on täynnä merkityksiä; teemojen avulla pyritään tavoittamaan merkitysantojen ydin, ja tutkimusaineiston teemoittelulla puolestaan pyritään aineiston pelkistämisen kautta etsimään aineiston olennaisimmat asiat (Moilanen & Rähä 2001, 44-67).

Haastattelu soveltuu siis erityisen hyvin tutkimusmetodiksi silloin, kun halutaan saavuttaa syvällisempää ymmärrystä ilmiöistä, mutta laadullisen tutkimuksen haaste on tutkimusmenetelmillä saadun laajan tietomäärän systemaattinen ymmärtäminen analyysivaiheessa. Analyysivaiheessa painottuvat jälleen inhimilliset tekijät, ja tutkijan omat kyvyt ja päätökset tutkimusmateriaalin arvioinnissa vaikuttavat merkittävästi tutkimuksen lopputulokseen. Analyysin aikana tavoite on supistaa saatua tietomassaa ja erotella tutkimuksen kannalta olennainen tieto. Lisäksi täytyy tehdä päätös siitä, mitkä asiat ovat tutkimuksen kannalta merkittäviä ja näin ollen tutkimukseen sisällytettävää tietoa. Tutkimuksen kannalta on pyritty löytämään esimerkiksi tärkeitä säännönmukaisuuksia, jotta voidaan rakentaa jonkinlainen viitekehys tutkittavasta teemasta. (Patton 2002, 432-433.) Kuitenkin tietomassaa supistamalla tarkoitus ei ole ollut köyhdyttää tutkimusaineistoa, vaan tiivistämisen ja materiaalin jalostamisen kautta lisätä merkityksellistä tietoa tutkimuksen teemaan liittyen (Laine 2001, 26-43).

Haastattelujen sisällön analyysi aloitettiin litteroimalla haastatteluvastaukset. Haastatteluista tehtiin karkeat litteraatit, joissa esimerkiksi äännähdykset ja äänenpainot on jätetty litteroimatta. Haastattelujen litteraattien määrät vaihtelivat 10-24 sivun välillä. Litteroinnin jälkeen kirjatut vastaukset käytiin läpi ja järjestettiin uudelleen. Haastatteluja analysoidessa nousi esiin uusia teoreettisia teemoja tutkimuksen teorian muodostusta varten. Litteroitu materiaali lajiteltiin ensin pääpiirteittäin niiden teemojen alle, joita haastattelussa käytettiin. Mukaan sisällytettiin ainoastaan tutkimuskysymysten kannalta olennainen

tieto. Tämän jälkeen haastatteluvastauksia tiivistettiin, ja perustiedot, kuten koulutus ja ikä, sekä vastaukset ja sanalliset muotoilut koskien johtamista, organisaatiota sekä itse tanssitaideita taulukoitiin. Taulukoista muotoiltiin edelleen aineistolähtöisesti itsenäisiä kokonaisuuksia, jotka kuvaavat johtajien käsitteitä tanssitaidejohtajuudesta.

Aineistolähtöistä analyysia voidaan käyttää jonkin aineiston olemusta kuvaavaa perustietoa etsittäessä. Jotta voitaisiin siis puhua tanssitaidejohtajuudesta suomalaisella kentällä jollain tietyllä tarkkuudella, on ensin selvitettävä, mitä suomalainen tanssitaidejohtajuus on eli mitä se merkitsee. Tanssitaidejohtajuus saattaa olla kulttuurisesti Suomessa toisenlaista kuin muulla maailmassa. (Eskola & Suoranta 1999, 19.) Tässä tutkimuksessa en kuitenkaan vertaile tanssitaidejohtajuutta kulttuurisesti eri maiden välillä, vaan kartoitan suomalaisen kentän ajatuksia tanssitaidejohtajuudesta, sillä ilmiötä ei ole aiemmin tutkittu suomalaisen kulttuurin kontekstissa.

Tuloksista koottiin uudelleen kaksi pääteemaa, joilla kuvailen tanssitaidejohtajuutta ja vastaan ensimmäiseen tutkimuskysymykseeni kokonaisuudessaan kahden alakysymyksen avulla.

- 1) Suomalaisten tanssitaidejohtajien näkökulmia johtamiseen: "Vastuun jakaminen ja vuorovaikutus tanssitaidejohtamisessa"
- 2) Tanssitaidealan erityispiirteet: "Kahden roolin välissä"
 - a) "Tanssitaide liiketoimintana ja tuotteena"
 - b) "Oman taiteilijuuden ja toiminnanjohtajuuden yhdistäminen"

Haastattelujen vastauksista kootuista uusissa teemoissa korostui vahvasti ihmiskeskeisyys johtamisessa. Laadullisessa tutkimuksessa on huomattava, että myös tutkijan omat esikäsitteet, tausta ja tulkinnat ohjaavat tutkimuksen suuntaa ja tiedon kautta rakentuvia merkityksiä jatkuvasti, vaikka tutkijan omasta minäkeskeisyydestä pyritään tietoisesti osittain luopumaan (Laine 2001, 26–43). Tässä tutkimuksessa tarkastelen ilmiötä kokonaisuutena ihminen keskiössä, ja ehkä tästä syystä ihmisläheisyys johtamisessa korostuu aineiston analyysissa.

Haastattelun lopuksi esitin vielä kaikille vastaajille listan sanoja, ja pyysin heitä ilmaisemaan asian, joka kustakin sanasta ensimmäisenä tulee mieleen. Tekniikka perustuu Carl Jungin kehittämään psykologiseen teoriaan sana-assosiaatioista, jonka avulla hän tutki aikoinaan laajalti alitajuntaa ja intuitiota (Pillard 2015). Tässä tutkimuksessa ei kuitenkaan lähestytä sana-assosiaatiotestiä tai teoriaa varsinaisesti Jungin teoriasta ja näkemyksistä. Sanayhdistyksen kautta haastattelujen lopuksi tavoiteltiin havaintoa siitä, millaisia asioita haastateltavat yhdistävät sanoihin, jotka itse olin valinnut tutkimuskohteen ja johtamiseen liittyvien käsitteiden pohjalta.

3.3 Myönteisten strategioiden itsearviointilomake ja analyysi

Haastattelun lisäksi käytän tutkimuksessani strukturoitua kyselylomaketta, joka on Cameronin (2012) teorian pohjalta luotu itsearviointilomake (Liite 2). Itsearvioinnin avulla selvitan tutkimukseen osallistuneiden johtajien itsereflektiota arjessa toteutuvien myönteisten strategioiden asteesta ja positiivisen johtamisen strategiaprofiilia. Tämän pääosin määrällisen kyselyn ja sen analyysin avulla vastaan toiseen tutkimuskysymykseeni, ja tutkin, millaisia positiivisen johtamisen strategioita toteutuu tanssitaidejohtajien arjessa ja työssä.

Kyselyssä kartoitetaan johtajien itsearvion pohjalta tämänhetkistä profiilia positiivisten strategioiden toteutumisen suhteen. Lomake on sovellettu suomenos, ja se koostuu yhteensä 24 monivalintakysymyksestä, joista jokaiseen on neljä eri vastausvaihtoehtoa. Kaksi viimeistä kohtaa, kysymykset 25–26, lisäsin avoimiksi kysymyksiksi lomakkeeseen, sillä halusin kartoittaa haastateltavien havaintoja ja ajatuksia kyseisestä teoriasta ja lomakkeesta. Ensimmäisessä avoimessa kysymyksessä selvitin, koettiinko joku tietty osa-alue tai näkökulma positiivisen johtamisen strategioissa haastavaksi. Toisessa avoimessa kysymyksessä pyysin vastaajia esittämään vapaamuotoisesti kyselystä heränneitä muita ajatuksia.

Haastattelut ja itsereflektio johtajan työstä johdattivat haastateltavat teemallisesti omaan arkeen johtajan työssä. Teemahaastattelujen jälkeen esittelin lyhyesti ja tiiviisti itsearviointilomakkeen (Liite 2), jossa käydään läpi jokaisen aiemmin esitellyn neljän myönteisen johtamisstrategian toteutumista ja niiden käyttöönottoa esimiesten työarjessa monivalintakysymysten avulla. Kyseessä on siis tutkimukseen osallistuvien tanssitaidejohtajien oma käsitys strategioiden toteutumisesta omassa työssään, ja tutkimuksen pienen otannan vuoksi tulokset eivät ole varsinaisesti yleistettävissä koskemaan koko taidetanssin kenttää Suomessa. Tutkimukseen osallistuneet johtajat tarjoavat kuitenkin omalta osaltaan näkökulman tanssitaidejohtamisen yleisiin käytänteisiin.

Lomakekyselyn perusteella vastaajat voivat tunnistaa, kuinka ja missä määrin positiivisen johtamisen strategioita toteutuu heidän tavanomaisessa johtamistyön arjessaan. Realistista itsearviointia tarvitaan kartoittamaan tilanne, jotta esimerkiksi tulevaisuudessa olisi mahdollista havaita ja ehkä systemaattisesti parantaa strategioiden toteutumista arjessa. Itsearvioinnissa havaitaan alueet, joissa yksilöt toteuttavat strategioita erityisen hyvin (pisteet 4 ja 5) sekä alueet, joissa he haluaisivat parantaa strategioiden toteutumista (pisteet 1 ja 2). Kyselyn avulla johtajat voivat huomioida ja hyödyntää vahvuuksiaan sekä tunnistaa alueet, jotka saattavat kaivata päivitystä tai parannusta. Erityisen tehokkaasti myönteisiä johtamisstrategioita käyttävät vastaajat sijoittuvat 3, 4 ja 5 pisteen alueille keskiarvon ollessa 4. (Cameron 2012, 131–134.)

Pienen ja etukäteen skaalatun kyselyn numerojoukon (1–5) kuvaamiseksi valitsin keskiarvon, jonka esitän kahden desimaalin tarkkuudella. Vastausten keskiarvoista laskettiin edelleen keskiarvo strategioiden toteutumisen kokonaisuudelle jokaiselle vastaajalle. Näin jokaisen itsearviointilomakkeen täyttäjälle voitiin luoda myönteisten johtamisstrategioiden profiili, josta kuvastuu keskiarvo jokaisen kuvaillun strategian käytännössä ilmenevistä toimista. Vastaukset tau-

lukoitiin, ja tutkimuksellisista syistä vastaajien sukupuoli otettiin mukaan tarkasteluun. Lisäksi jokaisen strategian kohdalla kyselyissä annetut pisteet summattiin, jotta voidaan havaita, millaisia kokonaisarvoja kukin strategia kyselyssä sai. Strategiat järjestettiin arvosanan mukaan pienimmästä suurimpaan, ja jokaisen strategian vaihteluväli laskettiin suhteessa seuraavaan arvoon. Lomakkeen vastauksia analysoitiin tämän jälkeen ensin itsenäisesti toiseen tutkimuskysymykseen vastaamiseksi. Sen jälkeen lomaketuloksia arvioitiin vielä yhdessä haastatteluvastauksien kanssa.

Itsearviointilomake on alun perin suunniteltu ensimmäiseksi askeleeksi laajemmassa prosessissa, jonka avulla havaitaan ja kehitetään positiivisen johtamisen strategioita esimiestyön arjessa. Tässä tutkimuksessa otettiin käyttöön vain prosessin ensimmäinen askel, joten osallistujien perehdytys teoriapohjaan etukäteen oli aikataulun puitteissa erittäin suppea. Mikäli itsearviointia haluttaisiin edetä prosessissa eteenpäin, tulisi osallistujille selvittää teoreettinen tausta, tarkoitusperät ja käsitteet tätä selvästi laajemmin.

4 TUTKIMUKSEN TULOKSET

Tutkimushaastatteluiden vastauksien perusteella loin jokaiselle haastatteluun osallistuneelle johtajalle aliaksen, jonka avulla tutkimustuloksia voidaan esitellä nimettöminä. Aliaksina käytetään haastateltujen johtajien vastauksia kysymykseen, mikä tanssilaji heidän mielestään johtaminen olisi. Luotu alias kuvailee siis johtamisen käsitettä ja mielikuvaa, ei johtajan työskentely-ympäristöä tai organisaatiota.

Nämä aliakset ja mielikuvat jo itsessään kertovat jotain ja avaavat johtajien mielikuvia johtamisesta, ja kuten edellä on kuvailtu, johtamista voidaan tarkastella hyvin monesta eri näkökulmasta. Myös haastattelun lopussa tehdyssä sanayhdistelykokeessa haastateltavat liittivät paljon positiivisia assosiaatioita annettuihin käsitteisiin, osin jopa keskenään samoja.

Monimuotoiset näkökulmat ovat havaittavissa myös kyseisissä tanssilajivastauksissa; kuvaillut tanssilajit, -tyylit, -tilanteet ja -ryhmät ovat keskenään monipuolisia, erilaisia ja edustavat jollain tapaa myös osin vastakkaisiakin käsitteitä suhteessa niin sanottuihin liikkumisen sääntöihin ja lajien syntyperiin. Lisäksi haastatteluiden aikana johtajia pyydettiin nimeämään oma organisaationsa ja ydintiimensä joksikin tanssilajiksi tai -tyyliksi. Myös näiden konnotaatioiden perusteella johtajat arvostivat henkilökuntaansa ja heidän kanssaan yhdessä tekemistä ja luomista. Haastatteluihin osallistui siis kuusi tanssitaidealan johtajaa: Johtaja Impro (Improvisaatio), Johtaja Kontsu (Kontakti-improvisaatio), Johtaja Liikeanalyysi (Labanin Liikeanalyysi), Johtaja Luova (Luova tanssi), Johtaja Reivit ja Johtaja Tanhu (Kansantanssi).

4.1 Yleistä

Psykologisen johtamistutkimuksen näkökulmasta johtaminen voidaan nähdä vuorovaikutuksena ja Paasivaaran mukaan (2012, 81–84) yksilön ja työyhteisön vastavuoroinen suhde tarvitsee johtajuutta. Tästä näkökulmasta vuorovaikutteisuus on johtamisen keskeinen elementti, ja on tärkeää, että se liittyy vahvasti

arjen tilanteisiin, sillä työyhteisön aineellinen ja näkyvä puoli rakentuu henkilön puolen muodostamalle perustalle. Yksilöiden vuorovaikutustaitoja parantamalla ja kehittämällä sekä johtajan vuorovaikutustoimintaa tukemalla työyhteisön toimivuutta voidaan parantaa niin, että toimijoiden energiat suuntautuvat olennaisiin tehtäviin. Johtajan vastuulla on työyhteisön toimivuus, ja vuorovaikutuksella sekä sen ohjaamisella on suuri merkitys etenkin ongelmatilanteissa. Johtajan vuorovaikutusosaaminen korostuu, kun työ vaatii yhä enemmän tiedon jakamista, verkostoitumista ja toiminnan tehostamista työelämän muutoksissa. Näihin liittyvät vahvasti puolestaan uuden oppiminen sekä kehittäminen, jolla ylläpidetään toiminnan jatkuvuutta. (Paasivaara 2012, 81–84.)

T ä s s ä t u t k i m u k s e s s a k ä y k a u t t a a l t a a n vahvasti ilmi vuorovaikutuksen erottamaton osa johtamista haastateltavien johtamiskäsityksissä. Tanssitaidejohtajat tiedostavat toimivan vuorovaikutuksen tärkeyden ja pyrkivät kehittämään vuorovaikutuksellisuutta jatkuvasti. Johtamisen psykologiassa tiedostetaan lisäksi ihmisen kokonaisuus ja elämäntilanne, jonka jokainen tuo työhönsä. Haastattelujen pohjalta voidaan huomata, että tanssitaidejohtajat käsittävät ja huomioivat myös tätä näkökulmaa työssään.

4.2 Tulokset

Haastattelujen analyysin perusteella esittelen ensin käsityksiä tanssitaidejohtamisesta kahdessa eri kategoriassa, joista jälkimmäinen on jaettu edelleen kahteen alakategoriaan. Tämän jälkeen esittelen ja käyn läpi positiivisten strategioiden itsearvio -lomakkeen tuloksia. Tuon esille ja yhteen tanssitaidejohtajien ajatuksia, jotka nousivat yleisesti tavalla tai toisella useassa haastattelussa ja tilanteessa esiin. Nostan tarkasteluun lisäksi joitain yksilöllisiä ja erilaisia näkökulmia, sillä koen, että kyseiset näkökulmat tuovat lisäarvoa tutkimukselle. Haastatteluvastausten rinnalla tuon esiin myös teoreettista keskustelua teemoihin liittyen.

Tuomi ja Sarajärvi (2009, 22) pohtivat, tulisiko laadullisen tutkimuksen raportoinnissa käyttää lainkaan suoria lainauksia alkuperäisistä haastatteluista ja aineistosta luotettavuutta parantavana argumentoinnin tukena, sillä ne koetaan helposti vain tekstin elävöittämisinä. Tämän tutkimuksen kannalta lainaukset kuitenkin antavat myös lukijalle lisäkäsitystä tanssitaidejohtajuudesta. Tekstin joukkoon nostetut litteraatit ovat suoria lainauksia, mutta tekstin lukemisen helpottamiseksi lainauksista on poistettu toistuvia puhepartikkeleja sekä lisätty välimerkkejä. Jokainen valittu lainaus on eräänlainen kuvailu ja mielestäni hyvin sanoiksi puettu ilmaus tutkittavasta ilmiöstä. Tuloksia ja tutkittavaa ilmiötä pyritään analysoimaan ja argumentoimaan lainauksien lisäksi tutkijan oman tulkinnan mukaan.

4.3 Vastuun jakaminen ja vuorovaikutus tanssitaidejohtamisessa

Keskeinen asia, jonka kukin haastateltava toi omin sanoin esille, oli vastuun jakaminen joko johtoryhmän ja -tiimien kesken tai laajan työvastuun jakaminen työntekijöille erilaisissa työtehtävissä. Vastuun jakaminen tapahtuu joko organisoidusti jaetun johtajuuden kautta tai sitten oma ympäristö nähtiin ammattilais- tai asiantuntijaorganisaationa, jossa olennaista on luottamus esimiehen ja työntekijöiden välillä sekä monipuolinen osaaminen erilaisten ihmisten kesken. Havainto kuului myös sanoissa, joita johtajat käyttivät kuvaillessaan organisaatiotaan sekä työyhteisöään; havainnon perusteella muotoutunut ihmiskäsitys korostaa auttamista, erilaisuuden hyväksymistä ja yhteistä panosta. Työhön suhtaudutaan intohimolla ja positiivisesti, ja se koetaan osaksi itseä, vaikka työ olisikin joskus raskasta. Luova asiantuntijaorganisaatio toimiikin jäsentensä niin sanotun lahjakkuuden varassa, ja luovat osaajat sekä asiantuntijat ovat organisaation menestymisen kriittinen edellytys ja ehto. Organisaatio saa tämän luovan osaamisen ja asiantuntijoiden panoksen käyttöönsä vain, jos nämä itse haluavat antaa sen organisaation käyttöön. Johtajan tehtävänä ja haasteena voidaankin nähdä sellaisen organisaatiokulttuurin luominen, jossa sen jäsenet kokevat voivansa toimia täysipainoisesti, viihtyvänsä sekä olevansa arvostettuja. (Huuha 2004, 249–250.)

Organisaatioiden madaltamisella voidaan mahdollistaa aiempaa ketterämpiä ja joustavampia toimintatapoja. Tämä tarkoittaa vastuun jakamista tiimeille ja työntekijöille, ja jokaisen jäsenen työhön kuuluu sisäistä ja ulkoista viestintää sekä markkinointia. Tiimeissä toiminta on siis yrittäjämäistä ja johtamisen tulisi kuulua jollain tasolla jokaisen osaamistaustaan. Tiimeissä vastuu jakautuu asiantuntijuuden mukaan, ja jokainen johtaa toisia kohti yhteistä tavoitetta. Tällöin johtamista tarvitaan esimiestasolla rajojen asettamisessa tiimien toiminnalle, jotta itseohjautuvat tiimit voivat toimia tavoitteiden saavuttamiseksi parhaaksi katsomallaan tavalla. (Leppämäki 2018.) Haastatteluissa nostettiin esiin muun muassa juuri tiimimäinen työskentelytapa, tanssitaideorganisaatioiden verkostomainen toimijuus sekä pieni kokoluokka ja näin ollen organisaatioita saatettiin kuvailta ketteriksi ja nopeasti reagoiviksi toimijoiksi. Organisaatioiden madaltuminen, sisäinen ja ulkoinen verkostoituminen sekä tehtävien erikoistuminen lisäävät työntekijöiden itsenäisyyttä ja samalla keskinäisen yhteistyön tarvetta. Tämä korostuu etenkin asiantuntijuutta vaativissa tehtävissä, ja johtajan kyky ymmärtää ja arvostaa, niin yksilön käyttäytymistä kuin yksilöiden välistä vuorovaikutustakin, muodostuu tärkeäksi. Alaiset ja asiakkaat nähdään enemmänkin yhteistyökumppaneina, joiden kanssa yhteistyön tulisi sujua hyvin. (Lönqvist 2003, 34.)

Haastateltavat toivat usein esille, etteivät he halua tulla nähdyiksi autoritäärisinä johtajina. He halusivat olla helposti lähestyttäviä, ystävällisiä ja reiluja sekä ”omia itsejään”, vaikkei se aina olisi helppoa tai tuntuisi mahdolliselta. On otettava huomioon, että moni taidetanssikulttuurin parissa kasvanut johtaja on ollut osa kehitystä, jossa koreografin autoritäärisyydestä on tultu kohti yhteistä ja jaettua tekemistä myös taiteen parissa. Perinteinen hierarkkinen organisoituminen työelämässä on kohdannut paineita muuttaa muotoaan verkostomaiseksi toiminnaksi esimerkiksi jaetun johtajuuden kautta, jossa korostuvat toimi-

joiden vastuullisuus ja itsenäinen työskentely. Kuten taidetta tehdessä jaetussa johtamisessa joudutaan hyväksymään tietynlainen epävarmuus tulevasta. Jaettu johtajuus vaatii taitoa ja esimiehen on uskaltauduttava ulos mukavuusalueelta ja hyväksyttävä, että erilaiset mielipiteet sisältävät arvokasta tietoa. Hierarkiset organisaatiot luovat helposti niin sanottua opittua avuttomuutta työntekijöiden arjessa johtajien määrätessä kaikesta, ja juuri luottamus johdon ja työntekijöiden välillä ehkäisee tätä. Lisäksi luovuus saa tilaa, kun erilaisia ajatuksia voi esittää vapaasti. Hyvä esimies tietää, ettei tiedä itse kaikkea, mutta muutos ei aina ole helppo, ja perinteistä irtautuminen tapahtuu lopulta vasta kulttuurin syvyrakenteiden muuttuessa. Toki hyvässäkin johtamisessa voidaan nähdä lukuisia erilaisia tapoja toimia, eikä esimies aina saavuta valtaa vain asemansa perusteella, vaan hänen on saatava työntekijöiltä kannatusta uusille toimille. (Juuti 2018, 27–83.) Väitöskirjassaan Musial (2015) toteaa, että luovia yksilöitä johdettaessa luovuuden vapaus ja kontrollin tarve ovat ristiriidassa, mutta molemmat elementit ovat tärkeitä johtamiskäytäntöjä luovissa organisaatioissa. Luovien yksilöiden johtaminen perustuu siis luovuuden vapauden mahdollistamiseen, riittävään kontrolliin sekä työelämän tasapainoon. (Musial, 2015.)

Haastatteluiden mukaan uusia toimintamalleja ja -ympäristöjä opetellaan tanssitaideorganisaatioissa, ja johtajan roolin historiallisessa kehittämisessä voidaan nähdä analogia koreografian roolin kehittymiselle. Butterworth (2018, 90–101) esittelee artikkelissaan mallinnuksen (Liite 3), jonka mukaan hän määrittää tanssin toimintakulttuuria, etenkin brittiläisessä kulttuurissa ja nimenomaan tanssitaiteen alalla tapahtunutta ympäristön muutosta. Johtaja Impro nostaa esille koreografisen prosessin kehittymisen yhteyden johtamiskäsityksiin, jotka ovat osin aikakausiin sidottuja. Kyseisen mallinnoksen kautta hän näkee ennen kaikkea tanssitaidejohtamiseen liittyviä ja sille ominaisia piirteitä. Butterworthin (2018, 90–101) mallinnoksessa kuvaillaan viiden erilaisen koreografisen prosessin kautta tanssijan, eli alaisen, ja koreografian, eli johtajan, suhdetta ja roolin kehittymistä koreografian työstämisessä eli sitä, kuinka hierarkkista tai jaettua on tanssiteoksen tekijäisyys. Toista ääripäätä edustaa johtajan autoritäärisyys, jolloin tanssijan rooli on olla koreografimestarin antaman liikemateriaalin instrumenttina. Tässä ääripäässä koreografi itse luo ja antaa kaiken materiaalin, jonka tanssijat kopiaivat ja pyrkivät toteuttamaan mahdollisimman hyvin. Koreografi siis luo koko teoksen konseptin ja muodon, tanssijoilla ei ole toimijuutta sisältöön nähden. Prosessista toiseen siirryttäessä mallinnos osoittaa jatkumon, jossa sekä koreografian että tanssijan roolit muuttuvat yhteistoimijuuden suhteen. Toinen ääripää edustaa demokraattista prosessia, jaettua johtajuutta, jossa sekä koreografi että tanssija nähdään ikään kuin koreografian osaomistajina. Molempien panosta ja ennen kaikkea tasavertaisempaa yhteistyötä tarvitaan koreografian valmiiksi saattamiseen. Koreografi nähdään yhteistyökumppanina ja tanssija niin sanottuna osaomistajana teoksessa. Koreografi jakaa työnsä osa-alueita tanssijoiden kanssa avoimesti ja tanssijat osallistuvat sisällön tuottamiseen ja konseptin kehittämiseen. (Butterworth 2018, 90–101.)

-- se perinne on ollut hirveen ei-itseohjautuva, se on ollut äärimmäisen hallittua, että millä tavalla taiteellisia prosesseja tanssitaiteessa tehdään ja se on ollut hirveän auktoriteettiushkoista, niin kuin modernitanssi. Jos sä ajattelet modernin tanssin pionee-

reista Martha Grahamia tai sitä sukupolvea, 50-lukua, nii vasta 50-60-luvulla tuli myös Cunninghamin ja Judsonin kautta sellaisia taiteen tekemisen muotoja, jotka pohjautuu sattumaan tai pohjautuu joihinkin toisiin rakenteisiin kuin hierarkkinen esteettinen säätely, niin sen takia mä koen, että meillä tällä hetkellä on yhä edelleen murroksessa se, että miten tanssia johdetaan. Ja tanssista puhutaan aika paljon sellaisella heroisella retoriikalla, että joku koreografi tavallaan on kaapin päällä ja tekee jotain hienommin kuin jotkut toiset ja että se on hirveän yksilökeskeistä se, miten me puhutaan. Siitä tulee vähän tällainen johtajamytytti yhtä kuin koreografimytytti, että se on hirveen voimakkaana vielä. Ja sitten toisaalta, jos katsoo muuta yhteiskuntaa, joka alkaa toimia dialogisemmin ja enemmän jotenkin itseohjautuvasti, niin tuntuu, että tanssi sellaisena ainakin julkisena keskusteluna, miten sitä ymmärretään, niin on organisatorisesti vanhanaikainen. Että mä näen, että se muutos on vasta tulossa. -- Tanssi nähdään täällä meidän Suomen kentällä osaltaan hirveen perinteisesti. (Johtaja Impro)

Jos tarkastellaan johtamisen tutkimusta Johtaja Impron esiin tuoman koreografin roolin kehittymisen rinnalla, 1950-luvuilla painotettiin erityisesti johtajan ominaisuuksia ja piirteitä. Tavoitteena oli erottaa menestyvät johtajat heikommien menestyvistä. 1960-luvulla alkoi tutkimuksellinen vaihe, jolloin painopiste oli johtajien käyttäytymisessä, ja menestyvät johtajat pyrittiin löytämään heidän omaksumansa johtamistyylin perusteella. Tästä eteenpäin mennessä johtamisen tilannetekijät saivat huomiota 1970-luvulla, ja tavoitteena oli hahmottaa eri tilanteiden ja johtamistyylien yhteensopivuutta. (Vanhala ym. 2002, 259.) 1980-luvulla puolestaan johtamisen erilaiset määritelmät lisääntyivät ja moninaistui-
vat rajusti johtamisen tutkimuksen saadessa laajaa huomiota sekä akateemisessa että julkisessa keskustelussa. 2000-luvulle tultaessa tutkijat ovat yksimielisiä ainoastaan siitä, että johtajuudelle ei voida keksiä yhtä ainoaa yleistävää määritelmää. Eri ihmisille johtajuus merkitsee siis eri asioita, ja johtamisen käsite nähdään hyvin kompleksisena. (Northouse 2013, 4.) Kuitenkin nykyaikana laajasti hyväksytty periaate johtamisessa on yhteistyön käyttäminen johtamisen tukena (Lönnqvist 2003, 53). Jalonen, Uusikylä ja Hyttinen (2019, 236) näkevät jopa, ettei johtaja voi johtaa organisaatiotaan menestyksekkäästi hierarkkisten rakenteiden ja suoran esimies-alaisketjun varassa. Eri aikakausien tutkimukselliset näkökulmat ja ihmiskäsitykset ovat ohjanneet sekä siis johtamisen että koreografisen prosessin kehittymistä. Johtajan ja koreografin autoritäärisyydestä on kehittynyt tanssijaa ja alaista selvästi entistä osallistavampia muotoja, joilla yhteistä työskentelyä pyritään toteuttamaan ja hyödyntämään.

Johtaja Impro lisää, että perinteet ovat muotoutuneet pitkällä ajalla, ja niissä on myös paljon hyvää ja rakentunutta hiljaista tietoa. Hiljainen tieto ja kokemuksellinen osaaminen tunnustetaankin yhdeksi organisaation tärkeäksi ja ehtymättömäksi varannoksi oppimisessa, vaikka sen esiin tuomiseen ja hyödyntämiseen liittyykin tiettyä kompleksisuutta. Myös intuitio liittyy hiljaisen tiedon käsittelyyn ajattelussa. Hiljainen tieto voi pitää sisällään sekä tärkeää ja olennaista tietoa, mutta myös organisaation kannalta haitallista tietoa. Työyhteisön jokaisella yksilöllä on jonkinlaista kertynyttä hiljaista tietoa siitä, kuinka omaa ja organisaation toimintaa voidaan parantaa. Tämä ehtymätön kehittämisen tietovaranto tulisi vain saada esille rakentavaan kehittämiseen ja tietoiseen käsittelyyn. Hiljaisen tiedon käsittelyyn liittyy olennaisesti yksilön oman toiminnan analysointi ja peilaus, jotta hiljainen tieto tulee ensin yksilön tietoiseen ajatteluun, ja tätä kautta yksilö on kykenevä muuttamaan omaa käyttäytymistään. Tämä tietoisuuden ajattelun kynnyks on oltava niin sanotusti sopivan korkea, jotta

oman toiminnan analysointi on mahdollista, mutta jotta liiallinen analysointi ei ylikuormittaisi tietoista ajattelua. (Pietiläinen & Kesti 2012, 174–177.)

Koreografinen työskentely on siis jatkuvasti lähestynyt enemmän jaettava tekijyyttä kuten johtaminenkin. Roolien muutokset saattavat aiheuttaa kuitenkin muutosvastarintaa. Myös Sauer ym. (2010) mainitsevat, etteivät perinteiset ja hierarkiaan perustuvat johtamismallit ole välttämättä toimivia itsenäistä ja luovaa ajattelua korostavissa ympäristöissä ja organisaatioissa, kun luovuutta pitäisi johtaa tuloksetta tekemiseen. He myös ehdottavat, että itse johtaminen voisi ottaa mallia taidemaailmasta, jossa luovuutta ja tuloksellisuutta on jo pitkään yhdistelty eri aloilla. He myös korostavat, että suurimmat puutteet johtamistaidoissa liittyvät yleensä ihmisten johtamiseen. Tämän tutkimuksen puitteissa ihmisten johtaminen nousee keskeiseksi asiaksi ja johtamisen painopisteeksi tanssitaidealalla. Kokemuksellisuus, aistit ja tunteet liittyvät sekä ihmisten johtamiseen että taiteen tekemiseen. Ihmisten johtaminen edellyttää kohtaamista, joka voidaan nähdä olevan yleensä myös tanssissa jonkinlainen edellytys. (Sauer ym. 2010.)

Itse johtajan asemassa moni tanssitaidejohtaja kokee kuitenkin tärkeäksi oman itsensä ”sivuun laittamisen”, jotta organisaatiota ei hallittaisi tunteella. Näin ollen johtajalle on tärkeää kyky reflektoida itseään, välillä kriittisesti mutta myös hyväksyvästi. Juuti (2018, 37) nostaa esiin johtajan itsereflektion tärkeyden tunteiden käsittelemisessä, kuten kaikessa muussakin esimiehen toiminnassa ja valinnoissa. Esimiestyössä tunteet ovat väistämättä mukana arjen toiminnassa, sillä työ perustuu vuorovaikuttamiseen, ja johtamista voidaan kuvailla myös tunnetyöksi. Tunteet ovat mukana ihmisen toiminnassa ja olennaista on tunteiden hyväksyminen, jotta käsittelemättömät asiat eivät vaikuttaisi työhön negatiivisella tavalla. Jossain tilanteissa esimies saattaa myös huomata, ettei hän välttämättä ihmisenä ole aina sopusoinnussa työroolinsa kanssa. (Juuti 2018, 37–177.)

Tunteet ja aistit ohjaavat vahvasti toimintaamme. Ne toimivat järkeä nopeammin, ja tästä on sekä hyötyä että haittaa, kuten haastatteluvastaustenkin perusteella voidaan huomata. Järjellä voimme usein myöhemmin todeta, että tunteet ja vaisto ovat yleensä oikeassa. Impulsiivinen toiminta voi kuitenkin joissain tilanteissa johtaa ongelmiin ja jopa tapaturmiin ääritilanteissa. Stressi puolestaan saa aikaan runsaan kortisonierityksen, joka hidastaa rationaalista ajattelua. Tällöin tunteet saavat vallan. Esimerkiksi ahdistuneen ihmisen mielen täyttävät negatiiviset tunteet, jolloin tietoinen ajattelu ei kykene jäsentämään tai löytämään ratkaisua. (Pietiläinen & Kesti 2012, 174–175.) Tällaista negatiivista ajattelun ja tunteiden kehää voidaan pyrkiä ehkäisemään esimerkiksi positiivisen psykologian ja johtamisen tarjoamilla työkaluilla. Tökkäri (2012, 48) näkee, että ymmärtäminen alkaa oman kokemusmaailman havainnointi- ja hallintataidoista, joiden kohteena ovat muun muassa omat välittömät tunnereaktiot, mieleen juolahtavat ajatukset sekä pinttyneet uskomukset. Vasta tämän jälkeen on mahdollista ymmärtää muiden kokemusmaailmoja. Huono johtajuus on usein sitä, että johtaja ei ymmärrä eikä hallitse itseään, vaikka pyrkii silti ymmärtämään ja hallitsemaan muita. (Tökkäri 2012, 48.)

Tämän tutkimuksen haastatteluissa johtamisesta puhuttiin myös ohjauksen kaltaisena työnä, muiden työskentelyn mahdollistamisena, tukemisena tai erilaisten näkökulmien yhteen saattamisena ja niiden suhteesta sidosryhmiin.

Onnistumisina koettiin saadut rahoitukset, onnistuneet ensi-illat tai hyvä työyhteisö ympärillä. Luottamuksen ja avoimuuden ilmapiiri, vastuun ja vapauden tasapaino sekä työntekijöiden itsenäisyys ja itseohjautuvuus antavat johtajalle mahdollisuuden keskittyä kokonaisuuteen, ja vastuun antamisen koetaan motivoivan ihmisiä työssään. On syytä huomata, että organisaation toimintamuotoja uudistamalla ja kehittämällä voidaan saada merkittäviä muutoksia aikaan. Viimeisimpien taloudellisten analyysien mukaan työpaikoilla toteutettavilla työelämäinnovaatioilla on yhtä suuri merkitys talouden kasvuun kuin teknologisilla innovaatioilla. Työntekijöillä on siis paljon osaamista ja kokemusta, jota kannattaisi hyödyntää enemmän organisaation suorituskyvyn parantamisessa. (Pietiläinen & Kesti 2012, 182.) Ketään ei voi myöskään saada innostumaan väkisin, eivätkä pelkät organisaation tulokset riitä työntekijöiden motivointiin, joten hyvää johtamista kannattaa siis kehittää jatkuvasti (Juuti 2018, 172).

Vastuun jakamiseen tanssitaidekentällä vaikuttaa osaltaan organisaation koko. Usein tanssiorganisaatiot ovat kokonsa ja erityisesti rahoituksensa puolesta pieniä, joten resurssit eivät välttämättä riitä esimerkiksi kahden johtajuuden, toiminnan- ja taiteellisen johtajan, malliin tai palkkaamaan jokaiseen tehtävään omaa vastuutyöntekijää. Hieman suuremmat laitokset pystyvät jo erottamaan johtajan tai toiminnanjohtajan ja taiteellisen vastuun. Tähän vaikuttaa myös organisaation toimintaperiaate – tuotetaanko omia taidesisältöjä vai k o p u o l e l t a t u l e v i a t a i d e s i s ä l t ö j ä . P i e n e m m i l l ä organisaatioilla tosin nähdään mahdollisuus määritellä toimintansa suuntaa vapaammin ja kokonsa vuoksi löytää sopiva tasapaino taiteellisen ja esimiestyöskentelyn välillä. Tässäkin suhteessa olennaiseksi nousee visiointi- ja suunnittelutyö sekä johtajan kyky nähdä pitkälle. Lisäksi koetaan, että tanssialalla johtamiskoulutuksen puutteen vuoksi tanssin kentällä ei ole aina ammattitaitoa toimia pelkästään toiminnanjohtajan roolissa. On järkevämpää jakaa esimerkiksi taloudellis-hallinnollisia töitä tuottajan tai muun talouspuolesta vastaavan työntekijän kanssa.

Vaikka haastatellut tunnustivatkin johtajan aseman ja roolin viime kädessä vastuun kantajaksi ja tavoitetilaa silmällä pitäväksi tahoksi, todettiin, että johtajan ei itse tarvitse osata kaikkea. Omat ydintehtävät tulee hoitaa huolella ja reagointikyky on tärkeää. Johtajat myös itse herkästi myöntävät, etteivät aina tiedä kaikkea tai ole ehkä osanneet toimia parhaalla mahdollisella tavalla. Avoimesti kysymyksiä esittämällä kaikki oppivat uusia asioita. Juuti (2018, 49–50) esittelee erään näkökulman johtamiseen, jonka hän kokee hyväksi johtamiseksi. Näkökulma käsittää johtamisen ennemminkin palvelevaksi toiminnaksi, mikä muistuttaa myös valmentavaa johtamista. Näkökulmaan sisältyy ajatus siitä, ettei johtajalla itsellään ole vastauksia kaikkiin ongelmiin, vaan kukin työntekijä on paras oman työnsä asiantuntija, ja esimiehen tehtävä onkin siis löytää työtehtäviin oikeita henkilöitä. Johtajan työnä nähdään auttaa asiantuntijoita tekemään entistä parempia päätöksiä työssään, ja tällöin kynnyksen vuorovaikutukselle ja keskustelulle tulee olla matala. (Juuti 2018, 49–50.)

Johtajan tärkeimmäksi tehtäväksi nousi haastattelujen perusteella kommunikointi ja viestintä sekä organisaation ulkopuolella eri sidosryhmille että erityisesti organisaation sisällä. Hyvät sosiaaliset- ja ihmissuhdetaidot kuulostavat kovin itsestään selvältä asialta, mutta jos katsotaan kommunikoinnin määrää, sisältöä, laatua, suuntaa ja oikea-aikaisuutta, se koetaan yhtäältä olen-

naiseksi ja arkiseksi sekä toisaalta jatkuvan opettelun asiaksi, osin jopa haastavaksi. Tärkeää on myös verkostoituminen sekä kyky solmia suhteita eri sidosryhmien ja rahoittajien kanssa. Johtaja Kontsu kokee, että dialogin käyminen yhteiskunnassa on viime vuosien aikana mennyt haastavampaan suuntaan. Hän tuo esille, että taiteen kentällä yhteistyön tekeminen on avautunut erilaisten yhteistyötuotantojen kautta. Tämä puolestaan on pakottanut myös tanssitaideorganisaatioita avaamaan enemmän koko toimintaansa, niin sisällöllistä ajattelua että taloudellista ja tuotannollista ajattelua, eivätkä kaikki organisaatiot ole ehkä olleet täysin valmiita tähän.

Organisaation perustehtävän toteutumisen edellyttämässä tasapainoisessa johtamiskokonaisuudessa voidaan nähdä olennaiseksi niin sanotun yleisjohtamisen ja erityisosaamisen oikea suhde. Erityisosaamista on helpompaa delegoida muille organisaation jäsenille. (Lönnqvist 2003, 10.) Kiinnostava näkökulma onkin tarve substanssiosaamiselle, mitä tanssitaidekentällä onnistuneeseen toimimiseen johtajalta vaaditaan. Juutin (2018, 82) mukaan johtajan osaaminen ja asiantuntemus liittyvät vahvasti myös alaisten arvostukseen. Kaikilla tutkimesta varten haastatelluilla johtajilla itsellään on taustaa ja osaamista yleisesti esittävien taiteen alalta, ja tärkeäksi koettiin ainakin kiinnostus ja perehtyneisyys tanssin tai taiteen kentällä, jos omaa alaan liittyvää osaamista ei ennalta ole. Johtajan ei itse tarvitse välttämättä olla taiteilija, mutta johtamisen tueksi tarvitaan käsitys johdettavasta alasta ja toimintakulttuurista, ja tätä osaamista tuovia henkilöitä tulisi olla rinnalla työyhteisössä, ja heitä tulisi kuunnella. Kuuntelemisen taito on siis olennaista osana kommunikointia ja vuorovaikutusta. Substanssiosaaminen liittyy osaltaan myös taiteen sanallistamiseen, siitä sidosryhmille kommunikoimiseen ja tanssitaiteen puolesta puhumiseen ja tietoisuuden lisäämiseen. Taide nähdään helposti luksustuotteena, vaikka sitä voidaan myös ajatella modernin sivilisaation yhtenä kulmakivenä ja rakentajana (Goodwin 2008, 61).

Sä joudut niin järjettömät määrät koko ajan sekä kirjallisesti että sanallisesti olemaan joka paikassa koko ajan perustelemassa -- tää on niin kuin vielä lisääntynyt viimeisten vuosien aikana. -- Mä toivon, että tilanne muuttuu, että se tilanne muuttuisi siihen suuntaan, että ylipäätään yhteiskunnasta löytyis jotenkin se, että tunnustettaisiin tavallaan se taiteen arvo ja niin, että sitä ei aina tarvitsisi joka paikkaan kaikille perusteella vain ja ainoastaan välineellisenä arvona tai että kuinka se tuottaa nimenomaan aina. Hiitti on se, että se tuottaa hyvinvointia ja koko tämä kuvio, tai että mitkä sen työllistävät vaikutukset on, mitkä nyt sitten onkin tietenkin, ne on yksi osa-alue, mikä on hirveän tärkeä, mutta se, että tämä kaikki myös pitää jotenkin ymmärtää. -- Tän alan johtajana sun pitää ymmärtää tosi tiukasti tuota työllisyyspolitiikkaa koko tavallaan sitä, että mihin tämä yhteiskunta on koko ajan menossa -- mitä mä nappaan tuosta ja kerron tuosta eteenpäin ja mikä mun oma ymmärrys siihen asiaan on plus sitten se sitten se niin sanottu kova sisältö elikkä se taide itsessään. (Johtaja Kontsu)

Tanssitaideorganisaatioissa koetaan siis tarpeelliseksi osata vahvasti perustella ydintehtävän merkitystä yhteiskunnallisesti, ja tähän liittyvä jatkuva prosessi on ilmeisen suuressa osassa tanssitaidejohtajan työtä. Taiteen sanallistamisen ja julkisen diskurssin lisäksi organisaatioiden hiljaisen tiedon esiin tuominen sekä asioiden ja prosessien näkyväksi tekeminen tuotiin haastatteluissa esiin. Pitkäkestoinen muisti, johon hiljainen tieto perustuu, on kytköksissä tunteisiin. Asiat, joihin liittyy onnistumisen tunne tai jotka aiheuttavat epämiellyttäviä ja ristiriitaisia tunteita, kuten epäonnistumista, jäävät helpommin pit-

käkestoiseen muistiin kuin myönteiset asiat. Organisaatiokulttuurin kehittäminen suvaitsevaiseen suuntaan madaltaa niin sanottua tietoisuuden kynnystä, jolloin erilaisten tuntemusten esittämiseen liittyvät uhat, pelot ja häpeä vähenevät. Tietoiseen käsittelyyn liittyy vahvasti vuorovaikutus työyhteisössä, ja jotta työelämän innovaatiot olisivat optimaalisia, niiden tulisi pohjautua työyhteisön jäsenten hiljaiseen tietoon ja luovuuteen. Erilaisilla kehittämisprosesseilla on kuitenkin havaittavissa tuottavuutta heikentävä vaikutus ainakin kehittämisen alkuvaiheessa. Tästä syystä on tärkeää, että kehittäminen on tehokasta sekä ajankäytöllisesti että saavutettujen tulosten valossa. (Pietiläinen & Kesti 2012, 176–182.)

Tanssitaidejohtajien suurimmat haasteet liittyvät usein henkilöstöjohtamiseen ja ihmisiin. Tämä johtuu ennen kaikkea siitä, että johtajat antavat painoarvoa ihmissuhteille ja ottavat vastuuta ihmisistä niin hyvinvoinnin kuin organisaation eettisen toiminnankin kannalta. Ihminen ymmärretään kokonaisuutena, jossa vaihtelevat elämäntilanteet vaikuttavat ihmisten arkeen. Tanssitaidejohtajat kokevat, että jonkinlainen humaanius ja inhimillisuus korostuvat tilanteessa, jossa ollaan tekemisissä taiteilijoiden ja sellaisen toimialan kanssa, jossa tunteita hyödynnetään – niistä luodaan taidetta eli lopputuote. Luovassa työssä työilmapiirin tärkeys tuntuu korostuvan, ja se vaikuttaa vahvasti työskentelyyn; tunteisiin ollaan kosketuksissa taiteen kautta jatkuvasti, eikä niitä aina pyritä peittelemään. Johtaja Impro mainitsee, että vaikka taiteellisella kentällä tulee vastaan hyvin älykkäitä ihmisiä, se ei kuitenkaan aina tarkoita sitä, että vain hyvällä tahdolla kehitetään yhdessä maailmaa, vaan taidekentällä saattaa piillä paljon myös erilaisia intrigejä.

Tanssijoiden, taiteellisten ryhmien, vakinaisten taiteilijoiden johtaminen on hirveän herkkää puuhaa. Siellä on koko ajan tekemisissä ihmisten taiteellisten uran ja taiteellisten saavutusten, niiden omien mielikuvien kanssa ja kaikkea muuta, että siinä joutuu olemaan hirveen herkkänä. Että jos sä puhut jollekin ihmisille siitä, että miten hän on jossakin tehtävässä onnistunut, niin samalla hänen mielikuvissaan sitä voi olla, että hän on ihan loistava siinä, kun taas mun mielikuva on se, että siinä olisi jotain korjattavaa. Ja tässä dialogissa on tosi herkillä, koska siis useimmiten taiteilijoiden se itsetunto perustuu sille tavallaan positiiviselle projektiolle siitä omasta ansioistaan tai taiteellisesta arvostaan ja sen loukkaaminen on tosi herkkää. -- Että se oli ehkä semmoinen koulu, missä mä mielestäni opin sitä jotenkin kohtelemaan ihmisiä kunnioittavasti ja hellävaraisesti. (Johtaja Impro)

Johtaja Impron kommentti dialogiin liittyen lähestyy positiivista psykologiaa ja johtamista. Haastatteluissa nousi esiin myös johtajien itsekriittisyys ja oman toiminnan arviointi. Esimies joutuu jatkuvasti pohtimaan, tekeekö oikeita asioita tilanteessa, jossa tehtäviä riittää lähes loputtomasti. Asiantunteva esimies valitsee suuresta määrästä mahdollisia tehtäviä yleensä helposti niitä, joissa hänen henkilökohtainen kokemuksensa ja taitonsa tulee parhaiten esille (Lönnqvist 2003, 10). Inhimillisessä toiminnassa on aina läsnä erehtymisen mahdollisuus, ja myös työyhteisöissä tapahtuu virheitä. Toimiva vuorovaikutus ei tarkoita sitä, että kaikki sujuisi aina hyvin ja ilman konflikteja. Olennaista on, kuinka virheitä käsitellään, sillä virheiden käsittely määrittää työyhteisön toimivuutta. Työyhteisössä sujuvaa toimintaa estävinä tekijöinä voidaan nähdä syyllistäminen, virheiden syiden selvittämättä jättäminen ja virheiden ohittaminen, kiire sekä se, ettei keskustelulle anneta mahdollisuuksia tai oteta vastuuta oppimisesta. Uusiutuakseen työyhteisön tulisi olla elastinen, ja vastuu työyhteis-

söstä kuuluu kaikille sen jäsenille. Jokainen jäsen tuo mukanaan oman palasensa, ja työyhteisössä toimimiseen sisältyy kaikilla vastuuta ja vapautta sekä oikeuksia ja velvollisuuksia. Vastuu kokonaisuuden rakentamisesta on kuitenkin johtajalla. Yhteisöllisyys työyhteisössä ei ole pysyvä tila vaan jatkuvasti muuntuva ja elävä prosessi, jossa jaetaan vastuuta ja pohdintoja. Myönteisen yhteisöllisyyden vallitessa työyhteisön on helpompi kohdata ulkoa tulevat paineet ja haasteet. Yhteisöllisyyden arvioinnissa korostuu myös itsearvioinnin merkitys. (Paasivaara 2012, 81–84.)

Haastattelujen perusteella voidaan todeta, että jatkuva oppiminen koetaan tärkeäksi ja uudehko positiivisuusnäkökulma asioihin herättää mielenkiintoa. Johtaja Luova näkee, että käsitteenä positiivinen johtajuus on myös tanssin kentällä ajan hermolla ja ytimessä. Se koetaan kiinnostavaksi ja on aiheena tuore. Viimeisien vuosien aikana on ollut havaittavissa jonkinlainen muutos juuri kritiikkiin, palautteeseen ja etenkin negatiiviseen ulosantiin suhtautumisessa. Monet ovatkin juuri työhyvinvoinnin ja työtyytyväisyyden kannalta erityisen hereillä, ja palautteenantamisen ollessa tärkeä osa työarkea, sen muotoon tulisi kiinnittää huomiota. Johtaja Luova on kiinnostunut siitä, kuinka positiivinen näkökulma voisi toimia taiteellisessa työssä, esimerkiksi esityksen rakentamisessa.

Kun pitäisi jotain korjata asiaa, korjata ja palautetta antaa, että millä lailla sitä hyödyntää sitä positiivista palautetta ilman, että se olisi sellaista pelkkää hyvää ok-asiaa. Ja myöskin se, että ihmisillä kasvaisi vähän paksumpaa nahkaa myös siihen palautteen vastaanottamiseen. (Johtaja Luova)

Tanssitaidealalla palautteen antamisen ja vastaanottamisen ongelmat voivat liittyä käsillä olevaan koettuun autoritäärisyyden murrukseen ja siitä vapautumiseen. Oman taiteellisen sisällön arviointi voi olla haasteellista myös siksi, että tanssitaiteessa kunkin oma keho toimii instrumenttina ja on osa lopputuotteen toteutumista. Omaan kehoon, sen toimintaan ja itseen liittyvä reflektio tai palaute ei ole objektiivista, ja tiedon prosessoimisessa ja toiminnan muokkaamisessa on käytävä läpi monia erilaisia näkökulmia ja tunteita. Tästä syystä juuri positiivinen psykologia ja johtaminen voivat edesauttaa hyvän työvoiminnan kokemuksia tanssitaidealalla, kun palautteen muotoa ja sen merkitystä opitaan ymmärtämään ja tarjoamaan uusilla tavoilla.

Haastatellut johtajat toivat esille monia muitakin tärkeäksi kokemiaan taitoja, ja usein ne liittyivät läheisesti oman organisaation toiminnan erityispiirteisiin tai perinteisiin. Lisäksi nostettiin esiin johtajan tietynlainen rohkeus suhteessa muuttuvaan maailmaan. Nopeasti muuttuvaan ja epävarmaan toimintaympäristöön reagoidaan helposti lisäämällä johtamisessa kontrollia (Lönnqvist 2003, 11). Kuitenkin tanssitaideorganisaatioissa nähdään tavoitteellisena johtajan rohkeus ja luottamus oman organisaation kykyyn toimia tällaisessa toimintaympäristössä, ja jaettua johtajuutta on pyritty nimenomaan lisäämään. Luovuudessa erityisen tärkeitä ulottuvuuksia ovat juuri henkilökohmainen joustamiskyky ja halukkuus ottaa riskejä. Ensimmäinen tarkoittaa kykyä muuttaa omaa käytöstä nykytodellisuuden yllätysten mukaan, ja tämä näyttäytyy myös hyvänä epävarmuuden sietokykynä. Jälkimmäinen elementti liittyy haluan ottaa riskejä. Riskinottoon kannustamisessa tärkeää on juuri suhtautuminen toiminnan toteutuneisiin tuloksiin. Luovuutta edistävässä kulttuurissa

toiminnan tuloksia, niin hyviä kuin huonojakin, tarkastellaan palautteen kautta, ei niinkään onnistumisina tai epäonnistumisina. Palautetta käytetään oppimiseen ja tulevien toimenpiteiden suunnitteluun. (Viitala & Jylhä 2019, 296–297.)

Rohkeus mun mielestä tanssikentältä aika paljon puuttuu ja mun mielestä sitä pitäisi Suomessa kasvattaa paljon enemmän, että se meidän kyky innovaatioon tai meidän kyky kohdata uutta tulee aika paljon siitä, että minkälainen itsetunto meillä on, että uskalletaanko me olla epävarmuuden alueella, uskalletaanko me sanoa, että ahaa nyt ei vielä tiedetä, mutta tästä on tulossa jotakin, koska niin kauan aikaa, kun me hierarkkisesti uskotaan sitä, että me mennään samoilla standardeilla, millä ennenkin on saavutettu laatua, niin me toisinnetaan näkemyksiä, kokemuksia ja arvoja, joita me ei sitten koskaan kyseenalaisteta. (Johtaja Impro)

Tätä rohkeutta ja hyväksyntää tulisi jatkuvasti ruokkia niin taiteellisessa työskentelyssä kuin vanhentuneista organisaatorakenteista irtautuessa, etenkin taidealalla, ja positiivinen johtaminen voi omalta osaltaan olla tukemassa juuri tällaista itsevarmuutta. Taide itsessään on luonteeltaan uudistuvaa, ja esimerkiksi Johtaja Reivit kokee, että yksi ongelma suomalaisessa taidejohtamisessa on se, että johtajien työsuhteet kestävät pitkään samankaltaisina. Myös Juuti (2018, 196–197) näkee, että esimiehen on kyettävä sekä jakamaan valtaansa että rajoittamaan valta-aikaansa, vaikka tämä ajatus sotii jokseenkin jopa vääristyneeseen suomalaiseen kulttuuriin iskostunutta käsitystä johtajan asemasta ja sen vankumattomuudesta. Johtaja Reivit lisää, että perustoiminnoissa on syytä olla jatkuvuutta ja pysyvyyttä, mutta myös organisaation tulisi pystyä uudistumaan. Johtajalla tulisi olla rohkeutta ja ymmärrystä ajatella organisaation parasta. Johtaja onkin henkilönä nimenomaan organisaation perustehtävän toteuttamisen palveluksessa, ja tästä näkökulmasta katsottuna olennaista on tehtävän hyvä hoitaminen. Johtajan taitoihin kuuluu kyky saada organisaatio menestymään yhteistyössä muiden kanssa, ja tärkeäksi muodostuu kyky ymmärtää ja hyödyntää kokonaisvaltaisesti tavoitteita, toimintaympäristöä, voimavaroja ja yhteistyön mahdollisuuksia. Menestys puolestaan voidaan mitata siinä, että organisaation tavoitteet toteutetaan tehokkaasti ja että se tapahtuu pitkällä aikajänteellä myös muiden työhön osallistuneiden hyödyksi eikä heidän kustannuksellaan. (Lönnqvist 2003, 9.)

Johtaja Impro puolestaan tuo kuitenkin esille toisen taide-elämän ääripään ja mainitsee, kuinka useimmiten etenkin taiteilijoiden työsuhteet ovat määräaika-aisia. Tanssitaidealalla taiteellinen työskentely perustuu monesti määräaikaisiin työsopimuksiin. Juutin (2018, 86) mukaan työsopimusten määräaikaisuus voi helposti tarjota puitteet niin sanotulle pakottavalle johtamiselle, mikä saattaa heikentää työntekijän kokemaa työhyvinvointia. Esimiehellä on paljon valtaa työntekijään nähden, kun työntekijä ei voi olla varma töidensä jatkuvuudesta tulevaisuudessa. (Juuti 2018, 86.) Yhtenä tanssitaidejohtajan yleisenä haasteena on toiminta tilanteessa, jossa esimerkiksi työntekijän työsuhde päättyy eikä jatkukaan, vaikka työntekijän puolelta olisi ollut odotuksia ja toiveita jatkumolle. Työntekijälle tämä saattaa olla vaikea tilanne, ja joskus työsuhteiden päättymiseen liittyvien prosessien läpikäyminen on hankalaa perusteluista huolimatta.

4.4 Kahden roolin välissä

Seuraavaksi tuon haastattelujen pohjalta yhteen johtajien käsityksiä tanssitaiteesta tuotteena ja sen suhteesta liiketoimintaan ja omaan identiteettiin johtajana. Seuraavat alakategoriat kuvailevat ja yhdistävät johtajien haastatteluvastauksien perusteella taiteellista ja liiketoiminnallista ajattelua. Ensin tuon yhteen johtajien ajatuksia taiteesta tuotteena ja seuraavaksi taiteellisen johtamisen ja esimiestyöskentelyn yhdistämisen mahdollista dilemmaa. Taide liiketoimintana on kiinnostava aihe nykyaikana taidejohtamisen koulutuksen lisääntyessä. Se herättää pohdintoja siitä, kuinka taidetta tulisi tai kannattaisi johtaa liiketoimintana, ja ennen kaikkea, mitä liiketoiminta taidealalla tarkoittaa tai kuinka liiketoiminnallinen ajattelu vaikuttaa taiteen kentällä ja taiteeseen. (Caust 2005, 153–165.)

Haastatelluista kaksi kolmasosaa tekee esimiestyön rinnalla taiteellista työtä organisaatiossaan. Vaikka tutkimuksen tulokset eivät pienen otannan vuoksi ole yleistettävissä koko suomalaiseen tanssitaidekenttään, on havainto tutkimuksen kannalta oleellinen. Tanssitaidejohtajan työhön voidaan nähdä kuuluvaan vahvasti kysymys omasta taiteellisesta identiteetistä ja panoksesta. Taiteellinen työ voi olla koreografina työskentelyä, suunnittelu- ja asiantuntijatyötä tai esiintyjän työtä.

4.4.1 Tanssitaide liiketoimintana ja tuotteena

Vielä nuorena ajattelin, että taidelaitosten, julkisesti tuettujen taidelaitosten, tehtävänä ei ole tuottaa niin kuin rahaa, mutta nyt esimerkiksi tässä olen kyllä pikkuhiljaa ruvennut kääntämään kelkkaani sinne, että se on tosi paljon kiinni siitä, että minkä kokoluokan toimija on. Että jos tekee pienille katsomoille ”pienikokoista” taidetta, niin ehkä siinä ei ole, mutta sitten kun mekin tehdään isolle näyttämölle isoja sat-sauksia, niin kyllä siellä, ei siinä oikein ristiriitaa voi silleen olla. -- Että onko tämä klassinen argumentaatio, että miksi taide pitää altistaa talouden realiteeteille tai myynnin realiteeteille, niin sitten päästään mun mielestä kysymykseen siitä, että onko sitä taidetta olemassa, jos ei sillä ole yleisöä? No me ollaan liiketoimintaa tekevä yhdistys, ja meidän tuotteena on taide. Niin kuin eihän niitä oikein voi erottaa. (Johtaja Reivit)

Kuten aiemmissa luvuissa todettiin, johtajan on hyvä tietää, mitä johtaa, ja Johtaja Reivit osoittaa kommentillaan ajattelutavan muutoksen taiteellisen liiketoiminnan suhteen. Lisäksi Johtaja Impro tiivistää, että tanssiorganisaatiota yhteiskuntasuhteineen voidaan kuvailla asiantuntijuutta vaalivaksi organisaatioksi, jonka toimintaan pitää yhdistää liiketoimintaosaaminen. Johtaja Liikeanalyysi kuitenkin puolestaan toteaa liiketoiminnan kannalta, että tanssiorganisaatioiden ollessa pieniä, käytössä ei välttämättä ole ”kymmeniä eri työntekijäryhmiä tai erilaisia sopimusmalleja”. Tietynlainen toiminnan liiketaloudellinen järjestyminen tai tehokkuus nähdään vaikeasti toteutettavaksi tai keinot hyödyntää näkökulmaa pieniksi. Johtaja Improni mukaan taidetta ei kannata nähdä liian yksipuolisesti vain taloudellisin termein, vaikka myöntääkin talouden johtamisen olevan tärkeää.

Täytyy muistaa, että tällaisilla aloilla, joissa on paljon sellaista aineetonta pääomaa ja sen kehittämistä, ei voida nähdä, että se ainoa tulos syntyy sen talouden saralla, ja

silloin se asiantuntijuuden vahvistuminen tai se kehitystyö, mikä siellä tapahtuu, niin saattaa jäädä sen osalta ammattijohtomaiselta hallitukselta huomaamatta, ja se on vaara ehkä mitä mä koen, että kyllä johtamista voi tehdä monelta taustalta, mutta sen tunnistaminen, että mitä johdetaan milloinkin, niin se vaatii sitä jonkun näköistä aika syvääkin kokemusta siitä johdettavasta alasta, ja taiteen johtaminen on hirveän kiinnostavaa sen takia, että se kaaosmaisuuksien, joka taiteeseen liittyy, saattaa olla yksi suuria arvoja. (Johtaja Impro)

Vaikka puhummekin taiteesta ja taiteen arvosta yhtenä tärkeimpänä osana tanssitaideorganisaatioiden toimintaa, tanssiorganisaatiot eivät toimi irrallaan ja vapaana taloudellisesta ajattelusta. Tanssiesitysten lipuilla eli tuotteella on hinta, kuten johtaja Liikeanalyysi asian ilmaisee haastattelussa. Millaista siis esittävä taide ja erityisesti tanssitaide on tuotteena, ja kuinka tanssitaidejohtajat näkevät tanssin liiketoimintana? Kaiser ja Brett (2013, 1–6) näkevät, että menestyneet taideorganisaatiot tekevät mielenkiintoista taidetta ja ennen kaikkea markkinoivat sitä voimakkaasti potentiaalisille asiakkaille sekä muille sidosryhmille. Tämän lisäksi organisaatiot pyrkivät luomaan niin sanottua brändi- tai organisaatiokollisuutta esimerkiksi luotsaamalla innostavia tapahtumia tai kehittämällä toimintoja, jotka saavat asiakkaat ja muut toimijat sitoutumaan organisaation toimintaan. Tällaisella toiminnalla taataan organisaatiolle tulevaisuuteen tuloja, jotka voidaan puolestaan sijoittaa taiteellisen toiminnan kehittämiseen. Olennaiseksi muodostuu siis ennen kaikkea mielenkiintoisen, omalaatuisen ja monipuolisen taidesisällön ja toiminnan kehittäminen sekä näiden avulla positiivisen menestyksen ja toiminnan kehän systemaattinen luominen. (Kaiser & Brett 2013, 1–6.)

Taiteellinen ja kulttuurinen tuote nähdään yhtä aikaa kompleksisena sekä moniulotteisena, ja se edustaa jollain tavalla kuluttajalle erikoistunutta hankintaa ja ostosta. Kulttuurituotetta voidaan pitää moniulotteisena, koska sen arvostamiseen vaikuttavat esimerkiksi esityksen tekniset ja tilannesidonnaiset olosuhteet sekä kuluttajan mielentila. Kuluttaja voidaan nähdä myös osana itse tuotteen luomista. (Colbert 2017, 19–21.) Tässäkin substanssiosaaminen tulee esiin – johtajan tulee ymmärtää taiteen tekemisen, sen prosessien ja arvon logiikkaa eli sitä, mikä itse tuotteessa on arvokasta. Tuote, sen laatu, menestys ja markkinointi määrittävät suuresti tanssitaideorganisaatioiden toimintaa. Vaikka luovan työn tekemisessä kehittyä, silti etenkin elävän taiteen lopputuloksesta ei voi koskaan olla täysin varma. Pienemmillä organisaatioilla nähdään olevan enemmän mahdollisuuksia ja ehkä jopa enemmän tahtoa tehdä niin sanotusti kokeilevampia projekteja. Kuitenkin taiteellisella toiminnalla on organisaatioiden kannalta tulosvastuuta.

Jos produktio ei myy, niin kyllä se yksi me kestetään, mutta kahta peräkkäin ei kestä. Meillä se liikkumavara on aika pieni. -- Se tässä teatterielämässä on niin, että sä olet niin hyvä kuin se sun viimeinen proggis on. (Johtaja Luova)

Johtaja Luova mainitsee, että taiteellista työtä tekevänä johtajana hän saa isoimman tyydytyksen siitä, jos esitys kommunikoi yleisön kanssa. Eli taiteessa itsessään on kyse lopulta kommunikaatiosta. Tätä tuotteen niin sanottua laatua tarkkaillaan esimerkiksi ennakkoyleisön kanssa. Jos esitys ei toimi halutulla tavalla, sitä muutetaan. Johtaja Tanhu huomauttaa, että etenkin pienemmät tanssiorganisaatiot eivät voi olla minkään valmiin mallin päällä toistamassa itseään. Jatkuva uudistuminen sekä nopea reagointi ja ideointi nousevat ajankoh-

taiseksi heti, jos yleisö “ei löydä katsomoon”. Tuotteen jatkuva kehittäminen ja laaduntarkkailu säännöllisin väliajoin on olennaista etenkin, kun kyseessä on elävän taiteen tuote, joka saattaa muuntua jokaisella kulutuskerralla. Tuotteesta saatu kritiikki on myös ensiarvoisen tärkeää, ja sitä täytyy pystyä ottamaan vastaan – omista tunteista huolimatta.

Taiteen tekemiseen liittyy siis tunteiden kanssa työskentelyä sekä vuorovaikutusta, ja tanssiin liittyy lisäksi erityisen vahvasti kehollisuus. Tanssi ja muu esittävä taide voidaan siinä mielessä määritellä aikaan sidottuna toimintana, että tuote valmistetaan eli suunnitellaan ja harjoitellaan, mahdollisesti tietyn ryhmän kanssa yhdessä, tietynlaisessa sovitussa tilassa ja esitetään lopuksi yleisölle sovitusti. Esittävän taiteen tuote on myös jatkuvasti muotoutuva ja elävä. Se on erilaisille tapahtumille altista ihmisten toimintaa, joka saattaa olla uudenlainen jokaisella kulutuskerralla. Jokainen katsoja saa siitä monella tasolla erilaisen ja henkilökohtaisen kokemuksen. Tuotteita ei voida tehdä yhdellä ja samalla sapluunalla. Ohjelmistoon ja taiteelliseen riskiin sijoittaminen voi kannattaa, mikäli taideorganisaatio pyrkii tietoisesti kehittämään brändiään ja menestymään sen avulla (Kaiser & Brett 2013, 7). Johtajan on tässä suhteessa oltava kykenevä tekemään nopeita ratkaisuja ja suunnanmuutoksia. Haastatteluissa nostettiin esiin se, millä tavalla organisaation arvojen tulisi näkyä tuotteessa ja sen valmistuksessa. Organisaatioissa on siis syytä pohtia, millaisia valintoja esimerkiksi taiteen tuottamisessa ja tuotteen yleisölle esittämisessä tekee. Kyse on myös liiketoiminnan eettisyydestä, vastuusta ja läpinäkyvyydestä. Taiteen tarkoituksena voidaan nähdä muun muassa uuden luominen, ja tämän piirteen takia haastatteluissa peräänkuulutettiin jälleen tietynlaista rohkeutta ja johtajan kykyä katsoa tulevaisuuteen.

Tää [taidetanssienttä] on vähän niin kuin jälkijätöinen suhteessa maailmaan ja täällä on hirveän valmiita tapoja ollut tunnistaa laatua, ja laatu on siinä mielessä ongelmallinen, että se aina perustuu olemassa olevaan standardiin ja hierarkiaan, ja silloin, jos ajattelee, että taide on jollakin tavalla uutta luova asia, niin silloin se rohkeus olla jossakin sellaisessa ympäristössä, jossa sun toimintaa tai siis tavoitteitakaan vielä ei voi sanoa automaattisesti laadukkaiksi tai hyväiksi, niin se on rohkeutta, joka mun mielestä johtajalla pitäisi olla. Koska silloin täytyy motivoida ihmisiä tarpomaan semmoisen edessä, jota joku sanoo, että se on väärin tai riittämätöntä tai väärä suunta. (Johtaja Impro)

Johtaja Impro jatkaa, että tanssitaiteessa on tunnistettava ja otettava huomioon erilaiset yleisöt, joille tanssitaide markkinoidaan. On siis otettava tarkasteluun oman organisaation yleisösuhte ja yleisötyö. Kaiser ja Brett (2013, 25) huomauttavat, että erilaisten kuluttaja- ja katsojaryhmien tunnistaminen auttaa sisällön markkinoinnissa ja sen suunnittelussa sekä sellaisen kielen löytämisessä, jolla taidetuotteista on mielekästä kertoa kullekin kohderyhmälle.

Jos ajattelee meidän balettiyleisöä tai sitten sellaista yhden ryhmän tai koreografin yleisöä, joka on tottunut tiettyyn estetiikkaan, niin siellä on yleisöllä sellainen tilaajasuhte, että minä toivon esitykseltä tällaisia arvoja, ja minä saan ne arvot täytettyä, kun minä haen sen kokemuksen tästä näin, mutta sitten toisaalta siinä on pitkä liukuma siitä taas sit sellaiseen kulttuurijatteluun, että taide ylipäätään on kehkeytyvä ja jotenkin epävarma, tuleva, aina uudelleen muotoutuva asia, miten se mielletään nykytaiteessa, ja sitten on yleisöä, jotka on, riippumatta iästä, yhtäkkiä kiinnostuneita siitä, että he seuraavat taidetta juuri sen takia, että he odottavat, että onko taiteessa

joku heille uusi näkymä tai heille jopa tällä hetkellä outo, mutta kiinnostava näkymä, josta he saa kiinni siitä, että millä tavalla ihmiset mieltää maailmaa tai ylipäätään millä tavalla he mieltää sitä taiteen sisäistäkin keskustelua. -- Minun mielestä Suomessa on molemmat päät. (Johtaja Impro)

Tanssitaiteen lopputuotteena on siis jotain epävarmaa, live-esityksissä jokaisella kerralla uniikkia, elävää, hankalasti ennustettavaa. Siihen liittyy vahvasti yleisön näkökulma siitä, mitä taide heidän mielestään on ja mitä siltä haetaan. Taiteen standardeja ja laatua on siis vaikea sekä kuvailla että arvioida. Tästä näkökulmasta muiden alojen tuotteista ja niihin liittyvistä prosesseista on tutkimuksia maailma pullollaan, mutta taiteesta ja esittävästä taiteesta ei niinkään. Myyntiä ja kysyntää voi olla vaikeampi ennustaa.

Haastatteluissa nousi esiin markkinointinäkökulmasta puhuttaessa pohdintaa tanssin myymisestä niin jo olemassa olevalle yleisöpohjalle kuin uusillekin yleisöille. Kuinka muotoilla jotain sellaista sanalliseen muotoon, mikä ei lähtökohtaisesti ole sanallista tai edes niin sanotusti pysyvää? Tanssin markkinointiin on näin ollen löydetty muitakin keinoja kuin tanssin sanallistaminen. Rahoituksen ollessa usein pientä tuotteen markkinoinnissa täytyy olla luova ja kekseliäs. Johtaja Reivit kuitenkin toteaa, että taidealalla organisaatioiden johdossa on taiteilijoita, jotka eivät ole välttämättä asiantuntijoita ennen kaikkea johtamisen, markkinoinnin tai liiketoiminnan muiden prosessien kannalta katsottuna. Teoksen taiteilija itse osaa varmasti kuvailla parhaiten teoksessa tavoittelemaansa sisältöä, mutta jos mahdollista, taiteilijoiden kannattaisi luottaa myös muihin kuin yksinomaan itseensä teoksen sanallistamisessa ja muotoilussa sidosryhmille ja yleisölle. Asia liittyy myynnin ja markkinoinnin ammattilaisten ydinosaamiseen, ja vuorovaikutus nousee tässä suhteessa jälleen merkitykselliseksi.

Entä pitäisikö sitten niin sanotusti taiteen kaupallistuessa myös taiteen olla helposti lähestyttävämpää tai "yksinkertaisempaa" eli suuria massoja miellyttävää? Hyvin karkeasti jaoteltuna taiteellinen tuote voidaan jakaa esimerkiksi korkeakulttuuriseksi ja populaariseksi. Korkeakulttuurisen taiteen tuotteen ajatellaan olevan moniulotteinen siltä osin, että se vaatii tietyn tason erikoistunutta tietoa ja pyrkii välittämään abstrakteja käsityksiä, jotka edellyttävät katsojalta ja kuluttajalta kykyä arvostaa näitä asioita. Populaaritaiteen tuote puolestaan pyrkii hyödyntämään tuttuja arkkityyppejä, jotka saavat kuluttajan ja katsojan tuntemaan olonsa mukavammaksi taiteellisen tarjonnan suhteen ja jotka voivat vaikuttaa kuluttajaan vaivattomasti. Korkeakulttuurin voidaan siis ajatella vetoavan yleisesti korkeakoulutetumpiin kuluttajiin, jotka suhtautuvat myönteisesti tarjottavien tuotteiden ja teosten aiheuttamaan älylliseen haasteeseen. Populaarikulttuurin tuote nähdään vetoavan poikkileikkaukseltaan laajempaan osaan väestöstä. Se ei vaadi kuluttajalta erityisiä taipumuksia tai alttiuksia kuluttaa taidetta. (Colbert 2017, 19–20.) Tutkimukset osoittavat lisäksi, että esittävien taiteiden kulutus korreloi yleensä positiivisemmin kuluttajan koulutautuneisuuden kuin esimerkiksi palkkatulojen kanssa. Myös esityksen tai ulostulon laatu vaikuttaa voimakkaasti kuluttajakäyttäytymiseen (Thorsby 2008, 8.)

Johtaja Kontsu ilmaisee asian niin, että mikäli organisaatiolla on rahoituksen puolesta vakaa pohja, kunnianhimoista taiteen luomisessa ei tarvitse joustaa. Hänen mielestään ulkopuolinen rahoitus, mikäli se on jatkuvaa ja taattua, mahdollistaa myös diversiteetin tuomista tuotteeseen ja liiketoimintaan, paremmin

kuin kaupalliset toimijat voisivat koskaan sitä tuoda. Hän näkee, että isommilla esittävän taiteen laitoksilla liiketoiminnalliset riskit voivat olla pienempiä, mutta ne eivät useinkaan käytännössä tee yhtä kokeilevaa taidetta. Alan pienemmät toimijat ottavat suurempia riskejä toimintansa volyyymiin nähden – resurssit vain tulee suunnata oikein. Tuotteelle pitää perustella toiminta ja odotukset. Tällä Johtaja Kontsu tarkoittaa sitä, että käytännön toimintaperiaatteet pitäisi ymmärtää myös tanssin funktion kautta eli pitäisi miettiä sitä, mitä arvoa sen kautta saadaan ja suunnitella toimintaa myös sen mukaan. Taidetanssia ei haluta aina arvioida yksinomaan myynnin kautta, mikä saattaa korostaa eri asioita. Esimerkkinä voidaan käyttää esityksiä, joissa katsomoon otetaan vaikka vain yhdestä kolmeen katsojaa, jos se palvelee tuotteen tarkoitusta ja taiteellisia pyrkimyksiä. Johtaja Reivit puolestaan toteaa, että siinä tapauksessa, jos omaraahoitusosuus on suuri, myyntiä täytyy olla suuremmalle yleisölle toiminnan jatkuvuuden takaamiseksi, ja sellaisessa tilanteessa tuotteen on oltava sellainen, että se kiinnostaa myös laajempaa yleisömassaa. Johtaja Tanhu puolestaan kuvailee, että heidän organisaatiossaan on luotu erilaisia konsepteja myyntitoduksiin vastaamiseen. He tarjoavat yleisölle erilaisia kokonaisuuksia, joissa yhdistyy sekä helpommin lähestyttäviä elementtejä että kokeilevampia taiteellisia osuuksia.

Johtaja Liikeanalyysi mainitsee, että kun puhutaan tanssista taiteena ja myyntiartikkelina, se ei ole varsinaisesti massalaji, ja lisäksi se on vielä melko nuori ja tuntematon, mikä puolestaan vaikuttaa paljon lippujen hintoihin. Näkyvyyden eteen tehdään jatkuvasti paljon töitä, ja kilpailijoita on paljon myös lajin ulkopuolella. Lisäksi hän kuvailee monen tanssitaideorganisaation ansaintalogiikkaa usein määriteltävän henkilötyövuosien kautta. Ne ovat usein organisaation tärkein tulonlähde valtiollisen apurahajärjestelmän sisällä, mikä tekee omalta osaltaan perinteisen hinnalla kilpailun jokseenkin vaikeaksi.

Suurin avustus on OKM:n henkilötyövuosiin perustuva avustus, niin meidän ikään kuin ohjaava niin sanottu liiketoiminta, tai liiketoimintaa tai ylipäätään tätä taloudellista toimintaa ohjaava periaate on se, että kuinka paljon me maksetaan palkkoja. Että se on niin kuin meidän ansaintalogiikka, joka on aivan erilainen kuin monessa muussa paikassa. (Johtaja Liikeanalyysi)

Suuren osan tanssitaideorganisaation toiminnan rahoituksesta tullessa ulkopuolelta, organisaation toimintaa pitää perustella jatkuvasti. Työn syklistyys on tälläkin rintamalla vahvasti aikaan sidottua ja toimintaa määrittävää. Lisäksi avustuksiin liittyvässä julkisessa keskustelussa on noussut esiin apurahoihin liitettävän yleisen diskurssin ja sanallistamisen merkitys kulttuurisen ajattelun luojana.

-- Ja sitten tää on hienoa, että esimerkiksi nyt Taiken johtaja Paula Tuovinen on lähtenyt isosti rummuttaa sitä, mitä kaikki tässä on jo viimeiset vuodet puhunut siitä, että jos vaan ylipäätään päästäisiin eroon siitä, että yhteiskunta tukee taiteita, vaan että se on niin, että yhteiskunta investoi taiteeseen. -- Ne on kaksi ihan eri asiaa, toinen tavallaan puhuu jotenkin siitä, että no nyt yhteiskunnan varoilla avustetaan tuota porukkaa tekemään jotain kuin, että nyt koko meidän yhteiskunta investoi tähän niin, kuin investoidaan siihen, että pitää olla teitä, rautateitä ja sairaaloita. Niinhän se monesti meneekin, että se retoriikka muuttuu, kun sitä tarpeeksi kauan jauhetaan ja sitä tehdään. Että toivotaan, että taiteen alalla kävisi niin päin, että kymmenen vuoden päästä joka paikassa puhutaankin siitä, kuinka siihen investoidaan. (Johtaja Kontsu)

Lappikin (2017, 57) toteaa omasta taideyrittäjyydestä kertovassa artikkelissaan, että tanssitaiteen maailma on edelleen yllättävän näkymätön monille toimijoille kentän ulkopuolella. Hänen mukaansa taiteellista yrittäjyyttä helposti vieroksutaan, ja taiteen liiketoiminnallista potentiaalia yhteiskunnassa ei ole tunnustettu. Taiteelle suunnatut toimintaresurssit ovat usein liian pienet ja toiminta lyhytnäköistä. Julkisella sektorilla kulttuurituottaminen on tiukkaa, mutta lopputulemana saadaan "moitteetonta" taidetta. (Lappi 2017, 57.) Lisäksi haastatteluissa huomioitiin, että tarkastellessa kolmea suomalaista taidetaloa, Musiikkitaloa, Cirkoa ja nyt rakenteilla olevaa Tanssin talo ry:n luotsaamaa toimijaa, kaikkien talojen rahoituksen kohdalla säästöruuvien kiristäminen on ollut hyvin tyypillistä. Resursseja kuitenkin siis on, mikä on positiivinen ilmiö. Ne vain tulee saada riittämään.

Tanssitaideutuotteeseen vaikuttavat siis vuositasolla saatu rahoitus ja sen lähde. Tuotteeseen vaikuttavat merkittävästi myös pienetkin muutokset, kuten esimerkiksi sairastapaukset. Yhden esiintyjän poissaolo tai osittainenkin estyneisyys muuttaa tuotetta ja muiden esiintyjien toimintaa. Tuote pitää ikään kuin hetkessä luoda uudeksi ja muutokset paikata. Herää helposti myös kysymys siitä, onko esittävän taiteenalan työhyvinvointimittauksissa järkevää tutkia sairaspöissaoloja hyvinvoinnin mittarina, sillä usein taiteen tekijöillä on suuri kynnys jäädä pois "tuotteesta". Usein sairaanakin tullaan töihin. Toisaalta tästä näkökulmasta käsin on ymmärrettävää, miksi myös tanssitaidealalla työilma- piiri ja työhyvinvointi ovat tärkeitä tekijöitä, joita johtajien tulee pitää mielessä.

Kulttuurialalla on lisäksi totuttu rahoituksen epävarmuuteen. Kilpailun ja kustannusten jatkuvasti noustessa apurahojen määrät eivät välttämättä nouse mukana samassa tahdissa, mikä asettaa liiketoiminnalliseen ajatteluun erilaisia paineita kuin puhtaasti kaupallisten yritysten kohdalla. Määrärahojen leikkaukset jo usein valmiiksi pieniin rahoituksiin, myös asiakkaina toimivien organisaatioiden rahoituksessa, leimaavat tanssitaiteen tuotteen suunnittelua, myymistä ja sen jatkuvaa innovoimista. Osa rahoituksesta on aina epävarmalla pohjalla sekä helposti ja nopeasti muuttuvaa. Monet apurahojen hakusykliit toistuvat vuosittain. Omarahoitusosuus tanssitaideorganisaatioissa on apurahoituksen rinnalla elintärkeää, ja siksi tuotteen myyntiin tulee kiinnittää huomiota. Tuotteen valmistuksen ja myynnin sekä toiminnan suunnittelun taustalla voidaan nähdä ja luokitella erilaisia prosesseja. Johtaja Reivit kyseenalaistaa yleisesti esittävän taiteen puolella käsitettyjä liiketaloudellisia toimintamuotoja tuotteen valmistuksessa.

Esittävän taiteen tuotannolliset prosessit kulkee hirmu rinnakkaisesti, että meillä on taiteellinen prosessi, sitten meillä on tuotannollinen, sitten meillä on tekninen prosessi ja sit meillä on myynnillinen ja markkinoinnillinen ja viestinnällinen prosessi ja nämä ei oikein niin kuin koskaan kunnolla kohtaa. Ja se mitä minä haluaisin, että meillä niin kuin, miten meillä työskennellään, on, että meillä on yksi prosessi, johon vaikuttaa kaikki nämä osa-alueet. Ja se ei ole ihan helppoa etenkin sitten, kun meillä on työntekijöitä, jotka tulee sieltä esittävän taiteen perinteestä. -- Sitten tässä tämänlaisessa parallellisissa mallissa on vielä ongelmana se, että yleensä se taide "over rules" ne kaikki muut, jolloin mitä ikinä siellä taiteessa tapahtuu, näiden kaikkien muiden täytyy alistua sille, ja se ei ole tavallaan se, miten minä sen näen, vaan nimenomaisesti se pitäisi, se taide on ihan yhtä arvokas, kuin ne kaikki muutkin on, ja se on mun näkökulmasta isoin ongelma itseasiassa tällä hetkellä suomalaisessa taidejohtamisessa, että edelleen sitä taidetta pidetään semmosena, ja mä en kiistä sitä, etteikö sillä olisi itsearvoa ja minulle korkealuokkainen taide on itseisarvo sinänsä, mutta että näin niin kuin hallinnollisesti ja johtamisen näkökulmasta se on yksi osa-

nen sitä toimivaa organisaatiota ja helposti sen pyhyydellä niin kuin sitten taas oikeutetaan tietynlaisia päätöksiä, joka ei oo sitten taas mun näkökulmasta hyvää johtamista tai hyvää hallintoa. (Johtaja Reivit)

Tässä näkökulmassa korostuvat juuri ongelmat taiteen arvon pyhittämisessä suhteessa muuhun toimintaan sekä jälleen kommunikaatio ja vuorovaikutus organisaation sisällä ja eri näkökulmien kesken. Lönnqvist (2003, 18) mainitsee, että huonosti kommunikoiva työyhteisö jättää tilaa yksilöllisille tulkinnoille ja ylläpitää näin ristiriitaisia näkemyksiä, kun taas avoin toiminta ja suhtautuminen parantaa tietoisuutta työympäristöstä ja käsitys organisaatiosta muodostuu yhtenäisemmäksi. On tärkeää sallia erilaisuus, mutta organisaation toiminta on rakennettava yhteisten tavoitteiden varaan. Yhteisen näkökulman luominen vaatii johdolta panostusta, jotta monipuolinen ja systemaattinen organisaation tarkastelu tulee kaikille mahdolliseksi. (Lönnqvist 2003, 18.) Johtaja Reivit jatkaa edelleen ajatukseen substanssiosaamisesta tästä näkökulmasta. Päinvastoin kuin yleensä tanssialalla on perinteisesti ajateltu, hänen mukaansa tärkeintä organisaation sisällä on substanssiosaaminen kunkin työntekijän omalta alalta.

Mikä minulle on tärkeä, on, että ne ydinosamiset liittyen siihen prosessiin, mitä tekee, koska ne prosessit on samanlaisia, on ne sitten niin kuin mutteriteollisuudessa tai esittävässä taiteessa, että sitten se substanssiosaaminen liittyen siihen alan erityislaatuun, niin se me pystytään kyllä opettamaan, mutta en mä osaa niin hyvin markkinoinnin automaatiota, prosesseja, mitä sitten esimerkiksi niin kuin puhtaasti kuluttajamyynnin kanssa tehnyt ihminen osaa. Tärkeämpää on ne työkalut, kuin se, mihin niitä sovelletaan. Että totta kai pitää olla myös sit sitä kiinnostusta ja ymmärrystä. -- Mitä vähän mun näkökulmasta ylenkatsotaan taiteen alalla, että tätä pidetään jotenkin niin kuin erityisenä tai tässä on jotain semmosta mystifioitua, että ei voi ymmärtää, jos ei ole aiemmin työskennellyt. Mun väite on, että tämä on ihan samanlaista työtä kuin ihan missä tahansakin, ja itseasiassa tän pitäisi olla täsmälleen samanlaista työtä kuin missä tahansa. Työllä pitäisi olla työläinsäädäntöön liittyvät lain rajat ja sen pitäisi olla palkitsevaa, sen ei pitäisi olla kuormittavaa ja se pitäisi olla jollakin tavalla kiinnostavaa siitä omasta ammatista käsin. Ja tää helposti vähän unohtuu meillä taiteen alalla, mutta kun jos mä ajattelen sitä, että tällaisella ajatuksella johdan tätä organisaatioo, niin se näkyy myös meidän organisaatiokulttuurissa, että jokaista henkilöä arvostetaan oman ammattitaitonsa puitteissa, ja kaikilla on varaa osallistua siihen yhteiseen keskusteluun, mitä me käydään. (Johtaja Reivit)

Tanssitaidealalla tulisi arvostaa niin arkityössä kuin organisaatiotasollakin erilaisuutta ja erilaisia taitoja, joita yhteen saattamalla voidaan tavoitella menestyvää liiketoimintaa ja terveempää työkulttuuria, miksei jopa taiteellista lisäarvoa. Eettisellä toiminnalla organisaatioissa yleisesti voi olla pitkällä tähtäimellä hyvin kauaskantoisia vaikutuksia (Juuti 2018, 128). Työhyvinvointi-kysymyksissä olennaista on tuoda esille työn ja taiteen arvo inhimillisen panostuksen kautta. Taiteen arvoa ja arvostusta ei voida nähdä synonyymeina työhyvinvoinnin ja työskentelyetiikan polkemiselle tai uusien mahdollisuuksien ja osaamisen huomiotta jättämiselle eli toisin sanoen toiminnan kehittämiseksi.

4.4.2 Oman taiteilijuuden ja toiminnanjohtajuuden yhdistäminen

Kaikilla haastatteluun osallistuneilla johtajilla on taustallaan esittäviin taiteisiin liittyvä orientaatio jo nuoresta alkaen, ja suurimmalla osalla on lisäksi pääosin tanssiin liittyvä taidekoulutustausta. He saattavat myös kuluttaa taidetta ja kulttuuria vapaa-ajallaan eri muodossa kokematta sitä niin ikään työksi. Haas-

tatelluista johtajista suurin osa tekee esimiestyöskentelyn ohella töitä organisaatiossaan taiteellisena johtajana, mikäli organisaatio tuottaa ennen kaikkea omia taidesisältöjä. Pelkästään esimies- ja hallintotyötä tekeviin ammattijohtajiin ja kahden johtajuuden malliin on harvoin varaa, sillä kulttuurialan palkkiot eivät ole useinkaan kilpailukykyisiä verrattuna moniin muihin aloihin.

Tutkimukseen osallistuneista johtajista kaksi kolmasosaa on saanut tai on hankkimassa johtamis- tai hallintoalan koulutusta, ja loput heistä uskoisivat liiketoiminnallisen koulutuksen olevan avuksi työssään. Teatterialalla, johon taidetanssiala luetaan osittain kuuluvaksi, on selkeästi tarvetta johtamiskoulutukselle, ja sitä järjestetäänkin nykyään erilaisten palveluntarjoajien toimesta teatteri- ja kulttuurialalle räätälöitynä. Suomessa järjestetään nykyään taidejohtamiskoulutusta myös korkeakoulutustasolla.

Johtajakoulutukset, mä uskon, että ne on hirveen hyviä, koska siinä sä joudut pelaamaan sitä omaa, että miten sä itse, miten sinä toimit ja käyttäydyt, miten sä puhut. Että monestihan ne on myös semmosia viestinnällisiä asioita, että nehän on semmosia kommunikaatioasioita. (Johtaja Luova)

Arjessa opitaan työn kautta ja itsenäisesti paljon, mutta koulutuksesta ajatellaan siis saatavan lisää tietoa ja jäsenystä esimiestyölle sekä tukea, oikeanlaista kieltä ja työkaluja liiketoimintamaailmaan. Luovissa asiantuntijaorganisaatioissa tunnustetaan tärkeäksi, että johtaja osaa puhua sekä asiantuntijoiden että ympäristön kieltä (Huuhka 2004, 253). Esimiestyöskentelystä tulee mielenkiintoista, vaikka taiteellinen työskentely olisikin ollut se "pihvi", kutsumus ja alkuperäinen henkilökohtainen lähtökohta johtamistyölle. Johtamiskoulutuksen koetut hyödyt ovat nähtävissä siinä, että niistä on saatu arjen jäsenyyksen lisäksi tukea sekä apua oman johtamistyön ja organisaation analysoimiseen, ja lisäksi se on tarjonnut uusia ja erilaisia näkökulmia asioihin. Kuitenkin taidejohtamisen koulutusta kohtaan saattaa löytyä myös ennakkoluuloja, kuten käy ilmi seuraavasta esimerkistä.

-- lähtönäkynä on tunnustettu siis, että taideorganisaatiot, että niitä ei välttämättä ole johdettu suhteessa ulkopuolisiin sidosryhmiin. Ja sitten ehkä siellä opetetaan tiettyä taloudellista realismia, suunnitelmallisuutta ja tämmöstä projektikoulutusta, ja ne on kaikki hyviä asioita. Mutta niin kuin mä sanoin, niin ihan semmoinen tendenssi, joka on taiteen tekemisen taloudellistaminen, kun se on isompi trendi ylipäättään, että kaikki taloudellistuu, niin sen jotenkin kritiikitön eteenpäin vieminen on huoletuttavaa minusta. Mutta sitten mä kyllä ymmärrän, että siellä taidejohtamisen koulutuksessa on paljon ihmisiä, jotka nimenomaan haluaa edistää sitä taiteen tekemistä sillä tavalla, että he ymmärtävät myös organisatorisen ja taloudellisen ympäristön. (Johtaja Impro)

Johtaja Impro ilmaisee ja muistuttaa kommentillaan siitä, että johtamis- ja taloudellinen osaaminen on taidealalla tunnustettu tärkeäksi, mutta se tulee ymmärtää taiteen merkityksen kautta ja taiteen arvoja eteenpäin vieväksi sekä tukevaksi toiminnaksi. Kuznetsova-Bogdanovits (2017, 63) mainitsee artikkelissaan, ettei aina ole helppoa perustella taiteelle erillistä johtamiskoulutusta. Esimerkiksi englanninkielinen sana "management", jota usein näissä taidejohtamiskoulutuksissakin nimissä käytetään, on etymologialtaan hyvin vahva ja vie helposti huomion pois taiteesta. Kuitenkin itse taidejohtajuuskoulutus voisi painottua hyvin eri tavoin verrattuna perinteiseen johtamis- ja hallintokoulutukseen. (Kuznetsova-Bogdanovits 2017, 63.) Suomessa 1990-luvulla alkanut

taidejohtamiskoulutus koettiin kentällä erittäin tarpeelliseksi, sillä kentän organisaatioiden koettiin toimivan vanhanaikaisten mallien mukaan yksinomaan valtion ja kunnallisten rahoittajien varassa. Johtamiskäytännöt olivat myös lähöisoin näiltä toimijoilta. (Palonen 2017, 6.) Johansson (2017, 8) tiivistääkin nykyisen koulutuksen merkitykseksi ja taidejohdon ammattilaisten tehtäväksi taiteilijoiden, yleisön ja yhteisön tuomisen yhteen merkityksellisellä tavalla, joka rikastuttaa ihmisten elämää. Taideorganisaatioiden johtamisen viehätys ja yhtä lailla ongelmallisuus liittyvät jatkuvaan yhteyteen, vuorovaikutukseen ja keskinäiseen riippuvuuteen luovien ydinprosessien ja kaikkien muiden hallinnollisten ja täydennysprosessien välillä. Tästä syystä resurssien mahdollistaessa taideorganisaatioiden johdossa on usein käytetty kahden johtajan, eli taiteellisen ja toiminnanjohtajan, mallia. (Varbanova 2013, 7.)

Yhden johtajan mallissa taiteellisen työn tekeminen esimiestyön rinnalla koetaan haastatteluvastauksien perusteella yhtäältä motivoivaksi ja jaksamista tukevaksi mutta toisaalta periodimaisesti raskaaksi. Ensi-iltojen ja vaihtelevien työskentelyaikataulujen kausina hallintoasiat jäävät ajoittain taka-alalle. Työ saattaa olla stressaavaa, sillä asetettu deadline ei varsinaisesti joustaa; ensi-ilta on mahdollisesti myyty osin jo ennakoon. Taiteellinen työskentely ja taiteelliset tuotantokaaret ovat usein intensiivisiä, joten johtamistyön toinen puoli, eli talous, hallinto sekä excel-ohjelmat, voivat tuoda sopivaa vastapainoa. Taiteelliseen työskentelyyn liittyvä taiteilijan vapaus täytyy suhteuttaa organisaation antamiin raameihin, vastuuseen ja kokonaiskuvaan. Tämä on yksi olennainen asia, joka erottaa muut omia taiteellisia tuotantoja tekevät organisaatiot esimerkiksi taiteilijoiden perustamista omista tanssiryhmistään tai companyista, jotka kantavat perustajansa nimeä. Löytönen (2004, 243–248) toteaa väitöskirjassaan, jossa tutkittiin tanssi-instituutioiden arkea tanssitaiteilijoiden näkökulmasta, että arkea määrittävät aika, sosiaalisuus ja kehollisuus, ja kaiken läpäisee muutos. Koreografi-johtajan, joka käyttää valtaa suhteessa tanssitaiteilijoihin, taiteellisen työn ja johtamisen ristiriidat kietoutuvat arkeen. Tärkeä ja ajankohtainen kysymys on se, kuinka nykyisillä ja tulevilla johtajilla on mahdollisuus saada sellaista taiteelliseen johtamiseen liittyvää tietoa, osaamista ja tukea, joka vastaa myös johtajan arjen haasteisiin. (Löytönen 2004, 243–248.)

Taiteellinen työ tarkoittaa usein varsinaisen tuotteen luomista. Sama henkilö, joka siis johtaa organisaatiota, saattaa olla päävastuussa myös organisaation niin sanotun lopputuotteen valmistamisesta. Tietysti ympärillä usein on tämän lisäksi tiimityöskentelyä ja vastuun jakamista monessa suhteessa, kuten aiemmin on todettu. Joskus tanssitaidejohtaja lisäksi esiintyy itsekin, eli on osa lopputuotetta, ja tällöin organisaation sisäisten roolien määrittelyssä täytyy olla valmis vaihteluun. Häti-Korkeila (2010, 256) toteaa tutkimuksessaan suomalaisista teatterinjohtajista, että teatterinjohtajat pääosin ovat ammattitaiteilijoita itsekin ja jatkavat johtajan töiden ohella taiteellista työskentelyä. Tanssitaidejohtajien haastatteluissa käy ilmi, että roolien vaihdokset saatetaan kokea vapauttavina, hierarkiaa tasoittavina tekijöinä. Taiteellisena johtajana työskentely voidaan kuitenkin kokea jokseenkin erilaiseksi suhteessa esimiestyöskentelyyn, ja roolin määrittelyssä saattaa ajoittain olla vaikeuksia.

Joka tapauksessa koreografin työssä nähdään paljon samaa kuin organisaation johtamisessa, ja moni kokee saaneensa koreografina työskentelystä työkaluja myös esimiehenä työskentelyyn. Organisaation esimiehenä olemisen koetaan kuitenkin vastuullisemmaksi kuin taiteellisen johtajan rooli.

Kyllähän kuitenkin, kun sä olet koreografi, kun ohjaat työryhmää, niin sä otat jonkinlaisen johtoaseman, että tavallaan sitä on tullut siellä harjoiteltua, mutta että sitten, kun sinä olet siellä ihan oikeasti siellä se viimeinen esimies ja sulla on se koko vastu, niin -- onhan se sitten eri, että sun takana ei ole ketään, keltä sä kysyt, vaan se päätös pitää tehdä itse tai jos se ongelma tulee, se on sun sitten ratkaistava. (Johtaja Tanhu)

Taiteellisessa johtajuudessa ja esimiestyöskentelyssä nähdään siis yhteistä pinta-alaa, vaikka myös eroavaisuudet ovat käyneet ilmi. Vaikka esimiestyöskentely erotetaan näin ollen omaksi alueekseen taiteellisesta työskentelystä, koreografista työskentelyä ei siis nähdä kovin erilaisena asiana muusta johtamisesta. Haastatteluihissa otettiin kantaa taiteellisen työskentelyn järjestelmällisyyden ja suunnitelmallisuuden puolesta, jota ei välttämättä aina ulkopuolella ymmärretä. Vaikka taiteellisen prosessin logiikka olisikin aivan omanlaisensa, kaaoksella on prosessissa arvoa, joka asiaan vihkiytymättömän on joskus hankala käsittää.

Helposti taiteilijoista väitetään, että ne ei olisi sitä [järjestelmällinen], mutta sitten kun juttelee tai vertaa taiteilijoiden, sanotaanko vaikka, kun isossa teatterissa tehdään musikaalia, niin kuinka järjestelmällisesti se koreografi ja ohjaaja ja kapellimestari etenee sen koko ajan, tavallaan se on niin kuin hirmu tarkkaan suunniteltua kokonaan kaikki. Ja sit jos kysyy tavallaan siinä teatterissa muilta osa-alueilta, että kuinka tarkasti niin kuin siellä toimii, ei ne toimi lähellekään niin tarkasti ja suunnitelmallisesti. -- Se prosessi, millä he [taiteilijat] etenee, niin se on ehkä logiikaltaan toinen, mutta se on hirveen järjestelmällistä. (Johtaja Kontsu)

Taiteellisessa työskentelyssä nousee jälleen olennaiseksi kommunikaatio. Taiteellisen prosessin eri vaiheissa olisi tärkeää pohtia, kuinka asioita artikuloidaan ulospäin. Tämä liittyy muun muassa myös taideorganisaatioissa ja sen sidosryhmissä rinnakkaisesti kulkeviin tuotannollisiin prosesseihin. Lisäksi Johtaja Liikeanalyysi nostaa esiin taidejohtajuuteen liittyvän liiketoimintaosaamisen.

-- Liiketaloudellinen osaaminen on semmonen, missä kehittyy tässä työssä väistämättä ja missä semmonen talouden parametrien ajattelu on oleellista ja niiden ymmärtäminen. Että siinä voi kanssa kehittyä tosi pitkälle, ja se on kauheen kiinnostavaa, koska me ei mennä niiden niin kun tämmösten kaupallisen alan lainalaisuuksien siellä piirissä, niin tavallaan se taidetalouden ymmärtäminen ja avaaminen, niin vois olla myös yks semmonen suunta, että mitä tää sun tutkimuskin vois edesauttaa. Että jotenkin hahmottaa taidetta semmosena, taiteen taloudellisia perusteita tai näitä lainalaisuuksia. (Johtaja Liikeanalyysi)

Tanssitaidejohtajuudessa siis nähdään liiketoiminnallisen ajattelun merkitys työssä ja sen potentiaali toiminnan kehittämisessä. Olennaiseksi muodostuu tanssitaidealan laajempi ymmärtäminen sekä toiminnan ja merkityksien avaaminen sidosryhmille.

4.5 Myönteisten strategioiden toteutuminen työarjessa

Tutkimuksessa käytettiin haastattelun lisäksi suomennettua ja sovellettua versiota Cameronin (2012) johtajan itsearviointilomakkeesta kartoittamaan tanssitaidejohtajien oma arvio ja reflektio näiden strategioiden toteutumisesta

työssä. Lisäksi vastaajille annettiin mahdollisuus kyselyn loppuun lisätyissä avoimissa kysymyksissä kommentoida kyselyä ja kertoa havaintojaan kyselystä. Seuraava taulukko kokoaa johtajien itsearviointien vastaukset numeerisessa muodossa. Kullakin rivillä on ilmaistu yhden vastaajan strategioiden toteutumisen keskiarvot itsearvioinnin mukaan. Kunkin sarakkeen lopussa on yhteenlaskettu strategioiden toteutumisen arvo.

TAULUKKO 1 Positiivisten strategioiden itsearvioinnin keskiarvot.

Sukupuoli	Ilma- piiri	Ihmis- suhteet	Viestintä	Merkityksellisyys	Jalkautus	Kokonais- keskiarvo
M	3,83	4	3,6	3,5	4,25	3,84
M	4	3,6	3,4	4	4,25	3,7
N	3,5	2,8	4	4,25	3	3,51
M	3,67	4	2,6	3,25	4	3,5
N	3,33	3,6	3,2	3,75	3,5	3,48
N	3,73	3,4	2,8	3,5	2,25	3,06
Yht.	22,06	21,4	19,6	22,25	21,25	

Kaikki vastaajat sijoittuivat itsearviossa Cameronin (2012) teorian valossa tehokkaan positiivisen johtamisen alueelle. Itsearvioinnin perusteella voidaan sanoa, että tanssitaidejohtajat ovat pyrkineet omaksumaan hyvin positiiviseen poikkeamaan johtavia käytänteitä, jotka korostavat aiemmin läpikäytyjä myönteisiä johtamisen strategioita käytännön tasolla. Tutkimuksen pienestä otannasta huolimatta yksi huomionarvoinen kysymys liittyy johtajien sukupuoleen. Kokonaiskeskiarvon mukaan miehet tunnistavat käyttävänsä arjessaan yleisesti enemmän myönteisiä strategioita. Implementoivatko miesjohtajat siis tehokkaammin positiivista johtajuutta vai onko heillä hieman parempi itsetunto? Miehet arvioivat omat myönteiset strategiansa yleisellä tasolla naisia korkeammin arvoin, ja näin ollen miehet saivat myös pääosin paremmat kokonaiskeskiarvot kuin naiset. Caust (2018) toteaa, että taidejohtamisessa ja yleisesti taiteellisessa toiminnassa on edelleen nähtävissä sukupuolittuneita käytänteitä, vaikka viimeisten 30 vuoden aikana naisten asema myös taidealojen toimijoina on parantunut. Naiset myös saattavat arvioida itseään osin miehiä kriittisemmin, ja esimerkiksi sosialisatioprosessissa sisäistetyt myytit miehestä ja naisesta ohjaavat edelleen yksilöiden toimintaa (Aaltio-Marjosola 2001, 51–53).

Itsearvioinnin perusteella heikoiten arjessa toteutui myönteisen viestinnän strategia. Myönteisen viestinnän strategian arvon vaihteluväli seuraavaan arvoon oli 1,65. Tämä on huomattava ero verrattuna muiden strategioiden keskinäiseen vaihteluväliin, joka jäi selkeästi alle yhden. Edellä haastatteluvastauksissa todettiin, että johtajien näkemys johtamisesta työnä liittyy erottamattomasti viestintään ja kommunikointiin. Ovatko myönteisen viestinnän strategiat haasteellisimpia toteuttaa käytännössä, vaikuttaako positiiviseen viestintään suomalainen kulttuuri ja kriittisyys omalla tavallaan vai jäävätkö myönteisen viestinnän strategiat kenties tanssin autoritäärisen perinteen vuoksi toteutumattomiksi?

ta? Johtaja Liikeanalyysi tuo esille sen, että pienessä organisaatiossa saattaa olla vaikea antaa positiivista palautetta yksilöille erikseen eli tanssitaideorganisaatioiden pieni koko saattaa myös vaikuttaa tilanteeseen.

Haastatteluvastauksien perusteella johtamistyö nähtiin koostuvan pitkälti viestinnästä, ja viestintä todettiin lähes itsestään selväksi osaksi arkea. Tästä syystä onkin mielenkiintoista havaita, kuinka viestinnälle annetaan paljon painoarvoa ja kuinka sitä yhtä aikaa arvioidaan hyvin kriittisesti omassa johtamistyössä, ainakin esitettyjen myönteisten viestintästrategioiden valossa. Avoimissa vastauksissa nostettiin esiin se, että kriittisyydellä saatetaan myös tavoitella nimenomaan toiminnan kehittämistä. Johtaja Tanhun mukaan haastavaa on ”rutiinien kehittäminen esimerkiksi palautteen antoon ja työhyvinvointiin” sekä ”keskittyminen rauhassa yksilöihin/työntekijöihin ja heidän tarpeisiinsa, ja toiveisiinsa työssään”. Johtaja Reivit mainitsee, että haastavaa on nimenomaan negatiivisen palautteen tasapainottaminen positiivisella. Lisäksi kyselyn vastausluokitukset keräsivät kommentointia, ja vastausvaihtoehto ”Aina” saatettiin kokea haastavaksi. Usein johtajana kokee haluavansa parasta, mutta tavoitteisiin pääseminen on haastavaa. Arki saattaa olla kiireistä ja aikaa on vähän.

Muut strategiat arvioitiin yleisellä tasolla tarkasteltuna kokonaisuudessaan tasaisesti, vaikka merkityksellisyyden johtamisen strategia arvioitiinkin yhteistarkastelussa arjessa jokseenkin paremmin toteutuvaksi kuin muut strategiat. Ero muihin strategioihin nähden on kuitenkin verrattain pieni. Johtajien vastaukset itsearviointiin avoimiin kysymyksiin nostivat esiin toiveita viestinnästä ja sen täsmentämisestä etenkin organisaatiokulttuurin ja tavoitteiden, ihmissuhteiden tukemisen ja hollistisemman henkilösuhteen kehittämisen osalta. Myös uusimmissa johtamisopeissa korostetaan juuri suunnan selkiyttämistä tavoitteiden ja merkityksellisten päämäärien kautta, ihmisten potentiaalin ja yksilöllisyyden arvostamista, yhteistä arvopohjaa sekä työssä onnistumisen mahdollistamista jäykkiä perinteisiä rakenteita purkamalla. Huomio siirtyy ihmiseen, ja johtaminen muuttuu jaetummaksi ja roolit väljemmiksi. (Viitala & Jylhä 2019, 52.) Lisäksi Kaiser ja Brett (2013, 2) korostavat menestyvien taideorganisaatioiden toiminnassa muun muassa selkeän mission asettamista.

Käsitykset johtamisesta eivät ole staattisia, ja ne ovat aina alttiita muutoksille (Ladkin 2010, 11). Johtaja Luova mainitsee, että tanssin kentällä olevat pitkät autoritäärisen johtamisen perinteet ovat liittyneet juuri tiukkaan palautteen antoon. Perinne on keskittynyt yhden henkilön tai taiteilijan ja koreografin ympärille. Haastattelussa Johtaja Kontsu tiivistää asian seuraavassa esimerkissä.

Jos nyt tohon vähän viittaa, vaikka tanssinpuolelta mitä on ollut Leinosen tapaus ja sitten toi Kekäläisen tapaus, niin kyllähän se on aika haastavaa, silloin kun auteur-ajattelu on niin vahvasti siinä. Että se organisaatio pyörii sen jonkun tavallaan auteurin ympärillä puhtaasti ja eikä edes ole kunnollista organisaatiota, mikä pyörii vaan niin kuin jotenkin -- (Johtaja Kontsu)

Alan työhyvinvointikysymykset ovat nostaneet päätään julkisuudessa erityisesti juuri tanssitaiteen kentällä toimivien yksittäisten companyiden tai suurempien laitosten taiteellisten johtajien toimintaan liittyen. Johtaja Reivit ottaa lisäksi seuraavassa esimerkissä kantaa haastattelussa esimiestyön näkökulmasta. Or-

ganisaation toiminnan lopputuotteella ei voida perustella epäterveellistä johtamiskulttuuria työelämässä.

-- että kun kaikki johtajat, ketkä johtaa, niin riippuu siitä tietysti, että minkä kokoinen se organisaatio on, mutta ihan samalla tavalla siellä johdetaan työyhteisöä, että se erityislaatu tulee sitten siitä, että se lopputuote tanssijohtamisessa on se taide – mut se vois olla, siis se vois olla ihan yhtä hyvin hammastahnaa. (Johtaja Reivit)

Jos tanssitaidealalla halutaan rakentaa avointa, nykyaikaista, terveempää ja paremmin voivaa työskentelykulttuuria, on otettava huomioon niin tavat antaa palautetta ja kritiikkiä, taiteellisen toiminnan eettisyys sekä nykytiedon varaan rakentuva ymmärrys ja tieto ihmisen toiminnasta ja johtamiskäytänteiden merkityksestä kokemuksellisten organisaatioiden arjessa. Tanssitaidealalla muutos vahvasta perinteestä kohti uudenlaista johtamisajattelua, vastuun jakamista, vastavuoroista kommunikointia ja työskentelyä voi olla tuntuva, ja se voi herättää keskustelua. Hyvään johtamiseen pyrkiminen ja nykyaikaisen liiketoiminnallisen ajattelun kehittäminen eivät kuitenkaan tarkoita taiteen arvon tai sen arvostuksen vähenemistä. Myönteinen lähestymistapa palautteen antamisessa, jota positiivinen johtaminenkin tarjoaa, on tanssialalla näkökulmaltaan uusi, ja Johtaja Luova kokee, että suomalaisessa kulttuurissa positiivista palautetta ei ole aikaisemmin korostettu. Vasta viime vuosien aikana positiiviseen palautteenantoon on alettu kiinnittää enemmän huomiota. Johtaja Liikeanalyysi huomauttaa, että positiivisen johtamisen itsearviointi nosti esiin hyviä huomioita, toimintaperiaatteita ja -ohjeita, joita lomakkeen kysymyksistä muodostuu.

5 POHDINTA JA ARVIOINTI

Paasivaaran (2012, 84–85) mukaan tieteellisen tutkimuksen suurin haaste on kehittää lisää tieteenaloja ylittäviä tutkimushankkeita ilmiöiden mahdollisimman kokonaisvaltaista arviointia varten. Häti-Korkeila (2010, 12) puolestaan pitää haastavana esimerkiksi sitä, että teatterinjohtamisen työnkuvan tutkiminen ulottuu useammalle eri tieteenalalle. Syväjärven ja Pietiläisen (2019, 7) mukaan hallinnon, johtamisen ja psykologian kokonaisuus muodostaa systemaattisen tietoperustan, jonka avulla voidaan ylittää perinteisiä tutkimus- ja osaamisaloja, kun etsitään vastauksia ihmisen toimintaa ja johtamista koskeviin kysymyksiin. Teoreettisesti ymmärtämisen kohteena on ennen kaikkea elämäntilanteessaan kokeva ihminen (Pietiläinen & Syväjärvi 2019, 309). Tässä tutkimuksessa yhdistän johtamistutkimusta psykologisen ja taiteellisen näkökulman kanssa kuvailakseni ja ymmärtääkseni tanssitaidejohtamista suomalaisella kentällä tänä päivänä johtajien itsereflektion kautta. Vaikka tämä tutkimus ei ole taiteellista tutkimusta, vaan noudattaa akateemisen tutkimusperinteen linjauksia, se kuitenkin sivuaa taidetta osana aineistoa, ja taiteellisen tutkimuksen luonteeseen kuuluu ymmärtää nimenomaan taiteen omalakisuuutta, kokemuksellisuutta, monimuotoisuutta ja avoimuutta (Järvinen ym. 2014, 175–189).

Laadullisen tutkimuksen tavoitteena ei ole vain aineiston kuvailu vastauksien avulla vaan lopulta tulkinta ja johtopäätösten tekeminen eli niin sanottu arvoituksen ratkaiseminen (Alasuutari 2011; Moilanen & Rähä 2001, 44–67). Ladkin (2020, 34) kuitenkin pohtii, mikä tekee juuri johtamisen määrittämisen ja johtamisen ilmiön tutkimisen niin vaikeaksi. Hän toteaa, että mitä lähemmäs ilmiötä päästään, sitä nopeammin se tuntuu katoavan. Tämän tutkimuksen tavoitteena on siis ennemminkin avata ja herättää keskustelua johtamisen roolista ja johtamiskäytänteistä tanssitaidealalla, kuin antaa täysin tyhjentävä selitys tutkimuksen kohteena olevasta ilmiöstä. Fenomenologian näkökulmasta se ei olisi edes mahdollista, joten emme voi koskaan täysin tietää johtajuuden koko identiteettiä. Tutkimuksista saadut vastaukset ovat täten aina osin rajoittuneita, mutta niiden avulla voimme nostaa esiin tärkeitä oivalluksia johtajuudesta ja johtamisen kokemuksista. (Ladkin 2010, 186.)

5.1 Johtopäätökset

Ensimmäiseksi tutkimuskysymykseksi asetin, millaista on tanssitaidejohtajuus. Tämän tutkimuksen perusteella tanssitaidejohtajat näkevät työnsä pitkälti viestintänä ja kommunikointina, joten johtajan viestintätaidot muodostuvat tärkeiksi työn hoitamisen kannalta. Vuorovaikutus nähdään olennaisena osana johtamista, ja sitä tapahtuu suhteessa työntekijöihin, yhteiskuntaan, rahoittajiin ja päätöksentekijöihin, toisin sanoen moniin eri sidosryhmiin. Lisäksi vastuun jakaminen eri tasoilla organisaatioissa ja yhteistyön arvostus nousivat vahvasti esille. Juuti (2018, 18–45) tunnistaa, että hyvä esimies on aktiivinen ja keskustelee usein vastuualueellaan olevien ihmisten kanssa ja lisäksi pyrkii tukemaan heidän työskentelyään omatoimiseen suuntaan. On kuitenkin tietysti tiedostettava, ettei ihmisiä tulisi myöskään jättää kokonaan oman onnensa nojaan ja yksin liiallisen työtaakan kanssa. (Juuti 2018, 18–45.) Johtajan sosiaaliset- ja ihmissuhdetaidot voidaankin määritellä menestyvän ja toimivan johtamisen kulmakiveksi (Huuhka 2004, 130–251).

Lisäksi hyvään johtamiseen katsotaan liittyvän esimerkiksi intuitio, empatiakyky ja tunteiden luku- ja ilmaisutaito (Huuhka 2004, 130–251). Esittävästä taiteista etenkin tanssitaiteen kautta kehollisuus sekä tunteiden välittömyys korostuvat, ja intuitioon luottaminen ja sen tärkeys nostettiin haastatteluissa esiin. Ensimmäiset teoriat intuitiosta ovat Carl Jungin tuottamia. Intuitio voidaan nähdä informaation prosessoimisen käsitteenä, joka eroaa tiedon analyyttisen ja rationaalisen arvioinnin prosesseista, vaikkei toisaalta ole niiden täysi vastakohta. (Hyppänen 2013, 10.) Hyppänen (2013) toteaa väitöskirjassaan, että päätöksentekijät käyttävät intuitiota useimmiten epävarmoissa päätöksentekotilanteissa.

Tanssitaideorganisaatiot voidaan nähdä luovina asiantuntijaorganisaatioina. Esimerkiksi Kestin ja Pietiläisen (2019, 153) mukaan asiantuntijuudessa olennaista tässä ajassa on herkkyyys erilaisille vaihtuville tilanteille yhä nopeammin ja vaikeasti ennakoitavampien toimintaympäristöjen muutosten keskellä. Asiantuntijaorganisaation johdon tulisi omalla esimerkillään rohkaista työyhteisöä joustaviin organisatorisiin järjestelyihin ja toimintatapoihin helpottaakseen kommunikointia, jatkuvaa dialogia ja tiedonkulkua (Huuhka 2004, 251). Myös tämän tutkimuksen haastatteluissa tanssitaideorganisaatioiden toimintaympäristön ymmärtäminen, sen jatkuva huomioiminen ja tulevaisuuteen katsominen otettiin esille tärkeinä elementteinä johtajan työtä. Johansson (2017, 47) tutkii johtamisen käsitettä dialogisena toimintona taidekentällä ja kuvailee jatkuvaa dialogista kanssakäymistä taiteilijan, ammattiryhmien, taideorganisaatioiden ja taidekentän välillä. Hän liittää mallinnuksessaan kyseiset toimijat osaksi taloudellista, koulutuksellista, kulttuurista ja sosiaalista sekä ekologista toimintaympäristöä (Johansson 2017, 47). Yritykset ja organisaatiot ovat siis sidoksissa toimintaympäristöönsä ja siitä riippuvaisia, eikä niitä voida johtaa vain sisäänpäin katsoen ymmärtämättä ympäristön ja vuorovaikutuksen lainalaisuuksia (Vanhala ym. 2002, 40).

Myös taide tuotteena voidaan nähdä kommunikaationa, ja oman taiteellisen työn kautta halutaan jakaa asioita ja vuorovaikuttaa. Viestintä sekä sen muoto, laatu ja määrä koetaan tärkeäksi ja paikoin haastavaksikin. Johtaja Rei-

vit tiivistää, että taidealan erityispiirteet liittynevät juuri kuuntelemiseen ja keskustelemiseen. Kommunikaatio saattaa olla erityislaatuista ja tunteet voivat olla herkemmin pinnassa; taidealalla työskentelevät ihmiset ovat tottuneet näyttämään tunteitansa. Taide syntyy ja kehkeytyy ihmisistä itsestään, ja tanssitaidejohtamisen koetaan olevan erityisen vuorovaikutteista ja täten ihmiskeskeistä.

Etenkin pääosin sanattoman taiteen muotona tanssissa tunteiden jakaminen kehollisen ilmaisun kautta tulee olennaiseksi ja tavoiteltavaksi asiaksi. Tilanteessa, jossa näinkin henkilökohtaista asiaa pyritään tuotteistamaan, arvioimaan ja sanallistamaan, korostuu tämän päivän johtajuudessa varmasti ihmislähtöisyys juuri tanssitaiteen kerroksellisuuden ja moninaisuuden takia, ja positiivisen johtamisen käsite voi resonoida hyvin tämän kanssa. Tanssi voidaankin nähdä hyvin kokonaisvaltaisena taidemuotona ja toimintana. Sen kokonaisvaltaisuudesta kertoo myös psykologian kannalta se, että ihminen oppii ja ajattelee liikkeen avulla (Anttila N.d.). Mieli ja keho usein erotetaan kahdeksi eri asiaksi, mutta todellisuudessa yksi ja sama hermosto käsittää ihmisen kokonaisuutena. Tanssi myös ainutlaatuisesti yhdistää esimerkiksi vuorovaikutuksen, luovuuden, itsetunnon, liikunnan ja kosketuksen positiivisia vaikutuksia ja tätä kautta vaikuttaa myös tunne- ja muistiprosesseihin (Poikonen 2017). Poikonen (2018) tutkii väitöskirjassaan aivojen toimintaa suhteessa tanssiin, ja neurotieteen löydökset vaikuttavat lupaavilta esimerkiksi monien neurologisien tai psykiatristen sairauksien ja häiriöiden hoidossa.

Haastateltavien vastauksissa painottui siis ensisijaisesti ihmisten kohtaaminen, luottamus alaisiin sekä ihmisten kanssa työskenteleminen ja siihen liitetyt haasteet. Häti-Korkeila (2010, 29–255) päätyi samankaltaisiin tuloksiin teatterien johtamista tutkiessaan. Hänen tutkimuksessaan johtajien suurimmat haasteet kohdattiin suhteessa omaan henkilökuntaan. Hän hahmottaa teatterin toimintaympäristöä ja johtamistyötä neljän eri kategorian, taide, yhteiskunta, talous ja työyhteisö, avulla. Esimerkiksi työyhteisö vaikutti teatterin toimintaan yllättävänkin monitahoisella tavalla. Hänenkin mainitsee, että työpaikoilla kohtaavat erilaiset ihmiset taustoineen ja tavoitteineen, ja jokaisella työyhteisöllä on omat kulttuurinsa ja tavoitteensa, joihin työntekijöiden pitäisi sitoutua. Lopujen lopuksi kyse on siitä, miten ihminen kohtaa toisen ihmisen tavoitteellisen työyhteisön jäsenenä. Tämä ei ole koskaan täysin ongelmaton eikä varsinkaan silloin, kun tuotantovälineenä on luova ihminen. (Häti-Korkeila, 2010, 29–255.) Juuti (2018, 45) painottaakin, että esimies voi tehdä tehokasta vuorovaikutustyötä vain kasvokkain johtajan omalla vastuualueellaan olevien ihmisten kanssa, ja hyvää vuorovaikutusta tulee opetella, sillä se on haastavaa. Tanssitaidejohtamisessa painottuvat johtajien kokemuksen mukaan siis keskusteleminen ja dialogisuus. Vuorovaikutusta tapahtuu eri toimijoiden ja sidosryhmien välillä sekä sisäisesti että ulkoisesti. Tästä huolimatta, tai ehkä juuri tämän takia, myönteisen viestinnän strategia näyttäytyy yhtenä positiivisen johtamisen kehittämisalueena.

Toiseksi tutkimuskysymyksekseni muodostui, toteutuuko positiivisen johtamisen strategioita tanssitaidejohtajien arjessa. Itsearviointien perusteella voitiin havaita, että kaikki tutkimukseen kyselyyn vastanneet johtajat käyttävät yleisesti ottaen myönteisiä johtamisstrategioita säännöllisesti työssään. Cameronin (2012) mukaan tehokkaat positiiviset johtajat asettuvat kolmen ja viiden (3–5) pisteen välille positiivisten strategioiden toteutumista mittaavalla arviointiasteikolla keskiarvon ollessa neljä (4). Kyselyyn vastanneista johtajista

kokonaiskeskiarvoa laskettaessa kaikki sijoittuivat asteikolla kolmen ja neljän (3–4) pisteen välille, vaikka hajontaa oli enemmän yksittäisiä strategioita ja niiden eri osa-alueita tarkastellessa.

Asteikkoa ja strategioita arvioitaessa on otettava huomioon, että kyselyllä etsittiin nimenomaan positiivista poikkeamaa johtamisessa johtajan itsearvion kautta, eikä ole välttämättä kyse huonosta johtamisesta, mikäli johtaja ei sijoitu kaikilla osa-alueilla arvoasteikon kärkipäähän. Tulokset kuitenkin kertovat siitä, että tanssitaidealalla kyseisissä organisaatioissa positiivisen johtamisen strategioita toteutuu johtajien oman arvion ja näkemyksen mukaan. Näin ollen tanssitaidealan johtaminen voidaan tältä osin nähdä poikkeavan positiivisen tuloksen mahdollistajana. Ottaen huomioon alan jatkuvat määrärahojen leikkaukset, arvaamattomuuden ja muut esiin tulleet vaikeudet, tanssitaideorganisaatioiden selviytyminen, menestyminen ja eteenpäin kulkeminen voivatkin vaatia tänä päivänä poikkeuksellisen tehokkaita positiivisen johtamisen strategioita. Tilanteeseen nähden kyseessä voi olla toimivien johtamisstrategioiden avulla poikkeuksellisen hyvä tulos. Tämän johtopäätöksen varmistaminen kuitenkin vaatisi vielä Cameronin (2012) esittelemän koko organisaatiota koskevan prosessin läpikäymistä. Vasta seuraavassa vaiheessa otettaisiin huomioon myös muiden organisaatioissa työskentelevien työntekijöiden näkökulmat ja kokemukset käytännössä toteutuvista johtamisstrategioista. Johtajien vastauksista käy ilmi, että ihmisten kanssa työskentelyyn ja myönteiseen kommunikointiin olisi halua ja ehkä tarvettakin panostaa entistäkin enemmän. Johtajien itsearviointissa välittyy kuitenkin vahvoja myönteisiä johtamisen strategioita monella muulla eri alueella, joten nämä tulokset resonoisivat hyvin työtyytyväisyyden ja -hyvinvoinnin kanssa kyseisissä organisaatioissa.

Johtaminen taidealalla on ennen kaikkea kokonaiskuvan näkemistä, rohkeutta ja viestintää. On tärkeää, että viestintää pyritään viemään avoimeen, keskustelemaan ja myönteiseen suuntaan, jos myönteisyydelle tai muille uusille näkökulmille koetaan olevan tarvetta kentällä työhyvinvointikeskustelun myötä. Myönteisyys ei tämän tutkimuksen käsitteellisessä määrittelyssä tarkoita sitä, että aina pitäisi olla vain "kivaa" ja epäkohdista ei saisi nostaa keskustelua. Tutkimus on kuitenkin osoittanut, että myönteisellä suhtautumisella ja kokonaiskuvan näkemisellä on yhteys hyvinvointiin ja menestykseen, jotka voidaan nähdä monien organisaatioiden tavoittelemina asioina. (Cameron 2012.)

Tutkimuksen aihe on haastattelujen perusteella ajankohtainen ja keskustelua herättävä. On tärkeää pukea sanoiksi johtamis- ja organisaatiokulttuuria, jotta vallitsevat näkökulmat tulevat esiin ja niistä voidaan virittää keskustelua. Johtaja Reivit mainitsee haastattelussa, että toistojen määrän tarpeellisuutta ei voi aliarvioida ja myös sellaiset asiat, jotka ovat omasta mielestä itsestäänselviä, tulisi pukea sanoiksi säännöllisiin väliajoin. Koskaan ei voida olettaa, että kaikki näkevät asiat juuri samalla tavalla tai jakavat saman ajatuksen ja näkökulman. Johtajan onkin tärkeää miettiä sitä, kuinka pitää huolta siitä, että keskusteluyhteys työntekijöiden kanssa säilyy ja organisaatioissa työskentelevät jakavat yhteisen linjan ja suunnan. Mikäli tarve ilmenee, johtajan tulisi pitää huolta keskusteluyhteyden palauttamisesta ja tarkistaa, että päämäärät ovat yhteisiä ja kulkevat organisaation tavoitteiden kannalta oikeaan ja samaan suuntaan. Johtajan tehtävänä voidaan nähdä sellaisten edellytysten luominen, joissa organisaation muut jäsenet voivat saavuttaa sovitut tavoitteet. (Lönqvist 2003, 26.)

Haastatteluiden perusteella on myös tärkeää, että johtaja ymmärtää ja ottaa vastuun omista ydintehtävistään. Niiden määrittäminen, itsereflektio ja asioihin perehtyminen ovat työn ja toiminnan kannalta olennaisia. Haastattelu-
vastauksista kävi ilmi tanssitaidejohtajien toiveet myös jatkuvaan kehittymiseen johtamishallinnollisilla alueilla sekä työntekijöiden jatkuvan kehittymisen tukemisen tärkeys. Tanssitaideorganisaatioissa on tiedostettu johtamisen ja liiketaloudellisen ajattelun vaikutukset toiminnassa. Kuitenkin taiteen arvo nostetaan esiin, ja organisaatioiden toiminnan tulisi johtajien mukaan olla tiedostavaa ja eettistä liiketoimintaa. Taide ja sen itseisarvo eivät saa hukkaa liiketaloudellisen ajattelun alle, vaan sitä halutaan organisaatiotoiminnalla tukea, määrittää ja tuoda esiin. Johtamisessa on kuitenkin syytä myös huomioida työntekijöiden työvointiin liittyvät asiat ja laajentaa ajattelua niin, että liiketaloudellinen toiminta voidaan ottaa osaksi hyvinvoivaa, toimivaa ja menestyväkin organisaatiotoimintaa. Erilaisten liiketaloudellisten toimien ja mekanismien arvoa on alettu sekä arvostaa että ymmärtää paremmin, ja niitä pyritään toivottavasti tulevaisuudessa hyödyntämään lisää.

Lisäksi tutkimukseen osallistuneiden tanssitaidejohtajien vastauksista nousi esiin kiinnostuneisuutta positiivisen johtamisen teemaan liittyen. Kiinnostus kertoo avoimuudesta uudenlaiseen näkökulmaan tanssitaiteen kentällä. Tätä kenttää on haastatteluvastausten perusteella pitkään määrittänyt toisenlainen, autoritääriseen perinteeseen, nojaava näkökulma, jossa ei juurikaan korostu viestinnän ja kommunikoinnin vastavuoroisuus. Haastatteluissa tuotiin esiin esimerkiksi se, kuinka edeltävä johtaja oli luonut kulttuuria vahvemman autoritäärisyyden ympärille, mutta haastateltavat itse pyrkivät luomaan uutta toimintakulttuuria organisaatiossaan jaetumman johtamiskäsityksen avulla.

Moni tanssitaiteilija on kasvanut siis jokseenkin autoritääriseen kulttuuriin tanssin parissa. Tämä on hyvä tiedostaa johtamistoiminnan taustavaikuttimena, ja tätä kautta voidaan ymmärtää sekä vaikeuksia että tavoitteita uudenlaiseen johtamiskulttuuriin pyrkiessä. On kuitenkin syytä myös huomioida, että taiteeseen kuuluu tietty vapaus, ennakkoluulottomuus ja uuden luominen – attribuu-
tit, jotka puhuvat juuri joustavan ja hyväksyvän johtamiskulttuurin puolesta. Tutkimukseen osallistuneiden johtajien vastausten perusteella voidaan havaita selkeä muutos johtamisajattelussa autoritäärisistä asenteista ja käytänteistä kohti jaetumpaa tekijyyttä ja johtajuutta. On kuitenkin mahdollista, että tämän tutkimuksen rajauksen ulkopuolelle jääneillä companyilla, eli yksittäisten taiteilijoiden luotsaamilla taideorganisaatioilla ja -ryhmittymillä, tai suuremmilla laitoksilla on suurempi taipumus implementoida autoritääristä johtamista työskentelykulttuurinsa vuoksi, sillä organisaatiokulttuuri liittyy olennaisesti johtamiseen (Juuti 2018, 25).

Organisaatiokulttuuriset tavat ovat muovautuneet historian aikana ja vuorovaikutuksessa ihmisten kesken. Nykyaika edustaa murroskohtaa perinteisestä hierarkkisesta organisaatiokulttuurista kohti verkostomaisempaa toimintaa. Monet yhteisöt kohtaavat tämän murroksen myötä erilaisten kulttuuristen toimintatapojen yhteentörmäyksiä, ja tämä vaikuttaa vahvasti johtamisen käsitteellistämiseen ja itse toimintaan. Menestyvät organisaatiot ovat kyenneet muuttamaan toimintansa suuntaa kohti jaetumpaa johtamista, mutta Suomessa tähän liittyvä murros on edelleen kesken ja suurimmassa osassa työyhteisöjä kulttuuriset ristiriidat synnyttävät helposti turhautumista organisaation sisällä.

Vahva autoritäärinen perinne on näkyvä suoraan erilaisissa rakenteissa ja vaikuttaa sieltä käsin johtamiseen ja muuhun toimintaan. Puheet toiminnasta voivat helposti jäädä vain sanojen tasolle, ja voisikin olla syytä muun muassa pohtia sitä, tarvitaanko Suomessa enää sellaista perinteistä lainsäädäntöä, joka ylläpitää perinteistä organisaatiohierarkiaa. Suomalaisen yhteiskunnan elintaso riippuu mahdollisuuksista uudistua, ja matalahierarkkisilla organisaatioilla on selkeästi parempi kyky uudistua kuin vahvan hierarkian omaavilla organisaatioilla. (Juuti 2018, 27–214.)

Perinteiseen autoritääriseen malliin perustuvan johtamiskulttuurin sijaan tämän tutkimuksen haastatteluvastauksissa korostuivat juuri jaetun johtajuuden erilaiset muodot. Tiimit ja luottamus asiantuntijoihin ympärillä liittyvät vahvasti tanssitaideorganisaatioiden toimintaan, ja tätä kehityssuuntaa halutaan entisestään vahvistaa. Luovaa asiantuntijaorganisaatiota johdettaessa onkin tärkeää hyvän työilmapiirin luominen, sillä käskävällä tai byrokraattisella johtamisella ei välttämättä saada hyviä tuloksia aikaan (Huuhka 2004, 252). Luovuutta edistäviä organisaatiokäytäntöjä ovat luovuutta ilmentävien tekojen ja tulosten näkyvä arvostaminen, avoin keskustelu ja tiedonvaihto, liikkuvuus tiimien ja toimintojen välillä, uuden luomiseen kannustavat palkitsemisjärjestelmät, aktiivinen toimintaympäristön seuraaminen ja sidosryhmiltä oppiminen sekä henkilöstöä laajasti osallistava ja kehittämiseen aktivoiva johtaminen (Viitala & Jylhä 2019, 297).

Tanssitaidejohtajuutta on siis olemassa, ja sitä halutaan kehittää ja nykyai-kaistaa. Kysymys ehkä kuuluukin – pitäisikö sitä olla käsitteenä erillään muusta johtamisesta. Tulisiko siinä painottaa jotain erityistä ottaen huomioon organisaatioiden taiteelliset tavoitteet? Tanssitaidejohtamiseen toki heijastuu kautta linjan keskustelu taiteen asemasta yhteiskunnassa ja sen oletetusta erityislaadusta. Tanssitaide on alana Suomessa vielä nuorehko, mutta töitä sen kehittämisen eteen tehdään jatkuvasti. Alaan voidaan liittää selkeitä ominaispiirteitä, jotka näkyvät tavassa tehdä töitä, organisaatioiden koossa ja rahoituksessa sekä lopputuotteessa. Substanssiosaaminen koetaan tärkeäksi, mutta tapa, jolla se koetaan liittyvän osaksi johtajan omaa osaamista, vaihtelee.

Taidealan työssä tulisi ottaa huomioon samanlaisia lainalaisuuksia kuin työelämässä yleensäkin ilman, että taiteen tekemisellä pyhitetään asioita tai että sen kustannuksella joustetaan monista työelämässä olennaisista rajoista. Johtajan ja työntekijän työskentely ja oikeudet liittyvät esimerkiksi työhyvinvointikysymykseen taidealalla siinä missä muillakin aloilla. Hyvinvoiva työntekijä on lisäksi tuottava työntekijä. Työhyvinvoinnin vaaliminen lähtee yksilöstä itseltään, mutta työnantajalla on vastuu siitä, että työ ja työolosuhteet eivät vaaranna kenenkään työkykyä. Esimies luo omalla esimerkillään organisaatiokulttuuria. (Viitala & Jylhä 2019, 242–259.)

Taiteesta puhuttaessa täytyy olla varuillaan, jotta ei tulisi väärin ymmärretyksi käyttämällä esimerkiksi taloustermejä, joiden alle taiteen arvo saattaa epähuomiossa jäädä. Onko siis mahdollista sanoa ääneen tavoittelevansa sekä kunnianhimoista taiteellista tuotetta että tämän lisäksi vielä taloudellista voittoa? Entä nähdäänkö taiteen avulla taloudellisen voiton ja hyödyn tavoittelu epäeettisenä? Taiteella on aina ollut valtaa, ja mahdollisesti käsitys siitä vaikuttaakin asenteisiimme sen rahoittamisesta ja käyttötarkoituksista. Kuitenkaan kaikkialla maailmassa taidetta, sen arvoa ja sen käyttötarkoitusta ei aina erotella niin vahvasti toisistaan. (Groys 2008.) Eri

taideorganisaatioilla voidaan nähdä erityispiirteitä, jotka tulee ottaa liiketoiminnassakin huomioon, mutta silti organisaatiot toimivat samalla kentällä ja samoilla liiketoiminnallisilla reunaehdoilla kuin muutkin yritykset ja organisaatiot. Näitä ominaispiirteitä kannattaa kuitenkin hyödyntää enemmän muun muassa strategisessa suunnittelussa organisaation koosta ja toimintamuodosta riippumatta, mikäli tavoitteena on esimerkiksi saada tanssitaiteen asemaa vakiinnutettua suomalaisessa yhteiskunnassa. (Kaiser & Brett 2013.) Myös professori ja taloustieteilijä Alf Rehn puhuu yleisesti siitä, kuinka Suomessa tulisi ottaa paremmin huomioon taiteen kaupallinen potentiaali ja näin pyrkiä nostamaan taiteen arvoa (Ylitalo 2020). Uusia näkökulmia, yhteistä ajattelupintaa, kieltä, keskustelua ja kunnioitusta etsitään jatkuvasti eri aloilla ja niin myös organisaatiotoiminnassa sekä johtamisessa tanssin kentällä. Taidealalla on paljon sellaista osaamista, jota nykypäivänä peräänkuulutetaan monilla muilla aloilla. Taiteellisen itseisarvonsa lisäksi tanssissa toimintana on todellisuudessa tutkitusti paljon asioita, joita voimme oppia hyödyntämään ja arvoamaan, kuten kognitiivisten taitojen kehittäminen yhtenä (Blumenfeld 2018). Monipuolisen yhteistyön merkitys korostuu, ja siitä voi syntyä arvokkaita ja positiivisia asioita eri toimijoille.

Taideyrittäjänä puhuessaan Lappi (2017, 58) toteaaakin, että tarvitaan uusia asenteita taiteen ja kulttuurin eteenpäin viemiseksi, ja esimerkiksi taidetta ja kulttuuria toimialana olisi tärkeää kehittää moniääniseen ja monialaiseen suuntaan. Taidejohtamisen kehittäminen, tai luominen, ja uusien toimintojen istuttaminen ympäröivään yhteiskuntaan on jatkuva arvovaikuttamisen, taiteen tuottamisen ja toiminnallisen ympäristön ylläpitämisen prosessi. (Lappi 2017, 58.) Myös Johansson ja Luonila (2017, 157) uskovat, että taidejohtamisesta on tulevaisuudessa kasvamassa entistä vahvempi näkökulma ja lähestymistapa niin tutkimuksellisessa mielessä kuin käytännössä. Sen avulla voitaisiin kehittää dialogia eri organisaatioiden välillä sekä helpottaa taideorganisaatioiden aktiivista toimintaa paikallisesti, kansallisesti ja globaalisti. Se voisi johtaa uusiin yhteyksiin ja muotoihin, jotka puolestaan voisivat tarjota suurempaa vaikutusta taiteen kentällä. (Johansson & Luonila, 157.)

5.2 Jatkotutkimusmahdollisuudet

Tämän tutkimuksen aineistosta heräsi lisää kysymyksiä ja jatkotutkimuksen aiheita. Myönteisten strategioiden itsearviointin perusteella viestinnälliset käytännöt ja niiden kehittäminen johtamistyön arjessa, etenkin tanssitaiteen alalla, olisivat mielenkiintoinen jatkotarkastelun kohde. Myös itsearviointia seuraava askel Cameronin (2012) esittelemästä prosessista voisi tuoda lisänäkemyksiä tanssitaideorganisaatioiden kokonaiskuvasta ja sen kehittämisestä positiivisen johtamisen suhteen. Työntekijöiden näkökulman huomioiminen, sekä viestinnän strategioita että muita strategioita tutkittaessa käytännön tasolla, voisi tuoda lisätietoa organisaatioiden laajemmasta koetusta tilanteesta positiivisen johtamisen suhteen. Lisäksi työhyvinvointikeskustelun myötä nousee kysymys siitä, voitaisiinko työntekijöiden kokemaa työvoimintia parantaa lisäämällä myönteisen viestinnän strategioita johtajien arjessa.

Tämän tutkimuksen haastatteluissa tuotiin myös esille tanssiorganisaatioiden prosessien rinnakkaisuus ja niiden kohtaaminen tuotetta valmistettaessa. Johtaja Liikeanalyysin toive tanssin liiketaloudellisten lainalaisuuksien kuvaamisesta ja prosessien avaamisesta saattaisi jatkossa olla myös hedelmällinen ja mielenkiintoinen tutkimuksen aihe. Hän kertoi haastatteluvastauksissaan kokeneensa myös liiketaloudellisen koulutuksen taidealalla hyvin mielenkiintoiseksi ja hyödylliseksi. Myös taidetalouteen liittyvään koulutukseen ja siitä saatuihin ja koettuihin hyötyihin perehtyvä tutkimus voisi avata taiteen ja liiketoiminnallisen ajattelun yhteyksiä lisää.

Murros muuttaa tapaamme elää, työskennellä ja olla vuorovaikutuksessa, ja nykypäivänä muutos on yhä kompleksisempaa. Organisaatioiden tulisikin ehkä olla jollain tapaa jatkuvasti kehittyviä, systemaattisesti uusiutuvia ja muuttuvia kaiken aikaa. (Laitinen & Stenvall 2019, 115–118.) Tanssitaideorganisaatioiden toiminnassa painottuu tämän tutkimuksenkin perusteella jatkuva muutos, nopeat muutokset ja uudistuminen monella eri tasolla. Organisaatiot joutuvat jatkuvasti miettimään, kuinka sopeutua ympäristöön, ja nopeasti muuttuvassa ympäristössä sopeutuminen ei voi olla liian passiivista, mikäli halutaan pyrkiä menestymiseen selviytymisen sijaan (Lönnqvist 2003, 22–23). Muutokseen näennäisesti tottuneella tanssin kentällä voisi siis olla hyvää tutkimuspintaa muutosjohtamisen tutkimukseen taiteen näkökulmasta. Myös johtamisen psykologialla on kasvava tarve uudistusten ja muutosten vuoksi, sillä ne koettelevat ihmisiä eri tavoin (Syväjärvi & Pietiläinen 2019, 7).

Nykyajan työelämän kompleksisuuden ja monimuotoisuuden takia on perusteltua tarkastella ihmistä työelämässä monesta eri näkökulmasta, kuten esimerkiksi tanssitaidekentän vapaan kentän toimijat ja monet erilaiset tavat työllistyä tanssitaidealalla osoittavat. Näitä näkökulmia yhdistää se, että keskiössä on useimmiten työelämän laatua, työhyvinvointia ja työoloja korostavat asiat. Erilaiset selvitykset muutoksesta ja muutoksen hallinnasta ovat tuoneet merkittävästi sisältöä myös positiiviseen johtamiseen. Onnistuneen muutoksen tavoittelussa painottuvat esimerkiksi myönteinen ilmapiiri ja positiivinen johtajuus. Keskeistä on tunnistaa ja huomioida, että ihmiset arvostavat myönteisiä asioita ja että on toimittava lähellä ihmisten muutostilannetta. Erilaisista muutoksista ja uudistuksista on tullut pysyviä nykyorganisaatioissa, eivätkä ne enää ole vain erityisiä hankkeita tai vaiheita. Muutos on kuitenkin aina ihmisen näkökulmasta henkilökohtainen. (Syväjärvi & Vakkala 2012, 207–214.)

Lisäksi myönteisten strategioiden itsearvioinnissa korostunut miesten naisia korkeampi keskiarvo herättää kysymyksen johtajuusnäkökulmasta myös tanssitaidejohtamisessa. Traditionaalinen näkökulma liittyy feminiinisiin ja maskuliinisiin piirteisiin sekä stereotyyppisiin arvoihin mies- ja naisjohtajien eroista ja johtamistyyleistä. Johtamistyyliä eivät kuitenkaan johdu pelkästään sukupuolesta, vaan johtamistapaan vaikuttavat myös henkilökohtaiset ominaisuudet sekä kasvatus. Toimintatavat halutaan herkästi nähdä erilaisina, vaikka käytännössä eroja ei juurikaan olisi. (Huuhka 2004, 126–128.) Tutkimukset ovat kyseenalaistaneet ja kumonnet monen perinteisen stereotyyppiset oletukset naisjohtajuudesta. Vaikka empiiriset tutkimukset ovat osin ristiriitaisia tutkittaessa mies- ja naisjohtajuutta, yleistäen voidaan todeta, että sukupuolten väliset erot johtamiskäyttäytymisessä ovat vähäisiä. (Vanhala ym. 2002, 284–285.)

Sukupuolittuneen johtamisen tutkimusta on kuitenkin tehty lähinnä läntisissä kulttuureissa (Northouse 2013, 365). Hieman yleistäen naisten tapa johtaa nähdään myös taideoilla erilaisena kuin miesten tapa johtaa, ja monet tutkimukset ovat osoittaneet naisten johtamistyylin korostavan yhteistyötä. Yhteistyöorientoitunut näkökulma johtamiseen puolestaan näyttäisi tämän tutkimuksen tuloksien valossa liittyvän jaetun johtajuuden käytänteiden kautta myös miesjohtajien johtamistyyliin. Naisjohtajien lukumäärä taideorganisaatioissa on kuitenkin suhteellisen pieni verrattuna naisten suureen lukumäärään tanssitaiteen ammattikunnan tasolla ja harrastajien joukossa. (Caust 2018.) Siksi olisi kiinnostavaa esittää naisjohtajuusnäkökulman kautta kysymyksiä johtajuudesta tanssitaidealalla myös Suomessa ja suomalaisen kulttuurin ja roolien kontekstissa, vaikka nykyaikainen käsitys sukupuolesta osoittaa, ettei itse sukupuolen määrittelyssä enää voida käyttää perinteisiä sukupuolen määrittelymiä ainakaan aukottomasti.

Eryteisesti kehollisuus on asia, joka korostuu tanssitaiteessa suhteessa moniin muihin taiteenaloihin, ja sen tähden kehollisen johtamisen tutkimus tanssitaidealalla olisi kiinnostava jatkotutkimuskohde. Ropo ja Parviainen (2001, 1) näkevät, että johtamistaidolla on kehollinen ulottuvuus etenkin asiantuntijaorganisaatioissa. Sanana "tanssi" ei toki viittaa ainoastaan itse taidemuotoon vaan myös kulttuurisesti muotoutuneisiin kehollisiin käytäntöihin, joita käytetään moniin erilaisiin tarkoituksiin. Potentiaalisina teemoina nähdään tanssin kautta tehtävä organisaationaalinen tutkimus ja kehitystyö sekä nykyjohtamistutkimus. (Biehl-Missal & Springborg 2016, 1–10.)

Kehollisuus on läsnä tanssitaiteessa erottamattomasti, ja sitä tutkitaan ja tarkastellaan jatkuvasti. Kehollisessa näkökulmassa ajatus siirretään ihmiskäsityksen kehollisuuteen, ja kehollisuus ymmärretään ensisijaisena lähtökohtana työyhteisöjen kehittämisessä ja vuorovaikutuksessa. Kehollisen kokemuksen näkökulma voikin tarjota uusia mahdollisuuksia organisaatioiden johtamiselle ja kehittämiselle. Esimerkiksi tanssiliiketerapiaa voidaan pyrkiä soveltamaan myös kehollisen johtamisen ymmärtämiseen ja työhyvinvoinnin kehittämiseen, sillä kehon tuntemuksia ja liikkeitä refleктоimalla voidaan saada tietoa organisaatioiden vuorovaikutussuhteista ja ihmisten kokemuksista. (Jääskeläinen, Pietiläinen & Meriläinen 2019, 269–270.)

Ajatus kokemuksellisesta organisaatiosta perustuu näkemykseen ihmisten konkreettisesta kytkeytymisestä toisiinsa sekä maailmaan, ja näin ollen myös johtaminen voidaan nähdä aina kehollisena toimintana. Johtajuus voi ilmentyä mahdollisuutena vaikuttaa mielipiteisiin, tekoihin sekä työpaikan ilmapiiriin ja kehollisuuden merkitystä osana kokemuksellisuutta on hyvä tarkastella ja painottaa. Monesti unohdetaan, että ihmiset elävät tietoja käsittelevien aivojensa lisäksi kehoina, joilla on erilaisia tapoja liikkua, muotoja, ääniä ja hajuja. Johtaja ilmenee työntekijöiden kokemusmaailmalle ensisijaisesti kehollisena olentona, ja tämä merkitsee sitä, että sanat eivät merkitse johtamisessa yhtä paljon kuin teot. Johtamista kannattaakin tarkastella sekä fyysisenä että sosiaalisena läsnäolona. Toisaalta jatkuva läsnäolo ei välttämättä ole parasta johtajuutta työntekijän kokemuksen kannalta, sillä tällöin tilaa työntekijän omaehtoisuudelle ja omille ajatuksille ei jää ehkä tarpeeksi tilaa. (Tökkäri 2012, 47–48.)

5.3 Lopuksi

Juutin (2018, 198) määrittelemä hyvä johtaja näkee työnsä todellisen luonteen palveluammattina sekä roolinsa alaisten palvelijana ja näiden työnteon mahdollistajana. Tässä tehtävässä onnistuakseen johtajan tulee arvostaa alaisiaan ja muita kohtaamiaan henkilöitä sekä näiden ammattitaitoa. Erilaisten näkökulmien ymmärtäminen on olennaista työn hoitamisessa hyvin. (Juuti 2018, 198.) Johtamisessa on siis ennen kaikkea kyse ihmisistä ja johtajan suhteesta johdettaviin, tässä tutkimuksessa työntekijöihin ja esiintyviin taiteentekijöihin ja asiantuntijoihin. Jos ainakin yhtenä tanssitaideorganisaation lopputuotteena nähdään tanssitaide ja -esitystoiminta, tuotteeseen kuuluvat olennaisesti myös tanssijat työntekijöinä.

Tanssijathan on varmaan itseasiassa aika helppoja johdettavia. Siitähän juuri oli, ei siitä kauan ole kuin Hesarin sarjassa oli juttu, että oli tutkittu ammatteja, että tanssijat on nöyriä jotenkin, että ne on nöyrin ammattikunta. Sitä mä vaan mietin, että mikäähän se on, mutta ehkä se on se siinä pitää olla sille työlleen nöyrä. Kurinalaista hommaahan se on, kun pitää pitää itsensä kunnossa, ja tanssijat on varmaan aika kovia tekemään töitä. Jos sä oot tosi kova teknisesti, sä oot joskus pienestä lähtien sitä treenannut, että tuota siihen ei noin vain hypätä siihen ammattiin, että siinä jotenkin kasvaa siihen kurinalaisuuteen. (Johtaja Tanhu)

Tanssitaiteeseen työnä liitetään siis kurinalaisuutta ja nöyryyttä. Johtaja Impro puolestaan toteaa yleisesti taidealan johtamistyöstä seuraavasti esimerkissään.

Steve Ballmer, joka johti Microsoftia, niin se oli ollut lyhyen aikaa jossain taideorganisaatiossa, alustanut sitä, ja se sanoi jossain puheessaan, että taideorganisaation johtaminen on samanlaista, kuin yrittäisin laittaa kissoja riviin. Että se niin kuin tunnisti sen mahdollisuuden. Että se johtuu siitä, että me ollaan niin, taiteentekijät on niin itseohjautuvia elikkä se syntyy siitä omasta toiminnasta. Se niin kuin tavoitteet, ja silloin se on niin kun hirveän vaikeeta asettaa johonkin semmoiseen organisatoriseen putkeen, että kaikki menemme tähän suuntaan. Se on mun mielestä semmoinen, kun taide on hirveän emergenttiä ja kehkeytyvää, se on sen jotenkin perusluonne. Ja sitten ihminen, joka ei ehkä ymmärrä sitä perusluonnetta, niin saattaa ajatella, että nyt tässä on jotain pielessä, kun nämä kaikki tekee ihan eri asioita, niin se ei niin kun tuota, se on niin kuin systeemisesti eri asia. (Johtaja Impro)

Tanssitaideorganisaatioissa johtajat ovat usein itsekkin taiteentekijöitä. He omaavat substanssia joko tanssijoina tai taidealalta yleisesti. He työskentelevät usein intohimolla, mahdollisesti aliresursoituina, mutta silti haluavat jatkaa tanssitaiteen eteenpäin viemistä. Olisiko sitten niin, että tanssitaidejohtaminen on kuin yrittäisi nöyrästi laittaa kissoja riviin?

LÄHTEET

- Aaltio-Marjosola, I. 2001. *Naiset, miehet ja johtajuus*. Vantaa: WSOY.
- Alasuutari, P. 2011. *Laadullinen tutkimus 2.0*. 4. painos. Tampere: Vastapaino.
- Anon. N.d. Info. Tanssin talo ry. [Viitattu 12.6.2020]. Tanssin talo ry:n verkkosivusto. Saatavilla *www-muodossa*: <URL: <https://tanssintalo.fi/perustiedot/>>.
- Anttila, E. N.d. Kehollinen oppiminen: oppimisteoreettinen ja pedagoginen murros. [Viitattu 29.4.2020]. Teatterikorkeakoulun julkaisusarja. Saatavilla *www-muodossa*: <URL: <http://disco.teak.fi/anttila/6-4-kehollinen-oppiminen-oppimisteoreettinen-ja-pedagoginen-murros/>>.
- Baker, W. 2004. Half-baked brown bag presentation on positive energy networks. Unpublished manuscript. University of Michigan Business School.
- Baker, W., Cross, R. & Parker, A. 2003. What creates energy in organizations? *Sloan Management Review* 44, 51-56.
- Baker, W., Cross, R. & Wooten, M. 2003. Positive organizational network analysis and energizing relationships, teoksessa Cameron, K. S., Dutton, J.E. & Quinn, R. E. (toim.) *Positive organizational scholarship*. San Francisco: Berrett-Koehler, 328-342.
- Bargh, J. A., & Chartrand, T. L. 1999. The unbearable automaticity of being. *American Psychologist* 54 (7), 462-479. Artikkeleihin viitattu teoksessa: Cameron, K. 2012. *Positive Leadership. Strategies for Extraordinary Performance*. USA: Berrett-Koehler, 60-61.
- Biehl-Missal, B. & Springborg, C. 2016. Dance, Organization, and Leadership. *Organizational Aesthetics* 5 (1), 1-10.
- Blumenfeld, A. 2018. Don't Get It Twisted: Dance Is An Intellectual Pursuit. [Viitattu 27.4.202]. *Dance Magazine*. Saatavilla *www-muodossa*: <URL: <https://www.dancemagazine.com/dance-intellectual-2589248186.html?rebellitem=1#rebellitem1>>.
- Buckingham, M. & Clifton, D. 2001. *Now, discover your strengths*. New York: Free Press.
- Burner, J. S. & Goodnow, J. J. 1956. *A study of thinking*. New York: Wiley.
- Butterworth, J. 2018. Too many cooks? A framework for dance making and devising, teoksessa Butterworth, J. & Wildschut, L. (toim.) *Contemporary Choreography. A Critical Reader*. 2nd Edition. London and New York: Routledge, 89-106.
- Cameron, K. S. 2011. Building relationships by communicating supportively, teoksessa Whetten, D. A. & Cameron, K. S. (toim.) *Developing management skills*. Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall. 233-278.
- Cameron, K. 2012. *Positive Leadership. Strategies for Extraordinary Performance*. USA: Berrett-Koehler.
- Caust, J. 2018. *Arts Leadership in Contemporary Contexts*. Oxfordshire: Routledge.

- Caust, J. 2005. Does it matter who is in charge?
The influence of the business paradigm on arts leadership and management. *Asia Pacific Journal of Arts & Cultural Management* 3 (1), 153–165.
- Clifton, D. O. & Harter, J. K. 2003. Investing in strengths, teoksessa Cameron K. S., Dutton, J. E. & Quinn, R. E. (toim.) *Positive organizational scholarship*. San Francisco: Brett-Koehler, 111-121.
- Colbert, F. 2017. The new reality of the arts: Quality of service offered to patrons, teoksessa Johansson, T. & Luonila, M. (toim.) *Making Sense of Arts Management. Research, cases and practices. 20 years of Arts Management education on Finland*. Sibeliussäätiön julkaisuja 11. Helsinki: Unigrafia, 19–25.
- Collin, K., Auvinen, T., Herranen, S., Paloniemi, S., Riivari, E., Sintonen, T. & Lemmetty, S. 2017. Johtajuutta vai johtajattomuutta? : johtamisen merkitys luovuudelle informaatioteknologian organisaatioissa. Jyväskylä: Jyväskylän yliopisto.
- Eriksson, P. & Kovalainen, A. 2016. *Qualitative Methods in Business Research*. 2nd Edition. London: SAGE Publications Ltd.
- Eskola, J. 2001. Laadullisen tutkimuksen juhannustaiat, teoksessa Aaltola, J. & Valli, R. (toim.) *Ikkunoita tutkimusmetodeihin 2. Näkökulmia aloittelevalle tutkijalle tutkimuksen teoreettisiin lähtökohtiin ja analyysimenetelmiin*. Jyväskylä: PS-kustannus, 133–157.
- Eskola, J. & Suoranta, J. 1999. *Johdatus laadulliseen tutkimukseen*. 3. painos. Tampere: Vastapaino.
- Fancourt, D. & Finn, S. 2019. Health Evidence Network Synthesis Report 67. What is the evidence on the role of the arts in improving health and well-being? A scoping review. World Health Organization. [Viitattu 27.4.2020]. Saatavilla [www-muodossa: <URL: https://apps.who.int/iris/bitstream/handle/10665/329834/9789289054553-eng.pdf>](https://apps.who.int/iris/bitstream/handle/10665/329834/9789289054553-eng.pdf).
- Goodwin, C. 2008. Art and Culture in the History of Economic Thought, teoksessa Ginsburgh, V. A. & Thorsby, D. (toim.) *Handbook of the Economics of Art and Culture*. North-Holland, 25–68.
- Groys, B. 2008. *Art Power*. Cambridge, Mass.: MIT Press.
- Haslam, S.A., Reicher, A.D. & Platow, M.J. 2012. Uusi johtamisen psykologia. Suomentanut Marja Ahokas. Helsinki: Gaudeamus.
- Hirsjärvi, S. & Hurme, H. 2000. *Tutkimushaastattelu. Teemahaastattelun teoria ja käytäntö*. Helsinki: Yliopistopaino.
- Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2009. *Tutki ja kirjoita*. 15. Painos. Helsinki: Tammi.
- Hyppänen, O. 2013. *Päätöksentekijöiden intuition käyttö innovaatioprosessin alkupäässä*. Helsinki: Unigrafia Oy.
- Huuhka, M. 2004. *Johtaminen luovassa asiantuntijaorganisaatiossa*. Oulu: Oulun yliopistopaino.
- Häti-Korkeila, M. 2010. *Teatterinjohtamisen dramaturgiaa. Keskeiset tehtävät, arjen ongelmat ja rakenteelliset muutostarpeet*. Helsinki: Yliopistopaino.

- Jalonen, H., Uusikylä, P. & Hyttinen, R. 2019. Monimuotoisuuden kohtaaminen ja johtaminen, teoksessa Pietiläinen, V. & Syväjärvi, A. (toim.) Johtamisen Psykologia. 2. painos. Jyväskylä: PS-Kustannus, 235–267.
- Johansson, T. 2017. Examining the dialogical leadership in the arts, teoksessa Johansson, T. & Luonila, M. (toim.) Making Sense of Arts Management. Research, cases and practices. 20 years of Arts Management education on Finland. Sibelius Academy Publications 11. Helsinki: Unigrafia, 42–50.
- Johansson, T. 2017. Introduction, teoksessa Johansson, T. & Luonila, M. (toim.) Making Sense of Arts Management. Research, cases and practices. 20 years of Arts Management education on Finland. Sibelius Academy Publications 11. Helsinki: Unigrafia. 8–15.
- Johansson, T. & Luonila, M. 2017. Future directions in the research and practice of arts management, teoksessa Johansson, T. & Luonila, M. (toim.) Making Sense of Arts Management. Research, cases and practices. 20 years of Arts Management education on Finland. Sibelius Academy Publications 11. Helsinki: Unigrafia, 156–157.
- Jungner, M. 2012. Kommenttipuheenvuoro: Johtaminen monimutkaisessa maailmassa, teoksessa Perttula, J. & Syväjärvi, A. (toim.) Johtamisen psykologia. Ihmisten johtaminen muuttuvassa työelämässä. Jyväskylä: PS-kustannus, 227–234.
- Juuti, P. 2018. Huono johtaminen. Viljandi: Gaudeamus.
- Järvinen, H., Rouhiainen, L. & Anttila, E. 2014. Taiteellinen tutkimus yhtenä tanssin tutkimuksen juonteena, teoksessa Järvinen, H. & Rouhiainen, L. (toim.) Tanssiva tutkimus: Tanssintutkimuksen menetelmiä ja lähestymistapoja. Taideyliopiston Teatterikorkeakoulu, 175–189.
- Jääskeläinen, P., Pietiläinen, V. & Meriläinen, S. 2019. Kehollisuuden ja liikkeen hyödyntäminen työyhteisöjen kehittämisessä, teoksessa Pietiläinen, V. & Syväjärvi, A. (toim.) Johtamisen Psykologia. 2. painos. Jyväskylä: PS-Kustannus, 269–306.
- Kaiser, M.M. & Egan, B.E. 2013. The Cycle : A Practical Approach to Managing Arts Organizations. Massachusetts: Brandeis University Press.
- Kalat, J.W. 2016. Biological psychology. Belmont, CA: Cengage Learning.
- Kesti, M. & Pietiläinen, V. 2019. Henkilöstö - johtaminen ja asiantuntijuuden tilanneherkistyminen, teoksessa Pietiläinen, V. & Syväjärvi, A. (toim.) Johtamisen Psykologia. 2. painos. Jyväskylä: PS-Kustannus, 153–199.
- Kiviniemi, K. 2001. Laadullinen tutkimus prosessina, teoksessa Aaltola, J. & Valli, R. (toim.) Ikkunoita tutkimusmetodeihin 2. Näkökulmia aloittelevalle tutkijalle tutkimuksen teoreettisiin lähtökohtiin ja analyysimenetelmiin. Jyväskylä: PS-kustannus, 68–84.
- Kuznetsova-Bogdanovits, K. 2017. Learning through and about arts management: A personal story of growth, teoksessa Johansson, T. & Luonila, M. (toim.) Making Sense of Arts Management. Research, cases and practices. 20 years of Arts Management education on Finland. Sibelius Academy Publications 11. Helsinki: Unigrafia, 60–66.

- Ladkin, D. 2010. *Rethinking Leadership. A new look at old leadership questions*. Cheltenham, UK, Northampton, MA, USA: Edward Elgar.
- Ladkin, D. & Taylor, S.S. 2010. *Leadership as art: Variations on a theme*. *SAGE journals Leadership* 6 (3), 235–241.
- Laine, T. 2001. Miten kokemusta voidaan tutkia? Fenomenologinen näkökulma, teoksessa Aaltola, J. & Valli, R. (toim.) *Ikkunoita tutkimusmetodeihin 2. Näkökulmia aloittelevalle tutkijalle tutkimuksen teoreettisiin lähtökohtiin ja analyysimenetelmiin*. Jyväskylä: PS-kustannus, 26–43.
- Laitinen, I. & Stenvall, J. 2019. Ihminen ja vuorovaikutus – kompleksisuusteoriat työyhteisöjen muutoksessa, teoksessa Pietiläinen, V. & Syväjärvi, A. (toim.) *Johtamisen Psykologia*. 2. painos. Jyväskylä: PS-Kustannus, 115–149.
- Lappi, A. 2017. *Arts management is behind everything!*, teoksessa Johansson, T. & Luonila, M. (toim.) *MakingSense of Arts Management. Research, cases and practices. 20 years of Arts Management education on Finland*. Sibelius Academy Publications 11. Helsinki: Unigrafia, 57–58.
- Leppämäki, P. 2018. *Johtamisen osaamista kaikille: luovutaanko esimiehistä?* [Viitattu 30.4.2020]. Jyväskylän yliopiston ja avoimen yliopiston blogi. Saatavilla *www-muodossa*: <URL: <https://www.avoin.jyu.fi/fi/blogit/johtamisen-osaamista-kaikille-luovutaanko-esimiehista>>.
- Leskisenoja, E. 2019. *Positiivinen pedagogiikka varhaiskasvatuksessa. Toteuta käytännössä*. Jyväskylä: PS-Kustannus.
- Liukkonen, J. 2017. *Psyykkinen vahvuus: mielen taitojen harjoituskirja*. Jyväskylä: PS-kustannus.
- Losada, M. & Heaphy, E. D. 2004. *Positivity and connectivity*. *American Behavioral Scientist* 47, 740-765.
- Lönnqvist, J. 2003. *Johtajan ja johtamisen psykologiasta. Kohti parempaa ihmisten johtamista*. 2. painos. Helsinki: Edita Publishing Oy.
- Löytönen, T. 2004. *Keskusteluja tanssi-instituutioiden arjesta*. Helsinki: Teatteri-korkeakoulu.
- Makkonen, A. 2017. *Suomen taidetanssin historiaa*. [Viitattu 27.4.2020]. *Teatterikorkeakoulun julkaisusarja 57*. Saatavilla *www-muodossa*: <URL: <https://disco.teak.fi/tanssi/>>.
- Moilanen, P. & Rähkä, P. 2001. *Merkitysrakenteiden tulkinta*, teoksessa Aaltola, J. & Valli, R. (toim.) *Ikkunoita tutkimusmetodeihin 2. Näkökulmia aloittelevalle tutkijalle tutkimuksen teoreettisiin lähtökohtiin ja analyysimenetelmiin*. Jyväskylä: PS-kustannus, 44–67.
- Musial, M. 2015. *Exploring the organizing of work for creative individuals: the paradox of art and business in creative industries*. Oulu: Oulun yliopisto.
- Myers, M. D. 2013. *Qualitative Research in Business & Management*. 2nd edition. London: SAGE Publications Ltd.
- Northouse, P.G. 2013. *Leadership. Theory and Practice*. 6th Edition. California: SAGE Publications Inc.
- Ojanen, M. 2007. *Positiivinen psykologia*. Helsinki: Edita.

- Oramo, I. 2020. Suomen musiikin historian vaiheita. [Viitattu 12.6.2020]. Taideyliopiston Sibeliusakatemia verkkojulkaisu. Saatavilla [www-muodossa: <URL: https://muhi.uniarts.fi/2-suomen-musiikin-historian-vaiheita/](http://www.muodossa.com/URL: https://muhi.uniarts.fi/2-suomen-musiikin-historian-vaiheita/).
- Owens, B., Baker, W. & Cameron, K. 2011. Relational energy at work: Establishing construct, nomological, and predictive validity. Presented at the Academy of Management Meetings, San Antonio, Texas.
- Paasivaara, L. 2012. Yksilöistä työyhteisöksi, teoksessa Perttula, J. & Syväjärvi, A. (toim.) Johtamisen psykologia. Ihmisten johtaminen muuttuvassa työelämässä. Jyväskylä: PS-kustannus. 55–90.
- Palonen, O. 2017. From vision to practice - Establishing the Arts Management Master's Degree Programme at the Sibelius Academy, teoksessa Johansson, T. & Luonila, M. (toim.) Making Sense of Arts Management. Research, cases and practices. 20 years of Arts Management education on Finland. Sibelius Academy Publications 11. Helsinki: Unigrafia, 6–7.
- Patton, M. Q. 2002. Qualitative Research & Evaluation Methods. 3rd Edition. California: Sage Publications Ltd.
- Perttula, J. & Syväjärvi, A. 2012. Päätteenä Johtamisen psykologia. Ihmisten johtaminen muuttuvassa työelämässä. Jyväskylä: PS-kustannus.
- Perttula, J. & Syväjärvi, A. 2012. Päätteenä, teoksessa Perttula, J. & Syväjärvi, A. (toim.) Johtamisen psykologia. Ihmisten johtaminen muuttuvassa työelämässä. Jyväskylä: PS-kustannus. 235–240.
- Pietiläinen, V. & Kesti, M. 2012. Johtamisen tilanneherkistyminen ja asiantuntijuus, teoksessa Perttula, J. & Syväjärvi, A. (toim.) Johtamisen psykologia. Ihmisten johtaminen muuttuvassa työelämässä. Jyväskylä: PS-kustannus. 157–194.
- Pietiläinen, V. & Syväjärvi, A. 2019. Johtamisen psykologia. Jyväskylä: PS-kustannus.
- Pietiläinen, V. & Syväjärvi, A. 2019. Johtamisen psykologia - kohti tulevaa, teoksessa Pietiläinen, V. & Syväjärvi, A. (toim.) Johtamisen Psykologia. 2. painos. Jyväskylä: PS-Kustannus, 307–313.
- Pillard, N. 2015. Jung and Intuition: On the Centrality and Variety of Forms of Intuition in Jung and Post-Jungians. Lontoo: Karnac Books.
- Poikonen, H. 2018. Dance on Cortex - ERPs and Phase Synchrony in Dancers and Musicians during a Contemporary Dance Piece. Helsinki: Helsingin yliopisto.
- Poikonen, H. 2017. Tanssijan aivot kehittyvät ainutlaatuisella tavalla. [Viitattu 27.4.2020]. Helsingin yliopisto. Saatavilla [www-helsinki.fi/fi/uutiset/terveys/tanssijan-aivot-rea-goivat-nopeasti-musiikin-muutoksiin-ja-osoittavat-voimakasta-yhteytta-tunne-ja-muistitietoon-liittyvilla-aivotajuuksilla](http://www.helsinki.fi/fi/uutiset/terveys/tanssijan-aivot-rea-goivat-nopeasti-musiikin-muutoksiin-ja-osoittavat-voimakasta-yhteytta-tunne-ja-muistitietoon-liittyvilla-aivotajuuksilla).
- Pölonen, P. 2020. Tulevaisuuden lukujärjestys. Helsinki: Otava.
- Roberts, L. M., Dutton, J. E., Spreitzer, G., Heaphy, E. D. & Quinn, R. E. 2004. Composing the reflected best-self portrait: Building pathways for becoming extraordinary in work organizations. Working paper. Center for Positive Organizational Scholarship, University of Michigan Business School.

- Ropo, A. & Parviainen, J. 2001. Leadership and Bodily Knowledge in Expert Organizations: Epistemological Rethinking. *Scandinavian Journal of Management* 17(1): 1-17.
- Sauer, E., Salovaara, P., Mikkonen, A-M. & Ropo, A. 2010. Johtajuuden uusi taide. 2. painos. Tampere: Tampereen yliopistopaino Oy.
- Seligman, M. E. P. 2002. Positive psychology, positive prevention, and positive therapy, teoksessa Lopez, S. J. (toim.) *Handbook of positive psychology*. New York: Oxford University Press, 3-9.
- Sipilä, E. 2019. Millaiseen tulevaisuuteen haluat työlläsi johtaa? [Viitattu 31.5.2020]. Humap-blogikirjoitus. Saatavilla [www.muodossa: <URL: https://www.humap.com/blogi/2019/10/millaiseen-tulevaisuuteen-haluat-tyollasi-johtaa/>](https://www.humap.com/blogi/2019/10/millaiseen-tulevaisuuteen-haluat-tyollasi-johtaa/).
- Stinson, S. & Green, J. 1999. Postpositivist Research in Dance, teoksessa Fraleigh, S.H. & Hanstein, P. (toim.) *Researching Dance. Evolving Modes of Inquiry*. Pittsburgh: University of Pittsburgh Press, 91-123.
- Syvjäärvi, A. & Pietiläinen, V. 2019. Matkalla johtamisen psykologiaan, teoksessa Pietiläinen, V. & Syväjärvi, A. (toim.) *Johtamisen Psykologia*. 2. painos. Jyväskylä: PS-Kustannus, 7-11.
- Syvjäärvi, A. & Vakkala, H. 2019. Myönteisyys ja voimavaraisuus ihmisten johtamisessa, teoksessa Pietiläinen, V. & Syväjärvi, A. (toim.) *Johtamisen Psykologia*. 2. painos. Jyväskylä: PS-Kustannus, 201-233.
- Syvjäärvi, A & Vakkala, H. 2012. Psykologinen johtamisorientaatio - positiivisuuden merkitys ihmisten kohtaamisessa, teoksessa Perttula, J. & Syväjärvi, A. (toim.) *Johtamisen psykologia. Ihmisten johtaminen muuttuvassa työelämässä*. Jyväskylä: PS-kustannus. 195-226.
- Tawast, M. N.d. Tanssikentällä puhutaan nyt työilmapiirin ongelmista. [Viitattu 27.4.2020]. Teatteri & tanssi + sirkus -lehden verkkojulkaisu. Saatavilla [www.muodossa: <URL: http://www.teatteritanssi.fi/10487-tanssikentalla-puhutaan-nyt-tyoilmapiiriongelma/>](http://www.teatteritanssi.fi/10487-tanssikentalla-puhutaan-nyt-tyoilmapiiriongelma/).
- Thorsby, D. 2008. Introduction and Overview, teoksessa Ginsburgh, V.A. & Thorsby, D. (toim.) *Handbook of the Economics of Art and Culture*. Amsterdam: North-Holland, 3-24.
- Tolvanen, P. 2014. Koulutus luotsaa johtajia ja teattereita omille väylilleen. [Viitattu 27.4.2020]. Moniäänisyydestä yhteinen sävel - Näkökulmia johtamiseen -julkaisussa. Saatavilla [www.muodossa: <URL: http://www.luovasuomi.fi/www.luovasuomi.fi/article/1848.html>](http://www.luovasuomi.fi/www.luovasuomi.fi/article/1848.html).
- Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2009. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. 6. painos. Helsinki: Tammi.
- Tökkäri, V. 2012. Kokemuksellinen organisaatio, teoksessa Perttula, J. & Syväjärvi, A. (toim.) *Johtamisen psykologia. Ihmisten johtaminen muuttuvassa työelämässä*. Jyväskylä: PS-kustannus. 19-54.
- Uusitalo-Malmivaara, L., Hakanen, J., Hilppö, J., Hotulainen, R., Järvilehto, L., Kumpulainen, K., Lahti, E., Lappalainen, K., Lehto, J. E., Lipponen, K., Lipponen, L., Martela, F., Mikkola, A. & Mäkelä, J. 2014. Positiivisen psykologian voima. Jyväskylä: PS-kustannus.

- Vanhala, S., Laukkanen, M. & Koskinen, A. 2002. Liiketoiminta ja johtaminen. 3. painos. Keuruu: Otavan Kirjapaino Oy.
- Varbanova, L. 2013. Strategic Management in the Arts. New York: Routledge.
- Viitala, R. & Jylhä, E. 2019. Johtaminen. Keskeiset käsitteet, teoriat ja trendit. Helsinki: Edita Publishing Oy.
- Wenström, S. 2019. 13 kysymystä positiivisesta johtamisesta. [Viitattu 27.4.2020]. Saatavilla [www-muodossa](https://www.linkedin.com/pulse/13-kysymystä-positiivisesta-johtamisesta-sanna-wenström): <URL: <https://www.linkedin.com/pulse/13-kysymystä-positiivisesta-johtamisesta-sanna-wenström>.
- Wenström, S., Uusiautti, S., & Määttä, K. (2018a). How does the PRIDE theory describe leadership and organization that enhances vocational education teachers' (VET) enthusiasm? An analysis of enthusiastic Finnish VET-teachers' perceptions. *European Journal of Workplace Innovation*, 4(1), 79-94.
- Wenström, S., Uusiautti, S., & Määttä, K. (2018b). "The force that keeps you going". Enthusiasm in vocational education and training (VET) teachers' work. *International Journal for Research in Vocational Education and Training*, 5(4), 244-263.
- Wenström, S., Uusiautti, S., & Määttä, K. (2019). What kind of leadership promotes vocational education and training (VET) teachers' enthusiasm at work? *International Journal of Research Studies in Psychology*, 8(1), 79-90.
- Ylitalo, S. 2020. Taide, raha ja vaikea liitto - kuinka taiteen rahoitusta pitäisi uudistaa? [Viitattu 29.6.2020]. Taideyliopiston verkkojulkaisu. Saatavilla [www-muodossa](https://www.uniarts.fi/artikkelit/ilmiot/taide-raha-ja-vaikea-liitto-kuinka-taiteen-rahoitusta-pitaisi-uudistaa/): <URL: <https://www.uniarts.fi/artikkelit/ilmiot/taide-raha-ja-vaikea-liitto-kuinka-taiteen-rahoitusta-pitaisi-uudistaa/>.
- Youssef, C. M. & Luthans, F. 2012. Positive Global Leadership. *Journal of World Business* 47 (4) Special Issue: Leadership in a Global Context, 539-547.

LIITTEET

Liite 1: Teemahaastattelurunko

Johtajan ja organisaation taustatieto:

- ikä
- oman laitoksen erityispiirteet ja toimintaperiaatteet (rahoitus, koko, käytännöt)
- millainen työyhteisö?
- mitkä asiat ovat johtaneet uravalintaan?
- mitkä asiat ovat vaikuttaneet urakehitykseen ja tähän tilanteeseen?
- millainen koulutuspolku ja aiempi työkokemus taustalla? → riittääkö?
- oma työnkuva ja millaisia odotuksia ja toiveita työn suhteen?
- kuinka vastuu työssä jakaantuu?

Itsereflektio johtamisesta (tanssitaidealalla → tanssitaidejohtamisesta):

- mitä/millaista on (hyvä) johtaminen? (ihmiset + asiat)
- (tanssitaide)johtajan tärkeät ominaisuudet
- mitä/millaista on tanssitaidejohtaminen? (erityispiirteet) Mitkä asiat siinä korostuvat? (millainen kyseinen ala on?)
- millainen johtaja koet olevasi?
- omat vahvuudet ja heikkoudet
- miten muut/työntekijät näkevät sinut johtajana?
- koenko jännitteitä taiteen ja liiketoiminnan välillä?

Opetukset ja sudenkuopat:

- mikä on helppoa tai hankalaa?
- suurimmat vaikeudet/haasteet/epäkohdat → miten on selvitty? Millaiset ratkaisut on olleet tarpeen?
- missä olet onnistunut työssäsi?
- mitä haluaisit oppia?
- tyytyväisyys/työhyvinvointi (oma ja muiden)
- mistä saat itse tukea töiden suhteen?

Lopuksi:

- mikä tanssilaji johtaminen olisi?
- mikä tanssityyli teidän tiimisi/laitoksenne olisi?
- Mitä seuraavat sanat tuovat mieleesi:

Vuorovaikutus

Työ

Me

Yksilö

Tulevaisuus

Sukupuoli

Kokemuksellisuus

Kehollisuus

Intuitio

Vapaa sana:

-mitä haluaisit itse nostaa esille teemasta tai tutkimuksesta?

Liite 2: Positiivisen johtamisen itsearviointi -lomake

Kohdat 1-24, suomennettu ja sovellettu Cameronin (2012) mallin pohjalta

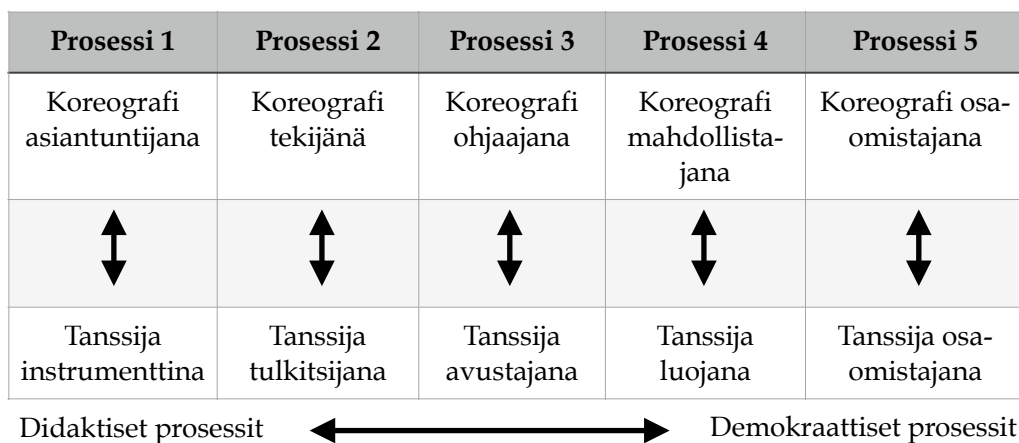
Kohdissa 1-24 vastausvaihtoehdot: En koskaan (1), Harvoin (2), Joskus (3), Usein, (4) Aina (5)

Kohdissa 25-26 vapaamuotoinen vastaus, lisäkysymykset lisätty kyselyn päätteeksi arvioimaan kyselyä ja strategioiden toteuttamista sanallisesti

1. Edistän tiedonjakoa, jonka avulla työyhteisö tulee tietoisiksi toistensa vaikeuksista ja voi ilmaista myötätuntoa
2. Kannustan ja tarjoan mahdollisuuksia julkiseen myötätunnon ilmaisemiseen ja henkiseen tukeen
3. Osoitan esimerkilläni virheiden anteeksiantoa rankaisemisen ja kaunan kantamisen sijaan
4. Tarjoan tukea ja kehittämistä anteeksiannon ilmaisuna henkilöille, jotka ovat tehneet kömmähdyksiä
5. Ilmaisen kiitollisuutta useille työntekijöille päivittäin
6. Annan kiitospalautetta ja näen vaivaa asian eteen konkreettisella tasolla päivittäin
7. Varmistan, että työntekijöillä on mahdollisuus tarjota henkistä ja fyysistä tukea toisilleen sekä saada tukea organisaatiolta
8. Edistän positiivista energiaa olemalla itse esimerkkinä ja kannustan positiivisesti energisoivia ihmisiä
9. Hyödynnän ja kehitän organisaation ”energiaverkostoja” eli katson, että tuen energisoivaa työntekoa ja että vaikutukset löytävät jokaisen työntekijän
10. Annan yksilöille enemmän palautetta heidän vahvuuksistaan kuin heikkouksistaan
11. Vietän erityisesti aikaa hyvien ja vahvojen työntekijöiden seurassa
12. Annan noin viisi positiivista viestiä yhtä negatiivista viestiä kohden vuorovaikutustilanteissa
13. Annan työntekijälle mahdollisuuden saada ns. ”best-self”-palautetta ja näin kehittää hänen positiivista omakuvaansa
14. Jaan johdonmukaisesti muistioita tai viestejä kehuakseni työntekijöitä
15. Annan negatiivista palautetta rakentavalla tavalla - etenkin käyttäen kuvallisia lausuntoja arvioivien sijaan
16. Keskityn haitalliseen käytökseen ja sen seurauksiin, en ihmiseen, kun korjaan tai annan negatiivista palautetta työntekijöille

17. Tunnistan, vahvistan, palkitsen ja ylläpidän vastuuntuntoa suhteessa tavoitteisiin, joilla on merkitystä inhimillisiin hyötyihin ja jotka vaikuttavat muihin ihmisiin
18. Painotan ja vahvistan organisaation yksilöiden ydinarvoja, jotta yhdenmukaisuus organisaation saavutusten ja yksilöiden arvojen kanssa on läpinäkyvää
19. Sidon työn tulokset pitemmälle aikavälille, jotta pitkän tähtäimen hyödyt tulevat selkeästi esiin
20. Varmistan, että yhteistyötavoitteet ovat etusijalla suhteessa taloudellisiin tavoitteisiin, kun puhutaan yksilöistä organisaatiossa
21. Kirkastan lähialaisilleni erityiset odotukset ja vastuut, jotka liittyvät heidän rooleihinsa sekä organisaation mission, arvot ja organisaatiokulttuuria
22. Järjestän vähintään kuukausittain henkilökohtaisia tapaamisia lähialaisten kanssa
23. Painotan järjestelmällisesti ja jatkuvasti jatkuvaa parannusta ja vahvojen ihmisten välisten suhteiden kehittämistä lähialaisten kesken
24. Olen muodostanut jonkin sellaisen rutiinin, jonka avulla on mahdollista säännöllisesti tuoda esille positiivista ilmapiiriä, positiivisia ihmissuhteita, positiivista kommunikaatiota ja positiivisia merkityksiä, joita yhdistetään työhön
25. Mitkä yllä olevat asiat voivat tuntua haastavilta toteuttaa, miksi? (vapaa- muotoinen vastaus)
26. Kyselystä heränneitä ajatuksia (vapaa- muotoinen vastaus)

Liite 3: Koreografinen prosessi (Butterworth 2018)



KUVIO 1 Didaktis-demokraattisen viitekehyksen mallinnus (tiivistelmä).