

Risto Ukkonen

**Tehdään yhteinen juttu – Johtajuus kokemuksellisena tilana kunnan  
luovalla toimialalla**

Pro gradu -tutkielma

Hallintotiede, erityisesti johtamisen psykologia

Lapin yliopisto, yhteiskuntatieteiden tiedekunta

2024

## Lapin yliopisto

Tiedekunta: Yhteiskuntatieteiden tiedekunta

Työn nimi: Tehdään yhteinen juttu – Johtajuus kokemuksellisenä tilana kunnan luovalla toimialalla

Tekijä: Risto Ukkonen

Koulutusohjelma/oppiaine: Hallintotiede, erityisesti johtamisen psykologia

Työn laji: Pro gradu -tutkielma

Sivumäärä, liitteiden lukumäärä: 34, 2

Vuosi: 2024

### TIIVISTELMÄ

Tässä tutkielmassa tarkastelen, millä tavalla johtajuutta voidaan ymmärtää kokemuksellisenä ilmiönä kunnan luovalla toimialalla. Tutkielma sisältää kirjallisen ja taiteellisen osion. Tutkielmaan kuuluu korkeatasoiseen tieteelliseen aikakauslehteen vertaisarvioitavaksi huhtikuussa 2024 hyväksytty artikkelikäsikirjoitus sekä taideperustaisena esityksenä toteutettu teos, jonka valmistaminen oli osa tutkimuksen analyysimenetelmää ja jossa esittelin tutkimuksen aineistoa ja tuloksia. Tutkimuksen kohteena on kaupunginteattereiden näyttelijöitä, jotka ovat työskennelleet teattereissa eri puolilla Suomea. Tutkimuskysymykseni on, millaisia kokemuksia näyttelijöillä on ohjaajien johtajuudesta. Tutkimuksen tarkoituksena on tuottaa tietoa teattereiden taiteellisen henkilöstön toiminnasta sekä johtajuuden ilmenemisestä ja sen kehittämismahdollisuuksista näyttelijöiden ja ohjaajien näkökulmasta. Tutkimuksen viitekehys perustuu tutkimustietoon kunnallisan johtamisesta, kokemuksen tutkimuksesta sekä esitystaiteesta. Tutkimusmenetelmänä on käytetty kuvallisen fenomenologian lähestymistapaa, joka tarkastelee johtajuuden ilmenemistä erilaisina kokemuksellisina tiloina. Uutena sovelluksena kuvallisen fenomenologian menetelmästä käytän esitystaidetta. Tutkimustulokset sisältävät 10 johtajuutta ilmentävää tilaa sekä viisi tulkintaa tiloja leikkaavista yhtymäkohdista. Keskeistä tuloksissa on johtajuuden läsnäolo näyttelijän ja ohjaajan välillä eri kokemuksellisissa tiloissa, johtajuus jatkuvana työhön limittyvänä prosessina sekä ohjaajien merkitys johtajuuden muotoutumisessa teatterin arjessa. Tulokset tarjoavat uudenlaista kontekstia ja metodiikkaa fenomenologisen tutkimuksen soveltamiselle sekä johtajuuden kokemukselliselle ymmärtämiselle. Tulokset ovat soveltuvin osin hyödynnettävissä myös laajemmin kunnallisan johtajuuskäsitysten uudelleenjäsentämisessä.

Asiasanat: johtajuus, lähijohtaminen, kuvallinen fenomenologia, esitystaide, kaupunginteatteri

# SISÄLTÖ

1. JOHDANTO.....	4
1.1. Taideperustainen tutkimus hallintotieteiden lähestymistapana.....	4
1.2. Esitystaide kokemuksellisen tilan tarkastelumenetelmänä.....	6
Lähteet.....	9
2. TEHDÄÄN YHTEINEN JUTTU – JOHTAJUUS KOKEMUKSELLISENA TILANA KUNNAN LUOVALLA TOIMIALALLA.....	10
LIITE 1: OHJAUS: – KÄSIKIRJOITUS.....	33
LIITE 2: OHJAUS: – ESITYSTALTIointi.....	51

# 1. JOHDANTO

Tässä tutkielmassa tarkastelen, millä tavalla johtajuutta voidaan ymmärtää kokemuksellisenä ilmiönä kunnan luovalla toimialalla. Tutkielma sisältää taiteellisen ja kirjallisen osion. Lähestyn aihetta julkisjohtamisessa harvinaisemman kokemuksen tutkimuksen kautta. Menetelmänä tutkimuksessa on kuvallinen fenomenologia, jonka uutena sovelluksena käytän esitystaidetta. Esitysmuotoisen johdannon tavoitteena oli tuoda tutkimuksen tuloksia yhteisesti koettavaksi sekä avartaa käsityksiä kuntajohtamisesta ja hallintotieteiden tutkimusmenetelmistä. Teos *Ohjaus:* on esitetty Lapin ylioppilasteatterilla Rovaniemellä sekä Ylioppilasteatterifestivaalilla Jyväskylässä yhteensä seitsemän kertaa 27.4.–15.5.2023. Tutkielman suunnittelun alkuvaiheessa tarkoitukseni oli, että *Ohjaus:* tulisi olemaan osa tutkielman johdanto-osiota. Lopulta käytin esitystaidetta taideperustaisena menetelmänä osana tutkimuksen toteutusta.

Tutkimuksessa toimin esityksen ja siten myös sen näyttelijöiden ohjaajana. Tällä tavoin pääsin kurottautumaan tutkijana aineiston, analyysin ja tulosten sekä oman johtajuuteni äärelle. Tutkimuksen taideperustaisen muodon olen valinnut oman mielenkiintoni lisäksi pyrkimyksenäni palauttaa haastateltavan kokemus sen yksilölliselle alkulähteelle: näyttelijälle. Esitys käsittelee tässä tutkielmassa kuvattua lisäksi myös itsenäisiä teemoja, joiden tarkastelu on aiheiden laajuuden vuoksi rajattu tämän tutkielman ulkopuolelle. Tässä johdannossa kuvaan esityksen hahmottumista osaksi tutkielmaa. Johdannon jälkeen esittelen tutkielman artikkeliosion. Tutkielman [arvioitavan version] liitteenä on esityksen käsikirjoitus ja esitystaltiointi.

## 1.1. Taideperustainen tutkimus hallintotieteiden lähestymistapana

Tutkimuksessa käyttämäni kuvallisen fenomenologian menetelmä on kuntajohtamisen tutkimisessa marginaalinen lähestymistapa (ks. tarkemmin artikkeli, luku 2). Uutena sovelluksena menetelmästä olen käyttänyt työnohjaukseen alun perin kehitetyn montaasiohjauksen (ks. Pietiläinen & Nevala 2018) kolmatta alustaa, jossa haastateltavien kokemuksellisten tilojen kuvauksista on muovattu esitys. Esityksen tarkoituksena oli tarkastella taideperustaisesti näyttelijöiden kuvailemia kokemuksia ohjaajien johtajuudesta. Menetelmässä olen kokeillut asetella kertojien kuvaamien tilojen tarkastelua esityksen

dramatisoinnin sekä ohjaamisen tavaksi, uudenlaista metodiikkaa hahmotellen ja itse kokeillen. Kuvaan esitystaidetta menetelmän sovelluksena tarkemmin artikkelissa. *Ohjaus*: on ollut minulle tutkimuksen kirjoittajana taiteellisen ja tieteellisen työskentelyn väline sekä esityksen yleisönä kokeneille kutsu tutustumaan tämän tutkimuksen tuloksiin ja maailmaan – kutsu johtajuuden ääreen, näyttelijän *tilaan*.

Tilan käsitettä on käytetty erityisesti taiteen ja taiteellisessa tutkimuksessa. Esimerkiksi Kailan ja Knuutilan (2022) tutkimushanke antoi taiteilijalle itselleen mahdollisuuden kuvata kokemuksiaan omaäänisesti. Seppinen kuvailee teoksessa “Miten taide merkitsee?”, kuinka onnistuneessa johtamisessa jokainen aistii toisista ja antaa itsestään taiteen yhteisessä kokemisen tilassa. Kokemisen tilan ymmärrys vaatii lähestymistavakseen menetelmän, jonka avulla voi päästä kohti tätä kokemisen tilaa itseään. Lähestyn tutkimuksessa johtajuutta liminaalitulana (ks. Shaw-VanBuskirk ym. 2019) käyttäen kokemuksen tutkimuksen käsitteistöä ja menetelmiä. Näin olen päässyt kohti niitä tiloja, joissa johtajuus ilmenee.

Lähtökohtana ajattelulleni on ollut havaintoihini perustuva oletus, että esitystaiteen kautta voidaan avata ovia uudelle ymmärrykselle johtamisesta ja johtajuudesta. Tavoitteenani on, että tuomalla esitystaiteen hallintotieteiden tutkimukseen voin rikastuttaa perinteisempiä tutkimuslähestymistapoja ja tarjota uusia näkökulmia johtajuuden ilmenemisen ymmärtämiseen ja kehittämiseen kunnallisalalla. Taustalla on muun muassa Heideggerin ajatus siitä, että taideteos avaa näkymän siihen, miten ymmärrämme ja merkityksellistämme arkea sekä millaisista historiallisista tasoista kulttuurinen ymmärryksemme koostuu (Monni 2004, 76). Näin voi olettaa tapahtuvan siis myös esityksen muodossa olevassa taideteoksessa. Esityksellisyys voi tuoda esiin jotain erityistä näkymää erilaisten kokemusten merkityksestä johtajuudelle. Tarkastelemalla esityksessä toteutuvaa maailmaa, saamme mahdollisuuden pyrkiä syvemmälle kertojien kuvaamiin mielikuviin ja tutkia johtajuutta jatkuvasti muotoutuvana prosessina, jossa toimijat ja ympäristö vaikuttavat toisiinsa ja muovaavat johtamiskäytäntöjä.

Tutkimus sisältää lähestymistapoja sekä taideperustaisesta tutkimuksesta (taide aineiston keruun ja analysoinnin välineenä) että taiteellisesta tutkimuksesta (tutkija teoksen ohjaajana ja dramatisoijana). Käyttämäni taideperustaista menetelmää, kuvallisen fenomenologian esitystä, olen avannut tarkemmin artikkelissa. Taiteellisen osion ohjaus sisälsi myös taiteellisen tutkimuksen piirteitä. Taiteellisen tutkimuksen tavoitteena on tyypillisesti

harjoittajansa taiteellisen menetelmän tavoitteellinen kehittäminen (Jokela & Huhmarniemi, 2020, 41), mitä kohti pyrin myös tässä tutkimuksessa. Taiteellisen tutkimuksen yhteydessä kokemus ei ole pelkästään henkilökohtainen havainto tietyistä tilanteista, vaan se edustaa yksittäisen taiteilijan ja tutkijan vakuuttavaa ilmaisua siitä, miten hän on osa monipuolista kulttuurista ja yhteisöllistä rakennetta. Tällainen kokemus mahdollistaa tutkijalle näkemyksen sekä toiminnan käytännöistä (miten) että niiden taustalla olevista syistä (miksi) sovellettavaksi myös muilla tutkimusaloilla, kuten kuntajohtamisen tutkimuksessa (Tuovinen & Mäkikoskela 2018). Taiteellinen tutkijapositioni avaakin tutkimuksessani erityisen väylän kohti tutkimusaihetta ja uudenlaisen lähestymistavan hallintotieteiden tutkimusmenetelmiin. Varsinaisen taiteellisen työskentelyn kuvauksen olen rajannut aineiston laajuuden vuoksi tämän tutkielman ulkopuolelle. Tiivistetysti tutkimusasetelma, jossa toimin taiteilija-tutkijana, on erityinen asioihin itseensä menemisen kerrostuma – tutkin teatterin tekemistä tekemällä teatteria; asettaudun tutkittavien kokemusten äärelle kokemalla tutkittavien kuvaamia kokemuksia itse. Seuraavaksi kuvaan tarkemmin tätä kerrostuneisuutta sekä esityksen asemoitumista osaksi tutkielmaa.

## **1.2. Esitystaide kokemuksellisen tilan tarkastelumenetelmänä**

Edellä kuvatun lähestymistavan pohjalta päädyin valitsemaan esitystaiteen kokemuksellisen tilan tarkastelumenetelmäksi. Monikerroksinen itseäänlähestyvyys toteutuu nimenomaan esityksen muodossa olevassa tarkastelutavassa, koska esityksessä ilmenee aineistosta löytyviä kokemuksellisen tilan kuvauksia ja koska esitys on katsojalleen itsessään kokemuksellinen tila. Esityksen kohderyhmää en määritellyt, koska näin esitysmuodon tulosten esittelyn tapana ylipäättään riittävän kattavana. Päätin jo ennen haastatteluvaihetta tehdä rajauksen, jossa kuvallisen fenomenologian alkuperäisen kolmannen alustan työnohjausnäkökulma ei ole tutkimuksen laajuuden vuoksi tarpeen. Tämän vuoksi en ohjeistanut haastateltavia tulemaan katsomaan esitystä tai aiheeseen jälkikäteen palaamaan. Valitsin myös olla tarkastelematta, kuka esitystä on käynyt katsomassa tai mitä esitys on katsojassaan herättänyt. Tavoitteenani on ollut tutkimuksen laaja julkaisu, sisältäen tieteellisen artikkelin sekä laajemmalle yleisölle suunnattu yleistajuinen teos.

Haastateltavia näyttelijöitä tutkimuksessa on kolme. Haastateltavat ovat kuvailleet eri kaupunginteattereiden produktioissa eri ohjaajien toiminnassa ilmennyttä johtajuutta. Esitykseen on käytetty aineistoa kokemuksellisen tilojen kuvauksista kaikkien haastateltavien kertomuksista. Esitysprosessissa näyttelijöitä oli kuusi, joista kukaan ei ollut haastateltavana olleita näyttelijöitä vaan eri henkilöitä. Pohdin esitystä tehdessä, millainen on esityksessä mukana olleiden näyttelijöiden rooli osana aineiston analyysiä. Vaikka työskentelin pelkästään haastateltujen kuvaamat kokemukset fokuksessa, niin esitysprosessin aikana luonnollisesti heräsi keskustelua esityksen aiheista myös teosta esittäneiden näyttelijöiden kanssa. Olen rajannut nämä huomiot tämän tutkielman ulkopuolelle ja keskittynyt tässä tutkimuksessa puhtaasti haastatteluaineistoon liittyviin kertomuksiin.

Menetelmänä kuvallinen fenomenologia mahdollistaa tutkittavien omakohtaisiin kokemuksiin pohjautuvan lähestymistavan, jolloin menetelmän käyttö on myös tutkimuseettinen valinta. Menetelmän valinta tukee myös metateatterillista lähestymistapaa; mikään teatterillinen kuvaus jostain aiheesta kun ei voi erottaa itseään sen aiheen todellisuudesta sellaisena kuin se ilmenee maailmassa (Paillard ym. 2021). Myös Willis (2022) korostaa, että ilman huolellista huomiota teatterintekijän – kuten ohjaajan – rooliin kokemuksen uudelleen kuvaajana, metateatterillinen itseäänlähestyvyys voi toisintaa näyttämölle jotain sellaista mitä haastateltava kritisoi. Näitä tutkimuseettisiä huomioita pyrin tekemään jatkuvasti keskustellessani aineiston itsensä ja myös esityksen työryhmän kanssa.

Tutkimuksen toteutuksena muovautunut esitys *Ohjaus*: esitettiin teatteriympäristössä, koska tutkittavat toimivat työssään teatteriympäristössä. Esitys hahmottuu minulle kuitenkin laajemmin kuin teatterina, ennemminkin dokumentaarisena nykyesityksenä, joka sisältää metateatterillisen (teatteria teatterista) ulottuvuuden. Teatterin kontekstissa dokumenttiteatteri näyttäytyy radikaalina ja poliittisena. Dokumentaariset tekstit eivät siirry näyttämölle sellaisenaan, vaan niiden käsittelemisessä voi käyttää eri keinoja dokumentaarisuuden korostamiseksi. (Porkola 2014, 149) Kuvaan näitä keinoja sekä esityksen työstämiseen liittyviä valintoja tarkemmin artikkelissa. Nykyesitysten tekemisen tavassa huomio suunnataan tarkastelun kohteen sijaan siihen tietoisuuden toimintaan, jonka tuloksena kohde havaitaan. Tämä tapahtuma ei ole muutos näyttämöllä vaan tapahtuma katsoja-kokijassa. (Ikonen ym. 2012, 207). Pyrin kohti tätä tapahtumaa tuomalla tutkimuksen yleisölle koettavaksi esitykseksi. Tavoitteenani oli, että esitysmuotoisen kokemusten jakamisen kautta voi mahdollistua tutkimuksen aiheen syvällisempi käsittely verrattuna esimerkiksi perinteisiin

tiimipalavereihin tai kehityskeskusteluihin. Esityksen katsomo sijaitsi poikkeuksellisesti näyttämöllä, sillä halusin kuljettaa tutkimuksen katsojan tutustumaan näyttelijän *tilaan* ja kokemaan sitä johtajuutta, joka tilassa on näyttelijälle läsnä.

Esitystä työstäessäni pohdin tilojen läsnäolon, kuvittelun ja mielikuvien suhdetta teatterin kontekstissa. Myös Tšehov pureutuu mielikuviin: [esitystä työstäessä] luovat mielikuvat tarvitsevat aktiivista osallistumista tullakseen täydellisiksi ja saavuttaakseen halutun ilmaisullisen laadun. Kun mielikuvia muokataan ja hiotaan kysymyksillä ja ohjeilla, ne vastaavat sisäiseen näkemykseen. (Bredenberg 2017, 77) Ohjatessani esitystä, suhtauduin näyttelijöiden kuvaamiin kokemuksellisiin tiloihin luovina mielikuvina, joita pystyin olla kuljettamassa kohti haastateltavan kertomaa tilan kuvausta. Näyttämöllisessä ympäristössä kuvittelu on jo tekemistä (Kirkkopelto 2022, 102). Esityksen työstäminen oli jatkuva prosessi, jossa haastateltujen näyttelijöiden, minun ohjaajana ja esityksessä ohjaamieni näyttelijöiden mielikuvien risteämäkohdissa rakentui yhteinen tutkimuksen tekeminen. Tässä prosessissa pyrin esimerkiksi Kirkkopellon (2022) kuvaamaan ajatukseen näyttämöllisestä kuvittelusta, jossa ohjattava näyttelijä seuraa "nuottia" tai "alihahmoa" (kuvausta tilasta), jossa on hahmolle merkityksellisiä toimia (tilassa ilmeneviä kokemuksia). Tällä tavalla toteutui dramaturginen ja kompositiollinen rakenne (Kirkkopelto 2022, 101), kokemuksellisten tilojen esitysmuotoinen kuvaus.

Seuraavassa luvussa on tutkielman artikkeliosuus. Toisena kirjoittajana artikkelissa on Ville Pietiläinen. Olen vastannut itsenäisesti artikkelissa esitettävän tutkimusasetelman jäsentämisestä, tutkimusaineiston keruusta, analysoinnista sekä tuloksista ja johtopäätöksistä. Toinen kirjoittaja on toiminut artikkelissa review-kirjoittajana täydentäen ja kommentoiden käsikirjoitusta. Artikkelin näkökulma on aineiston laajuuden vuoksi rajattu näyttelijöiden kokemusten kuvaamiseen. Tutkielman [arvioitavan version] liitteenä on esityksen tekstimuotoinen käsikirjoitus sekä esitystaltiointi. Taltiointia ei ole tarkoitettu arvioitavaksi taiteellisenä teoksena tai muilta osin siten, että arviointi pohjautuu taltioinnin katsojakokemukseen. Esitysmuotoisen osuuden katsojakokemuksen on mielestäni voinut tavoittaa vain olemalla läsnä tilassa, jossa esitys on esitetty. Tutkimuksen rajoitteita kuvaan tarkemmin artikkelissa. Potentiaalisenä ja myös itseäni kiehtovana jatkotutkimusaiheena näen erityisesti kuvallisen fenomenologian esitysmuotoisen sovelluksen tutkimisen.

*Tätä pro gradu -tutkielmaa ovat rahoittaneet Kunnallisalan kehittämissäätiö sekä Kansan Sivistysrahasto.*



## Lähteet

- Bredenberg, M. (2017). *Näyttämöllinen kuvittelu*. Helsinki: Taideyliopiston Teatterikorkeakoulu.
- Ikonen, L., Järvinen, H., & Loukola, M. (2012). *Näyttämöltä tutkimukseksi: Esittävien taiteiden metodologiset haasteet*. Helsinki: Teatterintutkimuksen seura.
- Jokela, T., Huhmarniemi, M. (2020). Taideperustainen toimintatutkimus soveltavan taiteen kehittämisen välineenä. Teoksessa Jokela, T., Huhmarniemi, M., & Paasovaara, J. (toim.), *Luontokuvaus soveltavana taiteena*. Lapin yliopiston taiteiden tiedekunnan julkaisuja. Sarja C, (66), 39–61. Rovaniemi: Lapin yliopisto.
- Kaila, J., & Knuutila, J. (2022). *Miten taide merkitsee?* Helsinki: Taideyliopisto.
- Kirkkopelto, E. (2022). *A Phenomenological Actor*. University of Alberta.
- Monni, K. & Tanssitaiteen laitos / Institutionen för danskonst / Department of Dance. (2004) *Olemisen poeettinen liike: Tanssin uuden paradigman taidefilosofisia tulkintoja Martin Heideggerin ajattelun valossa*. Helsinki: Teatterikorkeakoulu.
- Nevala, J. & Pietiläinen, V. (2018). Kuvallinen fenomenologia viitekehyksenä ja menetelmänä kompleksisen asiantuntijatyön tutkimiselle. Teoksessa Toikkanen, J., & Virtanen, I. A. (toim.), *Kokemuksen tutkimus VI: Kokemuksen käsite ja käyttö* (s. 209-226). Rovaniemi: Lapland University Press.
- Paillard, E. & Milanezi, S. (2021). *Theatre and Metatheatre: Definitions, Problems, Limits*. Berlin: De Gruyter.
- Porkola, P. (2014). *Esitys tutkimuksena: Näkökulmia poliittiseen, dokumentaariseen ja henkilökohtaiseen esitystaiteessa*. Helsinki: Taideyliopiston Teatterikorkeakoulu, Esittävien taiteiden tutkimuskeskus.
- Ruben, D. & Gigliotti, R. (2021). Explaining incongruities between leadership theory and practice: integrating theories of resonance, communication and systems. *Leadership & Organization Development Journal*. 42(6), 942-957. Leeds: Emerald Publishing Limited.
- Shaw-VanBuskirk, L., Hun Lim, H., Jeong, S-J. (2019). Liminal leadership: leading betwixt and between. *European Journal of Training and Development*, 43(7), 643-660.
- Tuovinen, T. & Mäkikoskela, R. (2018). Taiteellinen toiminta kokemuksen koettelun paikkana. Teoksessa Toikkanen, J., & Virtanen, I. A. (toim.), *Kokemuksen tutkimus VI: Kokemuksen käsite ja käyttö* (s. 227-247). Rovaniemi: Lapland University Press.
- Willis, E. (2022). *Metatheatrical Dramaturgies of Violence: Staging the Role of Theatre*. Switzerland: Palgrave Macmillan.

## **2. TEHDÄÄN YHTEINEN JUTTU – JOHTAJUUS KOKEMUKSELLISENA TILANA KUNNAN LUOVALLA TOIMIALALLA**

### **TIIVISTELMÄ**

Tässä artikkelissa tutkimme, millä tavalla johtajuutta voidaan ymmärtää kokemuksellisenä ilmiönä kunnan luovalla toimialalla. Tutkimuksen kohteena on kaupunginteattereiden näyttelijöitä, jotka ovat työskennelleet teattereissa eri puolilla Suomea. Tutkimuksen tarkoituksena on tuottaa tietoa teattereiden taiteellisen henkilöstön toiminnasta sekä johtajuuden ilmenemisestä ja sen kehittämismahdollisuuksista näyttelijöiden ja ohjaajien näkökulmasta. Artikkelin on osa laajempaa tutkimusta, johon kuuluu lisäksi esitys, jossa esiteltiin tutkimuksen aineistoa ja tuloksia. Artikkelin viitekehys perustuu tutkimustietoon kunnallisan johtamisesta, kokemuksen tutkimuksesta sekä esitystaiteesta. Tutkimusmenetelmänä on käytetty kuvallisen fenomenologian lähestymistapaa, joka tarkastelee johtajuuden ilmenemistä erilaisina kokemuksellisinä tiloina. Tutkimustuloksina esitämme 10 johtajuutta ilmentävää tilaa sekä viisi tulkintaa tiloja leikkaavista yhtymäkohdista. Keskeistä tuloksissa on johtajuuden läsnäolo näyttelijän ja ohjaajan välillä eri kokemuksellisissa tiloissa, johtajuus jatkuvana työhön limittyvänä prosessina sekä ohjaajien merkitys johtajuuden muotoutumisessa teatterin arjessa. Tulokset tarjoavat uudenlaista kontekstia ja metodiikkaa fenomenologisen tutkimuksen soveltamiselle sekä johtajuuden kokemukselliselle ymmärtämiselle. Tulokset ovat soveltuvin osin hyödynnettävissä myös laajemmin kunnallisan johtajuuskäsitysten uudelleenjäsentämisessä.

*Asiasanat: johtajuus, lähijohtaminen, kuvallinen fenomenologia, esitystaide, kaupunginteatteri*

### **ABSTRACT**

#### **Leadership as an experiential state in the creative fields of municipalities**

This article explores the ways leadership can be understood as an experiential phenomenon in the creative fields of municipalities. The study is based on interviews with actors from municipal theatres in Finland. The aim is to provide insights into the work in theatres and the

manifestation and development potential of leadership. The article is a part of a study with results presented through a performance. The framework is based on research on leadership in local government, experiential research, and performing arts. The research methodology used is a poetic phenomenology approach that examines the topic in various experiential states. Essential findings are the presence of leadership between actor and director, leadership as an ongoing process, and the role of directors in shaping leadership. The findings provide a novel context and methodology for phenomenological research and experiential understanding of leadership. When appropriate, the findings can be used to reshape community sector leadership.

*Keywords: leadership, contextuality, poetic phenomenology, performance art, municipal theatre*

## **JOHDANTO**

Suomalaista julkista johtamista on tutkittu paljon sekä kuntaorganisaatiossa että sen eri toimialoilla. Kuntajohtajien ohella suurten toimialojen, hyvinvoinnin (Karhapää ym., 2022) ja kasvatuksen (Laakso ym., 2022) esihenkilöt ovat korostuneet tutkimuksissa. Sisällöllisesti pandemia-ajan seurauksena painopiste on ollut työtapojen digitaalisessa uudelleen muotoilussa (Terkamo-Moisio ym., 2023) ja kestävyiden haasteiden ratkaisemisessa (Jäntti & Peltomaa 2024). Haasteita on lähestytty esimerkiksi hallintasuhteen ja pätevyyden, kuntapolitiikan, strategiatyön sekä johtajan toimijuuden ja voimavarojen kautta. Erityisesti johtamisen onnistuminen on nähty pätevyys- tai resurssikysymyksenä (esim. Parkkinen ym., 2022).

Kunta-alan johtamislogiikka näyttäisi olevan keskellä merkittävää muutosta. Jäntti, Leponiemi, Parkkinen ja Airaksinen (2023) kuvaavat tätä muutosta julkishallinnon uuden paradigman nousuna. Siinä missä kuntajohtamisen päätökset heidän mukaansa vielä vuosina 2016 ja 2017 kuvastivat perinteisestä julkishallinnosta ja uudesta julkisjohtamisesta tuttuja hallintoon ja talouteen painottuvia, johtajakeskeisiä ratkaisuja, jo seuraavina vuosina painopiste näyttäisi siirtyneen kohti verkostoja, luottamusta, kumppanuutta ja yhteenkokoamista. Tällaista epämuodollisempaa johtamisen paradigmaa voidaan kutsua uudeksi julkiseksi hallinnaksi (NPG) (Jäntti ym., 2023).

Miten epämuodollisuutta sitten voidaan johtaa? Tässä tutkimuksessa oletamme, että perinteiset kunnalliset hierarkiat, byrokrania sekä tiedolliset ja professionaaliset siilot ennemminkin tukahduttavat kuin tukevat uutta julkista hallintaa. Epämuodollisuus näyttäisi korostavan epälinearisuutta suorien päätöksentekoketjujen asemesta. Luottamuksen tai kumppanuuden kaltaisia ilmiöitä voi tietysti pyrkiä mittaamaan taitoina tai kyvykkyyksinä, mutta tavoitetaanko silloin ilmiöiden olennaista luonnetta. Johtajakeskeisiä näkökulmia haastavassa prosessiajattelussa johtamista onkin lähestytty esimerkiksi estetiikkana, merkityksiä tunnistavana ja kokemuksellisenä ilmiönä, joka tapahtuu fyysisessä ja ihmisten välisessä tilassa (Ladkin 2023). Estetiikan kaltaiset, haavoittuvaisuutta ilmentävät näkökulmat ovat korostuneet myös erityisesti johtamista autenttisuutena lähestyvässä tutkimusperinteessä (Zhang ym., 2022).

Epämuodollisissa ja epälinearisissa näkökulmissa johtaminen näyttäytyy mitattavien ominaisuuksien sijasta liminaalisena välitilana. Liminaalitalan ydin koostuu uuden julkisen hallinnan kaltaisista monimerkityksellisistä käsitteistä, kuten sopeutumiskyvystä, emotionaalista ja kulttuurisesta älykkyydestä sekä tietoisuudesta. (Shaw-VanBuskirk ym., 2019). Ropon (2019) mukaan myös johtaminen muodostuu käytännöiksi tällaisissa välitiloissa, joiden näyttämönä voivat olla erilaiset kohtaamiset työpaikan fyysisissä tai virtuaalisissa ympäristöissä. Esimerkiksi kokoukset, puhumisen tavat, rutiinit, mutta myös sanattomat eleet, katseet, ilmeet, tunteiden esiin tuomiset tai piilottamiset voivat toimia liminaalitaloina johtamisen muotoutumiselle.

Liminaalitalat näyttäisivät vievän ajattelua johtamisen tutkimuksesta kohti johtajuuden tutkimusta. Tätä voidaan perustella siten, että johtaja-asemasta huolimatta työntekijät eivät välttämättä pidä johtajahenkilön puhetapaa, käyttäytymistä tai eleitä luotettavana ja yhteenkokoavana voimana. Henkilöllä ei asemastaan huolimatta siten aina ole johtajuutta. Uuden julkisen hallinnan kannalta olennaisen, epälineaarisen johtajuusulottuvuuden ymmärtämiseksi olemme valinneet artikkelin lähtökohdaksi kokemuksen tutkimuksen. Kokemuksellisesta näkökulmasta johtamistilanteet ovat hauraita ja katoavaisia, mutta samalla hetkissä piilee mahdollisuus ymmärtää niistä jotain merkittävää.

Olemme valinneet kokemuksen tarkastelu-ympäristöksi kunnallisen teatterialan. Kunnallisella teatterialalla johtamista on tutkittu esimerkiksi parijohtajuuden näkökulmasta (Houni ym., 2013). Kohteena tutkimuksissa on ollut usein teatterinjohtaja (esim. Korhonen ym., 2013).

Kunnallisessa teatterissa teatterinjohtajan vastuu rajautuu yleensä ohjelmistoon ja taiteelliseen henkilökuntaan kokonaisuutena, kun taas ohjaajalla on vastuu yksittäisen teatteriesityksen valmistamisesta (Houni ym., 2013, 215). Ohjaajan työhön kuuluu sekä johtamisasema että johtajuus, ja ohjaaja voi käyttää harjoitusvaiheessa valtaansa monella tavalla (Korhonen 2013, 39). Ohjaajiin liittyvää tutkimusta on tehty esimerkiksi johtamistaitojen ja -käytäntöjen näkökulmasta. Teattereiden sisällä on vallinnut käsitys siitä, millainen on hyvä ohjaaja ja harjoitusprosessi – ja myös mitä ne eivät ole (Sauer 2005). Ropo ym. (2017) näkevät teatteriproduktion johtamiselle olennaisena esimerkiksi yhteistyöhön, yhteishengen ja flow-tilan etsimiseen panostamisen. Raskulla (2023, 19) nostaa teatteriohjaajien harjoittaman johtamisen ytimeksi Niemistön (1998, 178) määritelmän, jossa ohjaaja johtajana “huolehtii siitä, ettei ryhmä unohda miksi se on olemassa, ja mahdollistaa sen, että ryhmässä olevien henkilöiden voimavarat vapautuvat työn tekemiseen”. Myös Kuhlke (2022) sivuaa ohjaajien johtamistaitojen ja -koulutuksen teemoja ryhmätyöskentelyn kontekstissa. Tähän keskusteluun tuomme tässä artikkelissa näkökulman ohjaajien ja laajemmin luovan alan toimijoiden johtajuudesta liminaalitulana.

Oletamme, että luovan alan johtamistutkimus on itsessään tärkeää, mutta samalla alan tutkimus voi olla merkittävää myös yleisemmin kuntajohtamisen kehittämisen kannalta. Lisäksi oletamme, että valitsemalla kunnalliset ammattiteatterit tutkimusympäristöksi emme vie tarkasteluamme liian kauaksi kuntakontekstista. Kysymme artikkelissa, *millä tavalla johtajuutta voidaan ymmärtää kokemuksellisenä tilana kunnan luovalla toimialalla*.

Artikkelin alussa perustelemme tarkemmin valitsemamme kokemuksen tutkimuksen näkökulman ja sen potentiaalisen merkityksen johtajuustutkimukselle. Seuraavaksi tarkastelemme teatterialaa johtamisympäristönä ja alalle kohdennettua tutkimusta. Tarkastelemme myös, miten esitystaide ja näyttelijän työ kontekstina sopivat kuvallisen johtajuuskokemuksen tutkimukseen. Edelleen esittelemme tutkimuksen kohdeorganisaation ja tutkimukseen osallistuvat näyttelijät sekä tutkimustuloksina näyttelijöiden kokemukset johtajuudesta. Tarkastelemme tulosten merkitystä sekä luovan toimialan että yleisemmin kuntajohtamisen kannalta.

## ***Kuvallisuutta hyödyntävä kokemuskäkökulma johtajuuden ymmärtämisen viitekehyksenä***

Kokemusta on tarkasteltu työelämäkontekstissa useista eri näkökulmista. Viime vuosina nopeasti tutkijoiden suosiota saavuttaneessa työntekijän kokemuksen tutkimuksen viitekehyksessä (eng., Employee Experience Framework, EMX) painotetaan persoonallisten, sosiaalisten ja organisaatiokulttuuristen tekijöiden merkitystä työn mielekkyyskokemuksen muodostumiselle (Batat 2022), erityisesti kokemuksen muotoilulle. Tässä tutkimuksessa emme kuitenkaan ole niinkään kiinnostuneita kokemukseen mahdollisesti vaikuttavista parametreista, vaan kokemusilmiöstä itsessään. Tästä näkökulmasta fenomenologiaa voidaan pitää tieteenfilosofiana, joka asettaa kokemuksen ymmärtämisen inhimillisen todellisuuden tutkimuksen lähtökohdaksi.

Yksinkertaisimmillaan fenomenologiaa voidaan pitää tieteenä ilmiöistä, jonka tarkoituksena on asettua “asioihin itseensä” (Heidegger 2000, 50; Husserl 1965; 1995), mikä toimii eräänlaisena fenomenologisena päälauseena. Husserl näki fenomenologian tieteenä, jolla voi tavoittaa kolme tieteelliselle toiminnalle perustavanlaatuista ulottuvuutta: “1) inhimillisistä käytännöistä vapaan elämismaailman, jossa puhtaasti teoreettinen intressi on tieteen perustana, 2) puhtaan kokemuksen tutkimuksen kohteena sekä 3) tutkijan, joka tekee työtään puolueettomana havaitsijana” (Niskanen 2011, 103). Heidegger (2000) puolestaan korosti ajattelussaan, että fenomenologia on ensisijaisesti metodinen käsite. Se ei siis viittaa mihinkään tutkimuksen kohteen luonteessa, vaan pelkästään tapaan, jolla tutkittavaa lähestytään eli kuinka edetään asiaa itseään kohti. Samalla heideggerilaisessa eksistentiaalis-hermeneuttisessa lähestymistavassa siirryttiin essentialistisesta, puhtaan kokemuksen käsitteestä kokemuskäkökulman monisäikeiseen analyysiin. Fenomenologinen tutkimusmetodi korostaa yksilön omakohtaisia kokemuksia ja niiden merkitystä yksilön elämiskäkökulmassa. Tässä lähestymistavassa keskeistä on pyrkimys ymmärtää, miten ihmiset kokevat maailman ja toimivat siinä.

Fenomenologista lähestymistapaa kokemusten tutkimukseen on käytetty kuntajohtamisen tutkimuksessa niukasti. Tutkimuksessa kuitenkin oletamme, että fenomenologinen tutkimusote tarjoaa mahdollisuuden syventyä kunnallisalalla ilmeneviin epälineaarisiin, uuden julkisen hallinnan kannalta olennaisiin johtajuushaasteisiin kokemuksellisesta näkökulmasta ja ymmärtää paremmin, miten ja missä johtajuus tapahtuu sekä millaisia vaikutuksia johtajuudella on alan toimintaan. Lähestymistapa tarjoaa mahdollisuuden

kurottautua syvemmälle johtajuuden piileviin, vaikeasti konkretisoitaviin ilmiöihin ja tuoda esiin sellaisia näkökulmia, jotka saattavat jäädä perinteisemmissä tutkimusmenetelmissä huomiotta.

Fenomenologisen tutkimuksen perusongelmana on pidetty tutkimustiedon rajoittumista yksittäisiin ihmisiin. Toisaalta, kerätystä tiedosta voidaan kuitenkin tehdä kokemuksellisen ilmiön merkitystä koskevia yhteenvedollisia johtopäätöksiä (Tökkäri 2018). Tästä näkökulmasta teatterialaan kohdistuva kokemuksellinen lähestymistapa voi auttaa havaitsemaan sellaisia tekijöitä, jotka ovat kuntajohtamisen kannalta olennaisia myös yleisemmin.

Tässä luvussa kuvaamiamme fenomenologisia lähtökohtia on sovellettu pääasiassa haastattelututkimuksissa (esim. Koskiniemi ym., 2019). Kokemuksen ymmärtämisen kannalta haastattelutilannetta voidaan kuitenkin pitää rajoittavana tekijänä, sillä asettaessaan kysymyksiä ja kommentoidessaan haastateltavan vastauksia tutkija väistämättä ohjaa kokemusten muotoutumista tiettyyn suuntaan. Näiden karikoiden välttämiseksi tässä tutkimuksessa on sovellettu kuvallista näkökulmaa fenomenologiseen tutkimukseen.

Fenomenologian tutkimuskentällä kuvallisuus henkilöityy ranskalaiseen filosofi Gaston Bachelardiin (1884–1962), joka näki kokemuksen muodostumisen luonnosmaisena, häivähdyksenomaisena hetkenä. Bachelardin näkökulmasta kokemukset eivät jäsenny rationaalisina mielen karttoina, vaan miniatyyrin kaltaisesti avautuvina, intuitiivisina tarinoina, jotka edelleen kiteytyvät kuviksi. (Bachelard 1969) Toisaalta, mikä tahansa kuvallisuus ei tässä logiikassa näyttäydy otollisena kokemuksen ilmaantumiselle. Bachelard näki esittävät kuvat rationaalisina, itsensä selittävinä entiteetteinä. Esimerkiksi valokuva hevosesta esittää hevosta. Kuvassa on jo kaikki valmiiksi kerrottu. Vastaavasti täysin abstrakti kuva näyttäytyi Bachelardille kehyksettömänä. Bachelard päätyikin lähestymään kuvallisuutta poeettisesti, impressionistisesti avautuvana kokonaisuutena, jossa on jotain tunnistettavaa, mutta kuitenkin fenomenologisesti avointa liikkumavaraa kokemuksen muodostumiselle. (Bachelard 2003).

Bachelardin filosofisia periaatteita voidaan soveltaa johtajuuden ja työn tutkimukseen. Lähtökohtana on ajatus siitä, kuinka henkilön kertoma kokemus liittyy aina johonkin tilaan, jossa hän elää (Nevala & Pietiläinen 2018). Bachelard kertoo kajahtelusta ja vastakaiusta:

kuva saa aikaan kajahtelua, joka pyrkii ihmisen mielessä etsimään vastakaikua, jo koettuja tai uusia merkityksiä. Kaikki tapahtuu silmänräpäyksessä. Kuva saa ihmisessä aikaan poeettisen kielen heräämisen, jossa ”ennen kuin kuva liikuttaa pintaa, se on jo koskettanut syvyyksiä” (Bachelard 2003, 43). Olemuksellisen kuvittelun kautta eletyt tilat ovat kuvaus niiden tilojen kokonaisuudesta, joissa kertojat työssään liikkuvat (Nevala & Pietiläinen 2018). Olemuksellisen kuvittelun kautta rakentuvat kertomukset ovat yksilöllisiä, eikä niitä sellaisenaan voida yleistää (Bachelard 1958). Kuvallista fenomenologiaa ilmentävässä aineistossa jokaisella tarinankertojalla on oma keskeinen teema tai sisäinen näkemys, jota hän pyrkii tarkentamaan kaikissa valitsemissaan kuvissa. Tämä keskeinen teema ei välttämättä määrittele tilanteita, mutta se usein heijastaa jotain tarinankertojalle merkityksellistä kysymystä, johon hän haluaa saada vastauksia. Nämä keskeiset teemat ovat abstrakteja ja siten osittain tulkinnanvaraisia. (Nevala & Pietiläinen 2018).

Luova ala muodostaa jo itsessään edellä kuvatun kaltaisen kuvallisen fenomenologian lähtökohdan. Esimerkiksi taiteen ilmiöt eivät ole yksiselitteisiä eikä niitä välttämättä voida kaikilta osin kuvailla. Seuraavaksi tarkastelemme esitystaidetta kuvallisen fenomenologian soveltamisympäristönä.

### ***Esitystaide kuvallisen johtajuuskokemuksen tarkastelutapana***

Esitystaide on taiteen muoto, joka toteutuu esityksenä (Esitystaiteen keskus 2024). Porkolan (2019) mukaan esitykset välittävät tietoa erilaisten näytösten muodossa esimerkiksi yksilön identiteetistä tai yhteiskunnasta. Menetelmämme sovellus on muodoltaan taideperustaista tutkimusta, joka on taiteellisen työskentelyn soveltamista tutkimusaineiston keräämiseen tai analysointiin (Jokela & Huhmarniemi 2020). Artikkelin ensimmäinen kirjoittaja toimi esityksessä ohjaajan ja dramatisoijan roolissa, joten liikumme sekä taiteellisen tutkimuksen (taiteilijan oma työ on osa tutkimusta) että taideperustaisten tutkimusten (taide toimii menetelmänä) alueilla. Jokelan ja Huhmarniemen (2020, 41) mukaan taiteellisen tutkimuksen lähestymistapa nähdään kuitenkin helposti epämääräisenä tai haastavana suuntauksena. Sopivampaa määrittelyä menetelmälle tarjoaa taideperustaisen tutkimuksen käsite. Taideperustaiset tutkimusmenetelmät voidaan jopa nähdä omana tutkimusparadigmana, kolmantena vaihtoehtona laadullisen ja määrällisen tutkimuksen lisäksi (Ryynänen ym., 2021). Näistä lähtökohdista lähestymme kuvallisen fenomenologian esitystä taideperustaisena menetelmänä.



Fenomenologinen tutkimusperinne muodostaa perustan esitystaiteen käytölle kuvallisen johtajuuskokemuksen tarkastelutapana. Heideggerin näkemyksen mukaan taide on aina jo olemassa luonnossa, ja taiteilijan roolina on tuoda se esiin tai ilmentää sitä (Ikonen ym., 2012). Taiteellinen produktio on kuitenkin aina ainutlaatuinen, eikä sitä voi toistaa täysin samanlaisena (Ropo 2019, 145). Taide näyttää tai esittää poeettisen kuvan kaltaisesti (vrt. Bachelard 1969) jotakin, ilman että viittauksen tarvitsee olla täsmällinen, arvottava tai matkiva. Sen sijaan taiteen esittävyys heijastelee kokemusta itseään, koska kokemus on aina jonkin asian kokemista tai esittämistä (Reitala ym., 2005). Fenomenologisen teatterintutkimuksen pioneeri Bert O. States toteaa, että esitys ei rajoitu vain merkityksiinsä, vaan "tekee paljon enemmän kuin on tarpeellista" (Ikonen ym., 2012, 123). Esitys tarjoaa kokijalleen alustan, jonka kautta voidaan käsitellä abstrakteja ja monimutkaisia teemoja (Nevala & Pietiläinen 2018).

Edellä kuvatulla logiikalla esitystaiteen keinoin voidaan lähtökohtaisesti tarkastella mitä tahansa ilmiötä koskevaa kokemusta; siis myös kokemusta johtajuudesta. Taiteen alalla tällaista kaksoiskuvausta, jossa teatteria tehdään teatterin tekemisestä, nimitetään metateatteriksi. Metateatteri "keskittyy itseensä ja siten 'puhuu' itsestään, 'edustaa' itseään" (Pavis 1998, 210). Metateatteria on käytetty esimerkiksi heijastamaan ihmisen kohtaamia elämän haasteita. Luonteeltaan metateatterilliset näytelmät tarjoavat vakuuttavan näkemyksen teatteritaiteilijoiden kriittisistä kysymyksistä, ja ne voivat toimia välineenä myös laajempaan yhteiskunnalliseen tutkimukseen (Willis 2022). Metateatteria ilmenee usein silloin, kun "ihminen epäilee ympäröivää todellisuutta" (Hornby 1986, 45). Ennen esityksen työstämistä on ymmärrettävä metateatterin olemus esityksen tekemisen tapana. Willis kysyy, miten teatteriesitys voi luopua osallisuudestaan juuri niihin rakenteisiin, jotka ylläpitävät niitä käytäntöjä, joita niistä kertova kritisoi (Willis 2022, 32). Menetelmänä fenomenologia pyrkii kuitenkin yleistajuistamaan, ei yleistämään (Tökkäri 2018).

Esitystaide soveltuu myös kunnallisalan johtajuuden tutkimusmenetelmäksi. Anttila (2011, 167) toteaa, kuinka taiteen tuottaman tiedon erityispiirre on se, että taide tuo esiin sellaista uutta kokemuksellista tietoa, jota ei ole vielä tiedostettu ja jota voi olla vaikea tavoittaa kielen tai rationaalisen ajattelun välityksellä. Nykyesitysten tekemisen tavassa huomio suunnataan tarkastelun kohteen sijaan siihen tietoisuuden toimintaan, jonka tuloksena kohde havaitaan. Tämä tapahtuma ei ole muutos näyttämöllä vaan tapahtuma katsoja-kokijassa. (Ikonen ym., 2012). Kun esitystä harjoittelevassa työryhmässä tai yleisön ja esityksen kohdatessa ”ollaan

jonkun äärellä”, taiteen sisältämä tieto resonoi läsnäolijoissa (Raskulla 2023, 13). Ihminen luottaa vähintään yhtä paljon tällaiseen resonanssitietoon kuin tieteelliseen tietoon (Lavaste 2022). Taiteellisella tutkimuksella pyritään ylipäättään tuottamaan tietoa sekä taiteen tekijöille että sen kokijoille (Porkola 2014). Tämän tiedon välittäjänä toimii menetelmässämme kuvallisen fenomenologian esitys. Taiteellisessa tutkimuksessa toteuttaja ei aina ole taiteilija, vaan myös toisen alan ammattilainen, joka tuntee taiteen menetelmiä, mutta haluaa hyödyntää niitä muilla toimialoilla. (Tuovinen & Mäkikoskela 2018) Taideperustaisella tutkimuksella voidaan myös tavoittaa sellaista kokemustietoa, joka ei välity perinteisillä kirjoitetuun tai puhuttuun kieleen perustuvilla tutkimusmenetelmillä (Jokela & Huhmarniemi 2020). Eettiset periaatteet taideperustaisessa tutkimuksessa ovat osin vastaavia kuin laadullisessa tutkimuksessa yleisesti. Erityisesti tutkijan on huomioitava taiteellisen tuotoksen tekijöiden oikeuksiin liittyvät kysymykset sekä ilmaistava oma suhteensa tutkimusaiheeseen ja sen tavoitteisiin. Myös tutkijan asema suhteessa tutkittavaan on tuotava esiin. (Jokela & Huhmarniemi 2020)

## **TUTKIMUKSEN TOTEUTUS**

### ***Tutkimusasetelma***

Artikkelin aineisto on osa laajempaa tutkimusta, johon kuului 1) näyttelijöiden haastattelut, 2) artikkelin ensimmäisen kirjoittajan tekemä ohjaustyö ja 3) metateatteria ilmentävä esitys. Esitys on esitetty seitsemän kertaa vuonna 2023. Tämän artikkelin ensimmäinen kirjoittaja on toiminut esityksessä dramatisoijan ja ohjaajan roolissa. Hän on myös vastannut näyttelijöiden haastatteluista ja aineiston analysoinnista. Aineiston laajuuden vuoksi tässä artikkelissa syvennytään näyttelijöiden haastatteluihin, joissa kuvallista fenomenologiaa on hyödynnetty sekä viitekehyksenä että aineistonkeruun ja analyysin metodina.

Tutkimusaineisto koostuu kunnallisalalla työskentelevien ammattinäyttelijöiden haastatteluista, jotka on nauhoitettu ja litteroitu. Haastatteluihin osallistui kolme näyttelijää. Aineistoa kertyi yhteensä kolme tuntia 45 minuuttia, haastattelut kestivät keskimäärin tunti 15 minuuttia, litteroituna aineiston laajuus on 45 sivua.

Aineistonkeruu on toteutettu kuvallisen fenomenologian periaatteita noudattaen siten, että haastattelun perustana ei ole ollut kysymysrunkoa. Sen sijaan ohjaaja (haastattelija) on pyytänyt näyttelijöitä valitsemaan 46 kuvasta kolme sellaista, jotka ilmentävät jollain tavalla heidän kokemustaan ohjaajan johtajuudesta. Kuvat ovat olleet luonteeltaan poeettisia (kuvio 1), eli niissä ei ole ollut valmiita oletuksia johtajuudesta, vaan tarkoituksena on ollut herättää haastateltavan fenomenologinen mielikuvitus suuntautumaan kohti johtajuuden kokemuksellista tunnistamista. Kuva siis vihjaa johonkin havaittavaan, kutsuu katsomaan tai antaa vihjeen tilasta, jossa katsoja voisi kokea ja josta käsin hän voisi alkaa kertomaan. Haastateltava valikoi kuvat, jotka resonoivat hänen omien elämäkokemustensa kanssa. Näiden kokonaisuuksien oletetaan muodostavan haastateltavan kokemuksellisen työnkuvan. (Nevala & Pietiläinen 2018).



**Kuvio 1.** Esimerkki johtajuutta ilmentävästä poeettisesta kuvasta (kuva: Johanna Nevala).

Haastattelijana toimi artikkelin ensimmäinen kirjoittaja. Haastattelijan roolina oli olla kuuntelijana pyrkien vaikuttamaan kertomusten sisältöön mahdollisimman vähän. Haastateltavia ohjeistettiin puhumaan aiheesta intuitiivisesti. Haastattelun aluksi haastattelija kysyi luvan sekä tallentamiseen että materiaalin käyttämiseen esityksessä ja tutkimuksessa. Haastattelija kertoi, että toimii esitysmuotoisessa tutkimuksen osuudessa ohjaajana ja dramatisoijana. Haastattelija myös varmisti, että haastateltavat ovat tietoisia haastattelijan

omasta taustasta teatterialalla. Tutkimukseen liittyvää johtajuusrooliaan haastattelija häivytti haastattelutilanteessa antamalla haastateltavan puhua aiheesta vapaasti ilman keskeytyksiä, tehden samalla omia muistiinpanojaan haastateltavan kuvaamista kokemuksista. Tarkentavat kysymykset haastattelija kysyi pelkästään haastateltavan omia ilmaisuja käyttäen. Eräs haastateltava mainitsi esimerkiksi “kun siitä [työstä] tulee helppoa – – vaatii sen ohjaajan tietyn sysäyksen”. Hetken hiljaisuuden jälkeen haastattelija kysyi “millainen tai mitä se olisi, se sysäys”. Jokainen haastateltava päätyi valitsemaan kuviksi sekä myönteisempiä että ohjaajien johtajuutta kriittisesti ilmentäviä kuvia, vaikka johtajuutta ei kysytty vahvuuksien ja heikkouksien kautta.

### *Analyysi*

Analyysin ensimmäisessä vaiheessa tutkija erotti kuviin liittyvistä kertomuksista metaforat, jotka sisälsivät Bachelardin (2003) kuvaileman poeettisen ulottuvuuden. Metaforat toimivat tästä näkökulmasta eräänlaisena otsikkomaisena vihjeenä kokemuksellisesta tilasta, avautumassa olevasta miniatyyristä. Kuvallisessa fenomenologiassa metaforat ovat olennaisia, sillä ihmiset eivät välttämättä puhu suoraan avautumassa olevista tiloista, joihin liittyy vielä itsellekin tutkimattomia, mahdollisesti oudolta tuntuvia ulottuvuuksia. Aineistossa johtajuutta määritellään esimerkiksi metaforina “ryhmittyminen”, “siivet”, “opetuslapset” tai “yhteistä saalista”. Analyysin ensimmäisessä vaiheessa tutkija tarkasteli tarkemmin myös sitä, millaisista elementeistä metaforan kuvaama tila muodostuu. Metaforan ”yhteistä saalista” tilassa kertoja esimerkiksi kuvaili elementtejä, kuten “yksi on päävastuussa”, “kenellä on enemmän valtaa” ja “löydetään yhteisiä oivalluksen paikkoja”. Elementit on tavoitettu kuvallisen fenomenologian aineistolle esitettävien kysymysten kautta (ks. Nevala & Pietiläinen 2018, 216). Kysymykset voivat liittyä esimerkiksi siihen, millainen asetelma tilassa on, mihin aikaan se liittyy tai kuka on tilan päähenkilö, esimerkiksi “tässä on ohjaaja ja minä – – kalastamassa yhteistä saalista”.

Analyysin toisessa vaiheessa tutkija tarkasteli, millä tavalla osallistujan ilmaisemat tilat ovat yhteydessä toisiinsa. Kuvallisessa fenomenologiassa oletuksena on, että yksittäisiin metaforiin liittyvistä elementeistä – fragmenteista – on mahdollistaa tunnistaa yhdistäviä tekijöitä. Vaikka kertojat nostavat esiin hyvin erilaisia metaforia, he usein liikkuvat jonkin kokonaisuuden tai näkökulman ympärillä. Tätä kokonaisuutta voidaan kutsua kertojan tilaan liittyväksi ydinkysymykseksi tai -teemaksi (Nevala & Pietiläinen 2018). Tutkija etsi tilaan

liittyviä ydinkysymyksiä katsomalla tunnistettujen elementtien risteämiskohtia. Tällaisessa risteämiskohdassa kertoja saattoi esimerkiksi verrata eri kuvista kertomiaan tiloja tai kuvailla niiden välisiä eroja. Esimerkiksi sekä metaforissa “yhteistä saalista” että “ryhmittyminen” kertoja kuvailee ohjaajan merkitystä ryhmän yhteiselle työskentelylle, eli miten ohjaaja “kalastaa yhteistä saalista” näyttelijän kanssa ja miten ohjaaja “pitää ryhmän ruodussa”.

Analyysin viimeisessä, kolmannessa vaiheessa kuvallisen fenomenologian menetelmä vietiin pidemmälle dramaturgiseen työskentelyyn eli aineiston jäsentämiseen esitykseksi. Tässä kohden tutkija tarkasteli, millä tavalla kaikkien osallistujien ilmaiset tilat ovat yhteydessä toisiinsa. Tämä viimeinen vaihe sisälsi esityksen toteuttamisen prosessin. Vaiheen alussa tutkija etsi risteämiskohtia kaikkien kertojien kuvailemista tiloista ja työn praktisista kuvauksista. Tutkija tarkasteli esimerkiksi, miten eri kertojien kuvailemien tilat “opetuslapset”, “ryhmittyminen” ja “yhteistä saalista” sekä niiden sisältämät elementit ovat yhteydessä toisiinsa. Näistä risteämiskohdista tutkija pyrki tunnistamaan tutkimuksen aihetta ilmentäviä tiloja ja löytämään perusteluita aiheeseen liittyvistä kokemuksellisten ilmiöiden merkityksistä. Näiden merkitysyksiköiden yhteyksiä tutkija jäsenteli kokemuksellisen tilan kuvauksiksi yksittäisissä kertomuksissa ja eri haastattelujen välillä, jotka hän – uutena sovelluksena kuvallisen fenomenologian menetelmästä – jäsenteli esityksen muotoon.

Analyysin lopputuloksena esityksen sisältö koostui eri kertomuksista löytyvistä temaattisesti risteävistä tiloista. Lähtökohdiana esityksessä oli siis analyysin avulla syntynyt esitysteksti. Esitystekstin ymmärrämme tässä yhteydessä pelkkää käsikirjoitusta laajemmin näyttämöllepanona, tarkoittaen esityksen merkityssysteemien välistä suhdetta ja kokonaisuutta (ks. Pavis 1998). Esityksessä puhutun ja toiminnallisen sisällön tutkija pyrki muovaamaan puhtaasti haastateltavien käyttämien ilmaisujen ja sanojen perusteella. Tämä menetelmä, eli niin sanottu verbatim on dokumentaarisen esityksen aineiston jäsentämisen tapa, jossa ihmisten puhetta toistetaan esityksessä sanasta sanaan (Porkola 2014). Puhuttujen sanojen lisäksi tutkija pyrki lisäksi välittämään esitykseen tilojen luontumusta, asetelmia, päähenkilöitä ja muita elementtejä, pysyttäytyen koko ajan mahdollisimman lähellä kertojien kuvaamaa tilaa.

Tässä artikkelissa esitämme seuraavaksi tutkimustuloksena tulkinnan analyysin perusteella tunnistetuista tiloista ja tilojen välisestä dynamiikasta, jotka kuvallisen fenomenologian lähtökohdista ilmentävät näyttelijöiden kokemusta johtajuudesta. Kertojien kuvailemat

kokemukset liittyvät pääasiassa esitysten harjoitustilanteisiin. Kertojien ilmaisuista olemme hahmotelleet ydinteemoiltaan toisiinsa liittyviä tiloja. Tarkastelemalla eri kertomuksissa toistuvia kuvauksia olemme tehneet analyysivaiheiden mukaisesti tulkinnan johtajuutta ilmentävistä tiloista, joissa näyttelijät työssään liikkuvat. Näiden tilojen risteymäkohdista olemme löytäneet kymmenen eri tilan kuvausta, jotka olemme järjestelleet tilojen ydinteeman perusteella viideksi polariteettimuodoksi. Tämä muoto on mallisamme jana tai kaari, jonka ääripäät edustavat erilaisia tilaa koskevia kokemuksia, ja jonka välille kertojien kuvailemat tilat asettuvat. Näillä janoilla sijaitsevat eri tilat edelleen risteävät työssä, ja niistä syntyy kuvallisen fenomenologian avulla tunnistettu, näyttelijän kokemuksellinen työn kuva.

## TULOKSET

### *Johtajuutta ilmentävien kokemuksellisten tilojen kuvaukset*

Kertojien kuvaamat tilat sijaitsevat polariteettijanoilla vaihtelevasti eri kohdissa. Tilat kuvastavat fenomenologisen lähestymistavan mukaisesti eri tavoin kokemusta johtajuusilmioistä, eikä tätä kokemusta ole janojen sisällä tai niiden välillä tarpeen arvottaa.

Luottamuksen tila ————— Turvattomuuden tila

*Molemmat luottaa toisiinsa. Ohjaaja luottaa, että toi pystyy tekemään ton, ja mä luotan siihen. Koska jos mä en luota siihen, mitä se tekee, niin mä yritän aina viedä sitä jonnekin toiseen suuntaan. Vaistonvaraisesti.*

Luottamuksen tilassa luottamus on monensuuntainen ilmiö. Luottamus näyttelijöiden ja ohjaajan välillä nousee esiin kaikissa kertomuksissa. Tällaisessa tilassa kertojat kuvailevat kokemuksia, joissa ohjaaja luottaa näyttelijään, prosessiin ja itseensä. Toisaalta tiloihin liittyy luottamusta, jossa näyttelijä luottaa ohjaajaan, prosessiin ja itseensä. Kun luottamus toimii, se tapahtuu “vaistonvaraisesti”.

*Kunnioitus ja arvostus toisiamme kohtaan. — — Optimaalista olisi se, että se luottamus ja kunnioitus olisi puolin ja toisin. Siinä ohjaaja on todella isossa osassa.*

Olennaisina ilmiöinä luottamuksen syntymiselle vaikuttaa olevan ohjaajan osoittama arvostus

ja kunnioitus työryhmää kohtaan. Myös ohjaajan ennakkotyö ja tieto liittyen sekä teoksen taiteelliseen sisältöön että työnjohdollisen prosessin hallintaan liittyy kokemuksiin luottamuksen syntymisestä. Huomionarvoista on myös, että kun ohjaaja myöntää ettei tiedä jotain, voi se lisätä luottamusta.

*Sitten se [ohjaaja] hyökkäsi mun kimppuun ja se oli aivan fiasko. Tää oli hyvä esimerkki siitä, miten huonosti voi ohjaaja toimia. Ei kunnioita, ei ole hyvää käytöstä ja menee siihen omaan ärtymykseensä.*

Turvattomuuden tila sisältää “hyökkäyksen” ja “fiaskon” kaltaisia metaforia, joissa kokemuksena on esimerkiksi ohjaajan epäkunnioittava suhtautuminen näyttelijää kohtaan, näyttelijän ammattitaidon aliarviointi, ohjaajan uhkaava tai hyökkäävä käytös, ohjaajan näyttelijään kohdistama nöyryytys, häirintä, syrjintä tai fyysisten tai psyykkisten rajojen rikkominen. Tällaisen koettiin vievän kohti turvattomuuden tilaa.

Vallattomuuden tila ————— Kontrollonin tila

*On olemassa sellaisia ohjaajia, jotka ei osaa päättää, mitä ne haluaa. Sehän on vallaton tila silloin. Silloin tapahtuu se, että sen vallan ottaa joku.*

Luottamus ja turvattomuus antavat yhden lähtökohdan sille, kuinka vallatonta tai kontrolloitua johtajuuden ja näyttelijän työn kokeminen on. Vallattomuuden tila liittyi kertomuksissa sekä toiminnalliseen tyhjiöön että käsityksiin ohjaajan vastuusta työn tekemisen prosessin johtamisessa. Haastateltavat kuvailevat erilaisia tilanteita, joissa ohjaaja ei esimerkiksi seuraa mitä näyttelijä tekee, jolloin näyttelijä ei saa palautetta tai ohjeita työhönsä. Kuvauksissa ilmenee myös tilanteita, joissa ohjaaja ei kykene tekemään päätöstä siitä mitä tehdään, jolloin näyttelijät eivät pääse tekemään työtään. Tällöin näyttelijä voi myös itse päätyä “ottaamaan vallan” tilanteessa.

*On olemassa ohjaajia, jotka käyttää näyttelijöitä vain ja ainoastaan työkaluina. — Että sillä ei olisi mitään väliä, että oli olisiko siellä näyttelijä, olisiko siellä joku avustaja, se voisi olla ihan vaikka nukke.*

Tällaisissa kontrolloinnin tiloissa, joissa näyttelijä on “työkalu”, taiteellinen toimijuus alikorostuu. Kontrollonin tilaa kuvattiin esimerkiksi määräämisena olemaan jossain muodossa, jolle ei anneta tilaa liikkua. Muoto voi liittyä sekä konkreettiseen

näyttämöllepanoon että työn tekemisen tapaan. Lopulta vallattomuuden ja kontrolloinnin tila voi heijastua siihen, kuinka vapauttavana tai pakottavana näyttelijät kokevat johtajuuden.

Vapauden tila ————— Pakottamisen tila

*On hyvä, jos ohjaaja antaa tilaa. Mutta se tila pitää antaa nimenomaan niiden raamien sisällä. Se on minusta sen tekemisen tietynlainen ydin. Silloin me ollaan semmoisessa tilassa, että silloin mulla on – – aika isokin taiteellinen vapaus.*

Vapauden tilaa kuvailtiin erityisesti näyttelijäntyöhön liittyvänä taiteellisena vapautena, kuitenkin “raamien sisällä”. Vapauden tilojen kuvaukseen liittyi myös huomio siitä, kuinka näyttelijällä on harvoin mahdollisuutta vaikuttaa esimerkiksi teoksen ohjaajan valintaan tai roolitukseen.

*Mun mielestä pakottamalla ei saa, se on vaan mun mielipide. Se on hienovaraista houkuttelua, joskus pientä potkua tarvitaan, mutta sekin on todella tarkkaan miten sä sitten rupeat potkimaan.*

Pakottamisen tila ilmenee taiteelliseen valintaan tai työn tekemiseen liittyvänä tilanteena, jossa näyttelijä joutuu olemaan jollain tavalla vasten tahtoaan. Kertomuksissa tila syntyy myös ohjaajan puolustautuvasta käyttäytymisestä tai ohjaajan tarpeesta vältellä jonkin ei-toimivan kohtaamista. Pakottamisen tilan kokemukseen voi liittyä myös näyttelijän oma vastustus suhteessa ohjaajan määrittelemään taiteelliseen työn sisältöön tai sen tekemisen tapaan. Lähestymistapa, jolla ohjaaja kohtaa tämän vastustuksen, asemoi tilan vapauden ja pakottamisen janalle. “Potkiminen” liittyy siten vahvasti sopivien raaminen asettamiseen.

Yhteisen sovituksen tila ————— Määräämisen tila

*Mun mielestä kaikkein olennaista ylipäättänsä teatterin tekemisessä on se, että ohjaaja nimeää sen ja sanoo sen ääneen, että me tehdään tätä yhdessä.*

Yhteisesti sovituksen ja määräämisen tilat suuntaavat johtajuutta vapauden ja kontrollin kokemuksista kohti käytännöllisempiä sopimuksia. Yhteisen sovituksen tilassa teoksen omistajuus on jaettava, minkä ohjaaja myös sanallistaa. Yhteisesti sovituksessa korostuu ohjaajan alttius keskustelulle. Tilassa ilmenee sekä taiteelliseen työhön että työtapoihin liittyvää yhteisesti sovittua.



*Sillä oli hyvin tarkka se [ohjaamisen] tapa. Tuntui tavallaan, että olen marionetti. Mutta se jätti suuren vapauden luoda se, ja ajatuksille. Se teki paljon koreografisesti tietyllä tavalla, tai muotoon. Se muoto vapautti.*

Määräämisen tilassa kokemus näyttelijästä ohjaajan “marionettina” näyttäytyi eri kertomuksissa toisaalta ohjaajan tapana toimia, mutta myös suhtautumisena näyttelijään taiteilijana. “Tarkka tapa” ohjata saattoi liittyä ohjaajan näkemykseen näyttelijän asemasta taiteilijana tai ohjaajan toteuttamaan teoksen muodosta huolehtimiseen. Kertomuksissa kuvattiin myös, kuinka näyttelijän omat odotukset ja toiveet ohjaajan taiteellisesta tai työnjohdollisesta työskentelystä voivat vaihdella. Toisaalta kuvattiin sitä, kuinka tiukka ohjaus voi myös vapauttaa näyttelijää tekemään omaa työtään.

Vapautuneen ilmapiirin tila ————— Raskaan työn tila

*[Tärkeää] se on myöskin se ilmapiirin luominen. Se on minusta kuin yksi sellainen, mikä aika usein jää jollakin tavalla taka-alalle. – – Mun mielestä yhteinen hyvinvointi on yhtä tärkeä kuin se lopullinen tulos.*

Vapautuneen ilmapiirin ja raskaan työn tilat suuntaavat aiempiin polariteettijanoihin verrattuna kokemuksia tilannejohtajuudesta kohti johtajuuden tilan kokemista laajasti näyttelijätyön kontekstina. Ilmapiirin luominen kuvastui kertomuksissa ohjaajan vaikutuspiirissä olevana ilmiönä. Vapautuneen ilmapiirin tiloissa on läsnä huumoria, keveyttä ja keskustelevuutta. Kertomuksissa nousi myös ohjaajan sanavalintojen sekä puheen ja katseen sävyn merkitys ilmapiirin luomiselle.

*Jos ilmapiiri ei ole hyvä, silloin se työn tekeminen onkin raskasta. Se on tosi raskasta.*

Raskaan työn tilassa kuvattiin erityisesti psyykkisesti kuormittavia tilanteita. Toiminta tiloissa ilmenee kertomuksissa esimerkiksi jäljellä olevien harjoitusten laskemisena tai produktion päätteeksi työstä jäämisen pohdintoina. Ohjaajan olennaista merkitystä ilmapiirin muotoutumiselle kuvataan kaikissa kertomuksissa.

*[M]ä esimerkiksi tiedän, että samalla porukalla ollaan tehty sellainen juttu, mikä on ollut hirveän hauska ja hieno tehdä. – – Ja sitten samalla porukalla tehdään seuraava juttu, jossa ilmapiiri on ihan pielessä, ja siellä ei synny mitään. Mä oon aina miettinyt, mistä se johtuu. – – Siis siinähan yleensä vaan vaihtuu se ohjaaja. Todennäköisesti se on se.*

Harjoitustilanteet kuvataan kaikissa kertomuksissa jaettuna olemisen ja tekemisen tilana, jossa käytettävät työtavat vaihtelevat eri ohjaajien välillä. Näyttelijöiden kuvaamien tilojen ilmenemisessä olennaista vaikuttaa olevan työn tekemisen tavat, joiden muovaamisessa ohjaajien kuvataan olevan merkittävässä roolissa. Esimerkiksi kun yhteisesti sovitun, luottamuksen ja kontrolloinnin tila risteävät, voi syntyä mahdollisuus työskennellä tilassa, jossa ohjaajan määrittää tiukasti työskentelyn raamit, mutta jossa kuitenkin luottamus ja yhteisesti sovitut työtavat toteutuvat. Toisaalta jos esimerkiksi vapautuneen ilmapiirin tilassa risteävät määräämisen ja luottamuksen tilat, voi kokemus olla hyvin erilainen kuin raskaan työn, määrittämisen ja turvattomuuden tilojen risteämäkohdassa. Tiloissa ja niiden risteämäkohdissa vaikuttaa myös ilmenevän sekä taiteelliseen työhön että työn tekemisen tapoihin liittyviä kokemuksia. Esimerkiksi työn tekemisen tapa voi olla kontrolloitu tila, jonka kanssa risteää näyttelijän taiteellisen työn vapauden tila. Tällä logiikalla tilat voivat risteämiskohdasta riippuen muodostaa hyvin erilaisia kokemuksellisia työnkuvia.

### ***Johtajuusilmiö kokemuksellisten tilojen risteämäkohdissa***

Keskeistä tuloksissa on johtajuuden syntyminen, läsnäolo ja sijainti eri tiloissa. Palatessa näyttelijän arjen työhön on olennaista huomioida, että näitä tiloja ovat sekä kokemuksellinen tila että konkreettinen, arjessa läsnä oleva työskentely-ympäristö; näyttämö, pukuhuoneet, käytävät, katsomo, kaikkien näiden välitilat. Myös johtajuus syntyy tilojen – reaalia maailman tilan, näyttelijän kokemuksellisen tilan ja ohjaajan kokemuksellisen tilan – väleissä. Siinä missä esityksen luominen on prosessi, on myös johtajuus jatkuva prosessi joka liittyy työhön. Hahmotamme tätä johtajuuden prosessia ilmiöinä, jotka tapahtuvat tiloissa itsessään sekä tilojen väleissä. Esitämme seuraavaksi tulososion yhteenvetona tilojen yhtymäkohdista tulkinnan, jonka sisältö on sovellettavissa ohjaajan johtajuuden tarkasteluun sekä soveltuvilta osin myös laajemmin kuntajohtamiseen.

**Ohjaaja lähijohtajana:** Ohjaajan asema kuvastuu näyttelijöille monipuolisena työnkuvana. Ohjaajalla koetaan olevan asemassaan vastuu sekä taiteellisista päätöksistä, harjoitusten rakenteesta että työryhmän hyvinvoinnista. Ohjaajan ymmärrys johtajuudesta vaikuttaa olennaisesti näyttelijän työhön.

**Yhteistyö ja dialogi:** Kertomuksissa korostuu näyttelijän ja ohjaajan yhteistyön merkitys. Hyvän ilmapiirin ylläpitäminen, kohtaaminen ja luottamus ovat dialogin

keskeisiä mahdollistajia. Dialogi ei ole vain ohjaajan ja näyttelijän välillä tapahtuvaa taiteellista tai työnjohdollista vuorovaikutusta, vaan myös työtilanteessa tapahtuvaa, näyttelijän roolihahmonsa kanssa käymää sisäistä vuoropuhelua.

**Yhteinen työvointi:** Teatteriproduktion onnistuminen vaikuttaa olevan yhteydessä yhteiseen fyysiseen ja psyykkiseen työvointiin – hyvään tai huonoon. Ohjaajan epäasiallinen käytös voi vaikuttaa haitallisesti työympäristöön ja negatiivisesti niin näyttelijän työvointiin kuin taiteellisen teoksen lopputuloksen onnistumiseen. Hyvää työvointiä lisääviä tekijöitä ovat ohjaajan osoittama arvostus ja kunnioitus.

**Alan erityispiirteet:** Kunnallisella teatterialalla työskentely kuvastuu näyttelijälle antoisana ja haasteellisena. Kaksiosainen työaika (yleisesti klo 10–14 ja 18–21:30 kuutena päivänä viikossa) sekä fyysinen ja psyykkinen rasitus nousivat esiin johtajuuden käytännöissä huomioitavina erityispiirteinä.

**Taiteen ja työn suhde:** Kertomukset toivat esiin myös kokemuksia siitä, kuinka teatterityötä voi lähestyä. Näyttelijä voi nähdä työn “duunina” muiden joukossa tai korostaen taiteen merkitystä. Taiteen ja työn suhde myös elää arjessa. Ohjaajan ymmärrys taiteellisen työn ja ammatillisen työn johtajuuden tarpeista on olennaista.

## JOHTOPÄÄTÖKSET

Artikkeli tarjoaa näkökulman kuntajohtamiseen sekä kurkistuksen teatterialan arjen johtajuuden prosesseihin ja ilmiöihin. Ohjaajat vaikuttavat käyttävän merkittävää valtaa siinä, miten ja millaiseksi johtajuus teatterin arjessa muotoutuu. Nostamme esiin johtajuuden tarkastelun merkityksen jo ohjaajana toimiville, alan ammatilliselle koulutukselle ja tutkimukselle, mutta myös johtamiskäytäntöjen kehittämiseksi kunnallisalalla laajemminkin.

Kokemuksellisten tilojen risteämäkohtien perusteella näyttelijän ja ohjaajan roolit hahmottuvat yhdenvertaisina, työnsä äärellä olevina ammattilaisina “alaisen” ja “johtajan” sijaan. Olennaista on johtajuuden läsnäolo työn arjessa ja ohjaajan merkitys sen ilmenemiselle. Johtamiskäytännöt vaikuttavat olevan läsnä näyttelijöiden arjessa työnteon lomassa: ohjaajan tavassa puhua, kehollisessa olemuksessa, katseen sävyssä. Näyttelijän

työlle on merkitystä sillä, miten ohjaaja luo yhteistä tilaa ja miten ohjaaja näyttelijän siellä tilassa näkee. Onko ohjaajalla käsitys siitä, miksi ollaan menossa tähän suuntaan, mitä näyttelijä tässä hetkessä kaipaa, mitä itse esitys tarvitsee – ja miten tehdään yhteinen juttu.

Toisaalta tiloja kuvastavat ääripäät, kuten pakottavuus, kontrollointi ja määrääminen, heijastelivat myös käsitystä perinteisemmästä, muodollista asemaa korostavasta johtajuudesta. Ristetessään nämä tilat näyttäytyivät kuitenkin enemmän näyttelijän työtä sulkevinä kuin avaavina kokemuksina, vaikka johtajuudelta kaivattiin rajoja myös luovalla alalla.

Artikkelissa tunnistettuja tiloja, niiden risteämäkohtia ja kuvallista fenomenologiaa voidaan käyttää lähtökohtina johtajuuden kehittämisessä luovalla alalla. Kokonaisuutena artikkelin tulokset heijastelevat moniulotteisesti sellaisia ulottuvuuksia, joita uuden julkisen hallinnan mukaisella kunta-alan johtamisella tavoitellaan (Jäntti ym., 2023). Näyttelijän työssä johtajuuden tilat määrittyvät ketterästi, tilanteiden vaihtuessa ja muuntuessa. Ohjaaja ei myöskään pääse pakenemään hallinnollisten ja hierarkisten muurien taakse, vaan on – sekä hyvässä että pahassa – autenttisesti läsnä näyttelijöiden työssä (Zhang ym., 2022). Ehkä luovan alan kaltaista, haavoittuvaa ja tilanteissa muotoutuvaa lähijohtamista olisi mahdollista soveltaa kokemuksellisesta näkökulmasta myös laajemmin kunta-alalla. Uudessa julkisessa hallinnassa korostuvat termit, kuten luottamus, kumppanuus ja yhteenkokoaminen (Jäntti ym., 2023), saattavat abstraktin luonteensa vuoksi olla tavoitteita, jotka avautuvat havainnollisemmin kokemuksellisesti kuin perinteisinä, päätöksentekoketjujen kautta määrittyvinä johtamistekoina.

Kokemuksen tutkimukseen kuvallisen fenomenologian lähestymistapa tarjoaa marginaalisesta asemastaan huolimatta varsin potentiaalisen lähtökohdan. Organisaatio- ja johtamistutkimuksessa leviävä kokemuksen tutkimuksen valtavirta (EMX; Batat 2022) painottaa kokemuksen kannalta olennaisia reunaehtoja ja tilanteiden kannalta keskeisiä parametreja, joita voidaan hyödyntää työn muotoilussa. Kuvallinen fenomenologia puolestaan suuntaa katseensa kokemukseen ilmiönä, sellaisena, kun se työntekijöille ja johtajille eri tilanteissa näyttäytyy. Fenomenologiseen metodologiaan (Tökkäri 2018) kuvallinen lähestymistapa voi puolestaan tarjota yhden näkökulman siihen, millä tavalla tutkittaviin ilmiöihin liittyvät ennako-oletukset ja rajoitukset on mahdollista ylittää tilanteissa, joissa sanat näyttävät koskettavan ainoastaan ilmiöiden pintaa.

## ***Rajoitteet ja jatkotutkimus***

Aineiston näkökulma on puhtaasti näyttelijöiden kokemuksissa, vaikka aihe on työtilanteessa olevien yhteinen. Osa näyttelijöistä mainitsi itsekin toimineensa joidenkin esitysten ohjaajana. Kertomukset kokemuksellisista tiloista pysyivät kuitenkin kaikissa haastatteluissa lähes täysin näyttelijän roolin alueella. Tutkimuskysymyksestä poikkeavat aiheet on jätetty tässä artikkelissa käsiteltävän aineiston ulkopuolelle.

Ohjaajan taiteelliseen työhön liittyviä käytäntöjä ja prosesseja tarkastelemalla voisi olla mahdollista tavoittaa syvempää ymmärrystä taiteellisen prosessin merkityksestä ohjaustilanteeseen. Tutkimuksen asetelma ja tutkimuskysymyksen asettelu painottaa ohjaajan roolia johtajuuden näkökulmasta. On hyvä huomioida, että ohjaaja on osa työyhteisöä rakenteineen, kulttuureineen ja alan käytäntöineen.

Artikkelin ensimmäisen kirjoittajan yhtenä tavoitteena oli kokeilla taideperustaisia menetelmiä osana kuntajohtamisen tutkimusta. Esityksen valmistamisen prosessiin liittyvä tarkastelu on aineiston laajuuden vuoksi suurimmilta osin rajattu tämän artikkelin ulkopuolelle. Metateatterillinen tutkimuksen lähestymistapa voi korostaa esityksen tulkinnallista luonnetta. Tämä voi rajoittaa tutkimuksen tulosten tuomista yleiselle tasolle, koska eri yleisöt voivat tulkita esityksiä eri tavoin. Olennaista kuitenkin on, että näyttelijän kokemusmaailma ohjaajan johtajuudesta on ollut esityksellisenä tilana läsnä, katsojan uudelleen elettyinä.

Jatkotutkimusaiheina voisi pohtia näkökulman laajentamista ohjaajien kokemuksiin johtajuudesta. Mahdollisena jatkotutkimusaiheena on myös kuvallisen fenomenologian esitysmuotoisen sovelluksen tarkempi tarkastelu tutkimusmenetelmänä. Näemme kuvallisen fenomenologian potentiaalin työyhteisöjen kehittämisessä kuntajohtamisessa laajemminkin, erityisesti vietyinä esityksen muotoon saakka.

*Artikkeli on osa Risto Ukkosen pro gradu -tutkielmaa, jota ovat rahoittaneet Kunnallisalan kehittämissäätiö sekä Kansan Sivistysrahasto.*

## LÄHTEET

- Anttila, E. (2011.) Taiteen tieto ja kohtaamisen pedagogiikka. Teoksessa Anttila, E. (toim.), *Taiteen jälki. Taidepedagogiikan polkuja ja risteyksiä* (s. 151-173). Helsinki: Teatterikorkeakoulu.
- Bachelard, G. (1969 [1960]). *The poetics of reverie [La poétique de la rêverie]*. Suom. Daniel Russell. New York: Orion Press.
- Bachelard, G. (2003 [1958]). *Tilan poetiikka (La poétique de l'espace)*. Suom. Tarja Roinila. Helsinki: Nemo.
- Batat, W. (2022). The employee experience (EMX) framework for well-being: an agenda for the future. *Employee Relations: The International Journal*, 44(5), 993–1013.
- Esitystaiteen keskus. (2024). *Mitä on esitystaide?*. Noudettu osoitteesta <https://eskus.fi/esitystaide-live-art/>
- Heidegger, M. (2000). *Oleminen ja aika*. Suom. Reijo Kupiainen. Tampere: Vastapaino.
- Hornby, R. (1986). *Drama, metadrama, and perception*. Lewisburg: Bucknell University Press.
- Houni, P., Ansio, H., & Järvinen, M. (2013). Parijohtajuus esittävän taiteen organisaatioissa. *Hallinnon tutkimus*, 32(3), 213–228.
- Husserl, E. (1965) *Phenomenology and the crisis of philosophy. Philosophy as rigorous science and Philosophy and the crisis of European man*. Englanninkielinen käännös Quentin Lauer. New York: Harper & Row.
- Husserl, E. (1995) *Fenomenologian idea: viisi luentoa*. Suom. Juha Himanka, Janita Hämäläinen & Hannu Sivenius. Saksankielinen alkuperäisteos Die Idee der Phänomenologie 1950. Helsinki: Loki-kirjat.
- Ikonen, L., Järvinen, H., & Loukola, M. (2012). *Näyttämöltä tutkimukseksi: Esittävien taiteiden metodologiset haasteet*. Helsinki: Teatterintutkimuksen seura.
- Jokela, T., Huhmarniemi, M. (2020). Taideperustainen toimintatutkimus soveltavan taiteen kehittämisen välineenä. Teoksessa Jokela, T., Huhmarniemi, M., & Paasovaara, J. (toim.), *Luontokuvaus soveltavana taiteena*. Lapin yliopiston taiteiden tiedekunnan julkaisuja. Sarja C, (66), 39–61. Rovaniemi: Lapin yliopisto. <http://urn.fi/URN:ISBN:978-952-337-202-3>
- Jäntti, A., Leponiemi, U., Parkkinen, J. & Airaksinen, J. (2023). Ylimmän johdon päätökset julkishallinnon paradigmojen ja kuntajohtamisen heijastumina. *Hallinnon Tutkimus*, 42(1), 21–37.
- Jäntti, A., & Peltomaa, J. (2024). Kestävyys kuntajohtamisessa: Analyysi Suomen 21 suurimman kaupungin kuntastrategioista. *Focus Localis*, 52(1), 7–25.

Karhapää, M., Kivinen, T., & Lammintakanen, J. (2022). Sairaaloiden asiakaslähtöisen johtamisen merkitykset tieteellisen tekstin kuvaamana. *Focus Localis*, 50(2), 25–42.

Korhonen, S-M. (2013). Hybriditeatteri – Johtamisen haasteita teattereiden monipuolistaessa työtapojaan ja palveluitaan. Teoksessa Korhonen, S., Pekkala, L., Salomaa, M., & Tampere, U. o. *Näkökulmia tasa-arvoon ja johtajuuteen teatterissa*, (s. 33-41).. Tampere: Tampereen yliopisto, Tutkivan teatterityön keskus.

Koskiniemi, A., Vakkala, H., & Pietiläinen, V. (2019). Leader identity development in healthcare: An existential-phenomenological study. *Leadership in Health services*, 32(1), 83–97.

Kuhlke, K. (2022). Some thoughts on a contemporary, inclusive approach for training young directors. Teoksessa Balevičiūtė, R., Lavaste, S., Suša, A., & Þorleifsdóttir, U. Looking for direction: Rethinking theatre directing practices and pedagogies in the 21st century. Helsinki: University of the Arts Helsinki, Theatre Academy.

Laakso, P., Pihlaja, P., Silvennoinen, H., & Laakkonen, E. (2022). Kuntien perusopetusjohtajat inklusion rakentajina. *Focus Localis*, 50(1), 24–43.

Ladkin, D. (2023). Leading as Aesthetic and Artful Practice: It's not Always Pretty. Teoksessa Schedlitzki, D., Larsson, M., Carroll, B., Bligh, M. C., & Epitropaki, O. *The SAGE handbook of leadership (Second edition.)* (s. 264). London: SAGE Publications Ltd.

Lavaste, S. (2022). Lukeminen taiteellisena työnä. Teoksessa Rautavuoma, S., Snicker, E. (toim.), *Näytelmän tulevaisuus – Puhetta laadusta*. Tampere: Kulttuuri- ja teatteriyhdistys Kaksikko ry.

Nevala, J. & Pietiläinen, V. (2018). Kuvallinen fenomenologia viitekehyksenä ja menetelmänä kompleksisen asiantuntijatyön tutkimiselle. Teoksessa Toikkanen, J., & Virtanen, I. A. (toim.), *Kokemuksen tutkimus VI: Kokemuksen käsite ja käyttö* (s. 209-226). Rovaniemi: Lapland University Press.

Niemistö, R. (1998). *Ryhmän luovuus ja kehitysehdot*. Helsinki: Gaudeamus.

Niskanen, S. (2008). Hermeneuttisen psykologian tieteenfilosofinen traditio. Teoksessa Perttula, J., Latomaa, T. (toim.), *Kokemuksen tutkimus: Merkitys, tulkinta, ymmärtäminen (3. p.)*. Rovaniemi: Lapin yliopistokustannus: Tila [jakaja].

Parkkinen, J., Haveri, A., & Airaksinen, J. (2022). Yhdistävä kuntajohtaja – Kuntajohtajien kompetenssit dynaamisessa ja kerrostuneesti rakentuvassa johtamisympäristössä. *Focus Localis*, 50(2), 5–24.

Pavis, P. (1998). *Dictionary of the Theatre: Terms, Concepts, and Analysis*. Buffalo: University of Toronto Press.

Porkola, P. (2014). *Esitys tutkimuksena: Näkökulmia poliittiseen, dokumentaariseen ja henkilökohtaiseen esitystaiteessa*. Helsinki: Taideyliopiston Teatterikorkeakoulu, Esittävien taiteiden tutkimuskeskus.

Porkola, P. (2019). Mistä puhumme kun puhumme esityksestä? 'Esitys'-sanan merkityksestä ja kääntämisestä. *niin&näin* 26(1), 14–17.

Raskulla, S., Sirén, K., & Rautavuoma, S. (2023). *Me tiedetään kaikki et se paine kasvaa jossain vaiheessa*. Tampere: Kulttuuri- ja teatteriyhdistys Kaksikko ry.

Reitala, H., Paavolainen, P., Houni, P., & Suutela, H. (2005). *Esitys katsoo meitä*. Helsinki: Teatterintutkimuksen seura: Yliopistopaino kustannus [jakaja].

Ropo, A., De Paoli, D. & Bathurst, R. (2017). Aesthetic leadership in the arts. Teoksessa Mumford, M., Hemlin, S. (toim.), *Handbook of Research on Leadership and Creativity* (s. 445-457). Cheltenham: Edward Elgar Publishing.

Ropo, A. (2019). Elämää ja estetiikkaa: Mitä taide on opettanut minulle johtajuudesta. *Hallinnon Tutkimus*, 38(2), 141–146.

Ryynänen, S., Nortio, E., & Varjonen, S. (2021). Soveltava teatteri taideperustaisena tutkimuksena. Teoksessa S. Ryynänen & A. Rannikko (toim.), *Tutkiva mielikuvitus: Luovat, osallistuvat ja toiminnalliset tutkimusmenetelmät yhteiskuntatieteissä* (s. 129-150). Helsinki: Gaudeamus.

Sauer, E., Salovaara, P., Mikkonen, A-M, Ropo, A. (2010) *Johtajuuden uusi taide*. Tampere: Tampere University Press.

Shaw-VanBuskirk, L., Hun Lim, H., Jeong, S-J. (2019). Liminal leadership: leading betwixt and between. *European Journal of Training and Development*, 43(7), 643-660.

Terkamo-Moisio, A., Paronen, E., Häggman-Laitila, A., & Lammintakanen, J. (2023). Terveystieteiden henkilöstön ja johtajien näkemyksiä etäjohtamisesta. *Focus Localis*, 51(1), 90–104.

Tuovinen, T. & Mäkikoskela, R. (2018). Taiteellinen toiminta kokemuksen koettelu paikkana. Teoksessa Toikkanen, J., & Virtanen, I. A. (toim.), *Kokemuksen tutkimus VI: Kokemuksen käsite ja käyttö* (s. 227-247). Rovaniemi: Lapland University Press.

Tökkäri, V. (2018). Fenomenologisen, hermeneuttis-fenomenologisen ja narratiivisen kokemuksen tutkimuksen käytäntöjä. Teoksessa Toikkanen, J., & Virtanen, I. A. (toim.), *Kokemuksen tutkimus VI: Kokemuksen käsite ja käyttö* (s. 64-84). Rovaniemi: Lapland University Press.

Willis, E. (2022). *Metatheatrical Dramaturgies of Violence: Staging the Role of Theatre*. Switzerland: Palgrave Macmillan.

Zhang, Y., Guo, Y., Zhang, M., Xu, S., Liu, X., & Newman, A. (2022). Antecedents and outcomes of authentic leadership across culture: A meta-analytic review. *Asia Pacific Journal of Management*, 39(4), 1399–1435.



**LIITE 1: *OHJAUS*: – KÄSIKIRJOITUS**

Ei julkaistavaksi, tekijänoikeudet dramatisoijalla

## **LIITE 2: *OHJAUS*: – ESITYSTALTIINTI**

Ei julkaistavaksi, tekijänoikeuden Lapin ylioppilasteatterilla