



LAPIN YLIOPISTO  
UNIVERSITY OF LAPLAND

# **Herkkää työtä kokemuksellisessa viidakossa**

Fenomenologinen tutkimus johtajuuden rakentumisesta  
tanssialan luovassa työryhmätyöskentelyssä

Hallintotieteet, erityisesti johtamisen psykologia  
Pro gradu -tutkielma

Anni Pilhjärta

13.5.2026  
Lapin yliopisto



Lapin yliopisto

Tiedekunta: Yhteiskuntatieteiden tiedekunta

Työn nimi: Herkkää työtä kokemuksellisessa viidakossa – fenomenologinen tutkimus johtajuuden rakentumisesta tanssialan luovassa työryhmätyöskentelyssä

Tekijä: Anni Pilhjärta

Koulutusohjelma / opetuskokonaisuus / oppiaine: Hallintotieteet, erityisesti johtamisen psykologia

Ohjaaja: Yliopistonlehtori Ville Pietiläinen

Työn laji: Pro gradu -tutkielma

Sivumäärä, liitteiden lukumäärä: 65 sivua, 1 liite

Vuosi: 2026

Tiivistelmä:

Tässä pro gradu -tutkielmassa tarkastellaan johtajuuden rakentumista nykytanssin luovassa työryhmätyöskentelyssä koreografien kokemusten pohjalta. Tutkimuksen tarkoituksena on lisätä ymmärrystä johtajuutta rakentavista ammatillisista ja sosiaalisista käytännöistä tanssialan työryhmissä.

Esittävien taiteiden alalla toimintakulttuurin ja johtamiskäytäntöjen kehittämisestä on käyty laajasti keskustelua viime vuosina. Tanssin alalla taiteellista projektia ja työryhmää johtaa yleensä koreografi, joka on ammattitaiteilija. Vähäisillä resursseilla toimivalla alalla koreografien työnkuva käsittää taiteellisen työn lisäksi usein myös erilaisia hallinnollisia, tuotannollisia ja ihmisten johtamiseen liittyviä tehtäviä. Koreografien työssä oman taiteellisen ammattitaidon ja luovan itseilmaisun toteuttaminen edellyttää siis myös laaja-alaista johtamisosaamista.

Johtamisen psykologian alaan kuuluva tutkimus toteutettiin eksistentiaalis-fenomenologisen kokemuksen tutkimuksen lähtökohdista. Tutkimuksen empiirinen aineisto hankittiin keväällä 2025 puolistrukturoiduilla yksilöhaastatteluilla, joihin osallistui kahdeksan suomalaista nykytanssikoreografia. Aineiston analyysiin sovellettiin Juha Perttulan muotoilemaa kuvailevan fenomenologian metodia, jonka avulla tuloksiksi muodostui yksi johtajuuden kokemuksellista rakentumista kuvaava merkitysverkosto sekä neljä sitä täydentävää merkitysulottuvuutta.

Tuloksissa johtajuuden rakentuminen tanssialan luovassa työryhmätyöskentelyssä kuvautuu yhteistyön jännitteiden dynamiikkana. Vastuun jakamiseen ja jakautumiseen, epävarmuuden värittämän yhteistyön organisoimiseen sekä ryhmän vuorovaikutuksessa syntyviin ilmiöihin liittyvät jännitteet hahmottuvat kehollisiksi kokemuksiksi, jotka muovaavat luovan työryhmätyöskentelyn johtajuuden käytäntöjä.

Erialaisten jännitteiden tunnistaminen vahvistaa aiempaa tutkimuksellista ymmärrystä tanssialan työryhmätyöskentelyssä vaikuttavista dynamiikoista. Tutkimuksen tulokset kiinnittyvät myös tieteelliseen keskusteluun johtajuuden kehollisuudesta, josta on toistaiseksi tehty vasta vähän empiiristä tutkimusta. Kehollisuuden näkökulma auttaa ymmärtämään johtajuusilmiön kehkeytymistä aiempaa kokonaisvaltaisemmin. Tämän tutkimuksen perusteella kehollisesta kokemuksellisuudesta ammentava tanssiala on relevantti konteksti johtajuuden kehollisuuden tutkimukselle, jonka tuloksia voidaan hyödyntää myös muilla aloilla. Tanssialalla syvempi ja tietoisempi ymmärrys johtajuuden kehollisuudesta sekä luovan työryhmätyöskentelyn jännitteistä voi auttaa kehittämään työskentelyn käytäntöjä sekä alan koulutusta.

Avainsanat: fenomenologia, johtajuus, kehollisuus, kokemukset, koreografit, tanssiala

# Sisällys

<b>1</b>	<b>Johdanto</b>	<b>4</b>
<b>2</b>	<b>Tutkimuksen lähtökohdat: tanssin ja johtajuuden rajapintoja</b>	<b>8</b>
2.1	Tanssiala ja nykytanssin työryhmätyöskentely tutkimuksen kontekstina	8
2.2	Taidejohtamisesta tanssialan ja luovan prosessin johtajuuteen	10
2.3	Johtajuus kokemuksellisena ja kehollisena ilmiönä	15
<b>3</b>	<b>Tutkimuksen toteutus</b>	<b>19</b>
3.1	Fenomenologia tutkimusta ohjaavana viitekehyksenä	19
3.2	Aineisto ja sen hankkiminen	21
3.3	Aineiston analyysin perusteet	25
<b>4</b>	<b>Analyysiprosessi</b>	<b>29</b>
4.1	Yksilökohtaisten merkitysverkostojen muodostaminen	29
4.2	Yleisen tiedon muodostaminen	33
<b>5</b>	<b>Tulokset</b>	<b>40</b>
<b>5.1</b>	<b>Yleinen merkitysverkosto: Yhteistyökeskeinen johtajuus</b>	<b>40</b>
5.1.1	Yhteistyön mahdollistamisessa rakentuva johtajuus	40
5.1.2	Arvojen ohjaamana rakentuva johtajuus	41
5.1.3	Vastuun ja vallan reflektoinnissa rakentuva johtajuus	41
5.1.4	Luovan työskentelyn ehdoilla rakentuva johtajuus	42
<b>5.2</b>	<b>Tulosten tulkinta</b>	<b>42</b>
<b>6</b>	<b>Pohdinta</b>	<b>49</b>
6.1	Kehollinen johtajuus näkökulmana tulosten ymmärtämiseen	49
6.2	Tulosten ja tutkimusprosessin arviointi sekä jatkotutkimusaiheet	53
	<b>Lähteet</b>	<b>59</b>
	<b>Liite</b>	<b>65</b>
	<b>Haastattelurunko</b>	<b>65</b>

# 1 Johdanto

Vuoden 2018 lopulla Suomessa käynnistyi tanssialan työolojen ja johtamisen epäkohtiin liittyvä keskustelu, joka nousi otsikoihin myös valtamediassa (ks. esim. Jägerhorn & Vihmanen 2023; Kovamäki 2018). Keskustelu liittyi laajemminkin esittävien taiteiden parissa tapahtuneeseen muutokseen, jossa Me too -liikkeen myötä alettiin tarkastella kriittisesti kulttuuri- ja taidealan työskentelykulttuuria, joka näyttäytyi alttiina vallan väärinkäytölle ja häirinnälle (Anttila 2019, 6). Näiden keskusteluiden seurauksena sekä taide- ja kulttuurialalle yleisesti että kohdennetummin tanssin ja sirkuksen kentälle laadittiin eettinen ohjeisto (Suomen tanssi- ja sirkustaiteilijat STST 2020; Taiteilijajärjestöjen yhteistyöjärjestö Forum Artis 2023). Keskustelut herättivät myös tutkimuksellisen kiinnostuksen esittävien taiteiden työturvallisuuden ja työhyvinvoinnin tarkasteluun Suomessa, ja viime vuosina tutkimushankkeissa on selvitetty alan rakenteiden ja kulttuurin vaikutusta toimintatapoihin (ks. esim. Visuri ym. 2020; 2023).

Edellä esiteltyjä aiheita käsiteltiin tanssialalla 2020-luvun alkaessa laajasti erilaisissa yhteyksissä, ja tietoisuutta lisättiin järjestämällä koulutuksia sekä epäasiallisen kohtelun tunnistamisesta että myönteisten johtamisen käytäntöjen kehittämisestä. Oman tanssijanurani aikana olin itsekin pohtinut tanssialalla ja sen työryhmissä vaikuttavien valtdynamiikkojen sekä koreografisen prosessin ohjautumisen teemoja, mutta vuosikymmenen vaihteessa seurasin keskustelua myös johtamisen psykologiasta kiinnostuneen, juuri hallintotieteiden ja johtamisen opinnot aloittaneen opiskelijan näkökulmasta. Minua alkoi kiinnostaa, miten tanssialan työryhmissä johtamisroolissa toimivat koreografit kokivat työryhmätyöskentelyn johtamisen alalla käydyn keskustelun keskellä.

Kiinnostustani suuntasi myös oma kokemukseni tanssialasta erityisenä johtajuuden kontekstina. Tanssialan työyhteisöissä ja tanssiteoksen luomisen prosesseissa vaikuttavat toisaalta taiteilijajayksilön neromyytistä ja kurinalaisesta, klassisesta tanssiperinteestä kumpuavat autoritaariset ja hierarkkiset toimintatavat, toisaalta yhteisöllisyyden ja ryhmäprosessissa syntyvän luovuuden korostaminen. Näiden vastakkaisina näyttäytyvien vaikutteiden lisäksi tanssialan työkulttuuria leimaavat epävarmat ja epätyypilliset toiminnan organisoitumisen tavat ja rakenteet, joiden puitteissa luovaa työtä on usein tehty enemmän kutsumuksellisen intohimon kuin työelämän yleisten sääntöjen ohjaamana (Anttila 2019, 27–28; Visuri ym. 2023, 88).

Toimintakulttuurin kehittämisen kaikenlaisissa esittävien taiteiden työkonteksteissa on todettu kytkeytyvän erityisesti ihmisten johtamiseen ja sen vahvistamiseen (Visuri ym. 2023, 84). Hyvän johtamisen käytäntöjen kehittämiseksi tanssialalla on tunnistettu, että koreografisesta

johtamisesta tarvitaan lisää empiiristä tutkimusta. Nykytanssin kentällä toimivien tanssitaiteilijoiden kokemuksia johtamisen käytännöistä on kuitenkin tutkittu Euroopassa vielä harvoin, ja niiden käsittely on vähäistä erityisesti laadullisessa yhteiskuntatieteellisessä tutkimuksessa. (Marinus & Van Assche 2025, 3–5.) Tämän tutkimuksen tavoitteena on vastata tähän tutkimustarpeeseen selvittämällä johtamisen kokemuksellisen ympäristön hahmottumista nykytanssin kentällä toimivien koreografien näkökulmasta. Samalla tutkimus voi tukea tietoisempaa ymmärrystä johtajuuden rakentumisesta tanssin luovassa työryhmätyöskentelyssä. Näistä lähtökohdista pyrin vastaamaan tutkimuksellani kysymykseen: *miten johtajuus rakentuu nykytanssin työryhmätyöskentelyssä koreografien kokemana?*

Johtaminen on kompleksinen käsite, jolle ei ole tarkkaa ja laajasti hyväksyttyä määritelmää – eikä sellaista välttämättä koskaan saavutetakaan. Suurin osa tutkijoista on yksimielisiä siitä, että johtaminen voidaan määritellä kolmen keskenään vuorovaikutuksessa olevan ulottuvuuden kautta. Nämä johtamisen ulottuvuudet ovat johtajan ja seuraajien välinen vaikuttamisprosessi tuloksineen, tuon vaikutusprosessin selittäminen taipumuksellisilla piirteillä ja käyttäytymistavoilla sekä havainnoilla ja merkityksenannoilla, ja lisäksi konteksti, jossa vaikuttaminen tapahtuu. Tällainen määritelmä johtamisesta voi näyttäytyä epämääräisenä ja johtajakeskeisenä. Lähemmin tarkasteltuna se kuitenkin käsittää keskeisiä näkökulmia johtamisen moninaisiin vuorovaikutussuhteisiin. Johtamisen määrittelemisen vaikutuksena suhteessa lopputuloksiin korostaa johtamisen sosiaalista rakentumista sekä sen vaikutusta johtamisen toteutumiseen ja tuloksellisuuteen. (Bashaw ym. 2025, 2.) Yksilön toimintaan keskittyvän johtamisen käsitteen ohella käytetään myös johtajuuden käsitettä, joka korostaa kokemuksellista ymmärrystä johtajuudesta työyhteisön kaikkien jäsenten sosiaalisena toimintana (Tökkäri 2019, 22, 34).

Vuosituhaten vaihteen kompleksisessa ja kiihtyvällä tahdilla muuttuvassa maailmassa yritystoiminnassa ja johtamisessa alettiin ymmärtää, että taiteella ja taiteilijoilla on paljon annettavaa menestyksen luomiseksi kestäväällä tavalla toimintaympäristössä, johon vanhat toimintatavat eivät enää sopineet (Adler 2006). Viime vuosikymmenten aikana johtamis- ja organisaatiotutkimusta onkin tehty esittävien taiteiden alalla laajasti, koska esittävät taiteet tarjoavat erityislaatuisen kontekstin keskeisten organisaationaalisten ilmiöiden – kuten johtajuuden, innovaatioiden ja epävarmuuden hallinnan – tarkasteluille. Esittävän taiteen kontekstia on hyödynnetty tutkimuksissa avaamaan näkökulmaa toimintaan, vuorovaikutukseen, kognitioihin ja tunteisiin organisaatioissa. (Komander & König 2024, 303–304.) Koska jatkuvan muutoksen ja epävarmuuden vaikutus organisaatioiden toiminnassa kasvaa edelleen, nykypäivän johtamisessa on entistä tärkeämpää tukea luovuutta sekä muita taiteelliselle toiminnalle ominaisia asioita (Raadik & Kuura 2024, 2601).

Johtamistutkimuksen ja tanssin tutkimuksen historiallisessa kehitymisessä voidaan tunnistaa yhteneväisyyksiä, jotka liittyvät laajojen yhteiskunnallisten ja poliittisten trendien vaikutuksiin. Sekä johtamisen että tanssitaiteen tarkastelussa kiinnostus on laajentunut johtajuuteen tai taiteilijuuteen liitettyjen persoonallisuuden piirteiden ja käyttäytymistapojen selvittämisestä erilaisten johtamisen tai taiteen tekemisen käytäntöjen tutkimiseen. (Zeitner ym. 2015, 169–170.) Johtamisen ja tanssitaiteen tutkimusten rinnakkain kulkeneen kehityksen lisäksi johtaminen usein myös rinnastetaan taiteeseen. Kuvaamalla johtamista taiteena tai eri taiteenalojen näkökulmia hyödyntäen voidaan tavoitella kokonaisvaltaista ymmärrystä johtajuusilmiön inhimillisestä ja kokemuksellisesta luonteesta (Sauer ym. 2010, 11–13).

Tanssitaidetta ja sen eri osa-alueita on käytetty tutkimuskirjallisuudessa sekä metaforana että lähtökohtana johtamiselle ja sen kehittämiseksi, millä on pyritty tuomaan teoreettista johtamisymmärrystä ja käytännön johtamistyötä lähemmäs toisiaan (ks. esim. Ropo & Sauer 2008; Hujala ym. 2015; Matzdorf & Sen 2015). Tällaiset tutkimukset eivät kuitenkaan yleensä käsittele tanssia erillisenä tiedonalana, eikä niissä oteta tanssin asiantuntijoita mukaan tutkimiseen (Bashaw ym. 2025, 7). Tässä tutkimuksessa pyrin lisäämään ymmärrystä johtajuusilmiön moniulotteisuudesta ja kokemuksellisuudesta erityisesti tanssialan ja luovan työryhmytyöskentelyn kontekstissa nykytanssin ammattilaisten näkökulmasta, mitä varten hankin tutkimusaineiston haastattelemalla keväällä 2025 kahdeksaa suomalaista koreografiaa.

Tutkimukseni metodologisena tulokulmana toimii fenomenologia. Fenomenologia viittaa sekä monisäikeiseen filosofian suuntaukseen että siihen perustuviin tutkimustapoihin, joissa tarkastellaan toimivan yksilön kokemuksellista suhdetta maailmaan ja sen ilmiöihin (Laine 2018, 30; Tökkäri 2018, 64–65; van Manen 2023, 17–20). Filosofiana fenomenologia on kiinnostunut kokemuksen ja ihmisen maailmasuhteen rakenteellisten edellytysten jäsentämisestä, kun taas fenomenologinen tutkimus keskittyy selvittämään tiettyyn ilmiöön liittyvien kokemusten sisältöä (Perttula 1995, 7–8; Rouhiainen 2014). Fenomenologian voidaan määritellä olevan jokapäiväisen elämän ja siinä kohdattujen asioiden ja tilanteiden synnyttämien kokemusten sekä niiden saamien merkitysten tutkimista. Fenomenologisesta filosofiasta poiketen fenomenologinen ihmistutkimus hyödyntää empiirisiä ja analyyttisiä menetelmiä, joiden juuret ovat käyttäytymis- ja sosiaalitieteissä. (van Manen 2023, 30, 35–36.) Sitoutuminen fenomenologiaan lähtökohtiin ohjasi minua tutkimaan analyyttisesti johtajuuden ilmenemistä tutkimukseen osallistuneiden koreografien kokemuksissa sen sijaan, että olisin lähestynyt johtajuusilmiötä johonkin olemassa olevaan teoriaan tukeutuen.

Kokemuksiin ja kokemuksellisuuteen kohdistuvan kiinnostuksen kautta tutkimukseni kiinnittyy johtamisen psykologian alaan. Johtamisen psykologia tarkastelee työelämän ilmiöitä ihmislähtöisesti ja monitieteisesti kokemuksellista näkökulmaa painottaen (Syväjärvi & Pietiläinen

2019, 7–9). Ihmisen subjektiivista kokemusta tutkivia tieteenaloja voidaan kutsua yhteisesti fenomenologiseksi erityistieteeksi (Perttula 2011, 116.) Myös kokemuksen tutkimukseen keskittyvä johtamisen psykologia kuuluu osaksi fenomenologista erityistiedettä. Johtamisen psykologian alaan kuuluvana tämä tutkimus määrittyy fenomenologisen erityistieteen tutkimukseksi. Kokemuksellisella näkökulmalla tutkimuksessa tavoitellaan ihmisen kokonaisvaltaista ymmärtämistä (Tökkäri 2018, 81). Tanssialan työyhteisöt tarjoavat otollisen ympäristön kokemuksellisen johtajuuden tutkimiselle, koska kaikkia erilaisia kokemuspuolia – niin työyhteisön psyykkiseen, fyysiseen kuin sosiaaliseenkin ulottuvuuteen liittyviä – voidaan pitää melko tasavertaisina tanssin luovassa, kehollisessa ja yhteistyölle perustuvassa työskentelyssä (vrt. Tökkäri 2019, 30).

Aloitan tutkielmani kuvaamalla seuraavassa luvussa tutkimukseni lähtökohtia, jotka kiinnittyvät tanssin ja johtajuuden tutkimuksellisiin yhteyksiin. Avaan ensin lyhyesti tanssialaa ja nykytanssin työryhmätyöskentelyä tutkimukseni kontekstina keskittyen erityisesti johtajuuden tutkimisen kannalta olennaisiin asioihin. Sen jälkeen käyn läpi tutkimuksen toteutuksen, mikä koostuu tutkimuksen fenomenologisen viitekehyksen jäsentämisestä sekä empiirisen osuuden kuvauksesta. Tässä yhteydessä kuvaan aineistoa, sen hankkimista ja analyysia, jonka toteutin Perttulan (1995; 2000) kuvailevaa fenomenologista metodia hyödyntäen. Tutkimukseni tuloksina esittelen yleisen merkitysverkoston sekä neljä sitä täydentävää merkitysulottuvuutta, joiden laajempaa tutkimuksellista ja työelämäkäytäntöjen kehittämiseen liittyvää merkitystä avaavien kehollisten johtajuuden näkökulmasta.

## 2 Tutkimuksen lähtökohdat: tanssin ja johtajuuden rajapintoja

### 2.1 Tanssiala ja nykytanssin työryhmätyöskentely tutkimuksen kontekstina

Tanssiala on osa eri taiteenlajeista koostuvaa esittävän taiteen kenttää, joka voidaan jakaa rahoitusrakenteen perusteella valtionosuutta saaviin toimijoihin sekä niin kutsuttuun vapaaseen kenttään (Stara & Volmari 2025, 6; Visuri ym. 2020, 14). Vuonna 2024 Suomen esittävän taiteen kentän tilastoiduissa ammattitoimijoissa oli yhteensä 69 tanssiryhmää ja tanssin tuotantokeskusta. Valtionosuutta saavissa VOS-toimijoissa oli mukana 14 tanssiryhmää ja tanssin tuotantokeskusta. Vapaan kentän muodostavista toimijoista 24 ryhmää sai valtion toiminta-avustusta Taiteen edistämiskeskukselta, minkä lisäksi lisäksi noin 70 tanssiryhmää ja koreografia saivat yksittäisiä taiteilija- ja projektiapurahoja. (Stara & Volmari 2025, 5–6, 123; Circus & Dance Finland 2025.) Kuten muillakin esittävän taiteen aloilla, myös tanssin kentällä toiminnan organisoituminen ja työskentelytavat vaihtelevat eri työskentely-ympäristöissä. Lisäksi alalla on tyypillistä liikkua organisaatiosta toiseen ja työskennellä niin kutsutuissa epätyypillisissä työsuhteissa. (Ansio ym. 2023, 6.) Epävarmat työolosuhteet sekä tanssityön fyysisyys ja suhdekeskeisyys tekevät alasta alttiin niin vallan väärinkäytölle kuin sen hiljaiselle hyväksymisellekin (Marinus & Van Assche 2025, 4).

Suomessa vakiintunutta ja säännöllistä esitystoimintaa harjoittavat tanssiryhmät ja muut toimijat edustavat eri tanssilajeista pääasiassa nykytanssia (Circus & Dance Finland 2026). Nykytanssi (*contemporary dance*) voi olla vaikeasti määriteltävissä, koska sille on tyypillistä jatkuva uudistuminen. Se on kehittynyt länsimaissa 1960-luvulta alkaen vakiinnuttaen vähitellen asemaansa osana ammattimaisen taidetanssin kenttää. (Sagiv ym. 2020, 26–27). 2000-luvun suomalainen nykytanssi on kehittynyt erilaisista modernin, postmodernin sekä keskieu-rooppalaisen uuden tanssin virtauksista. Nykytanssin taiteelliset prosessit voivat olla sekä koreografijohtoisia että yhteistyöperustaisia prosesseja. (Törmi 2016, 38–43.)

Nykytanssi näyttäytyy erityisen kiinnostavana kontekstina johtajuuden tutkimiselle, koska nykytanssiteosten toteuttamisessa sekä työskentelytavat että työryhmät voivat olla hyvin vaihtelevia. Nykytanssin kehityksen myötä taidetanssin kentällä on tapahtunut laajemminkin muutos pysyvistä ja hierarkkisesti yhden koreografian johtamista tanssiryhmistä vaihtelevammin organisoituihin ja projektikohtaisiin työryhmiin (Sagiv ym. 2020, 27). Suomessa tätä heijastelee vapaan kentän toimijoiden merkittävä osuus tanssialan kokonaisuudessa. Tätä tutkimusta varten haastattelemieni koreografien työhistorioissa korostui kuitenkin myös se, että koreografeille on tyypillistä työskennellä niin vapaalla kentällä kuin vakiintuneissakin organisaatioissa sekä erilaisissa yhteistyöproduktioissa. Nykytanssin työryhmät sekä koreografien vaihtelevat työyhteisöt määrittivät usein tietynlaisiksi tilapäisorganisaatioiksi, joissa joukko

esittävän taiteen ammattilaisia työskentelee projektiluonteisesti yhden tanssiteoksen toteuttamisen ajan (vrt. Raadik & Kuura 2024, 2584).

Perinteisesti koreografian luomisessa ja ylipäätään tanssin kentällä on toteutettu mestari-ki-sälli-mallia, jossa koreografi kertoo, mitä tanssijan tulee tehdä, ja tanssijan roolina on toteuttaa koreografian visio kuuliaisesti. Nykyään monissa yhteyksissä käytetään kuitenkin myös yhteisluomisen mallia, jolla pyritään demokratisoimaan koreografista prosessia. (Giguere 2025, 78.) Yhteisluomisen yleistymisen myötä koreografian ja tanssijan työnkuvat eivät enää erotu tarkkarajaisina toisistaan nykytanssin taiteellisessa työskentelyssä, minkä lisäksi koreografian tehtävässä on korostunut käytännön työskentelyedellytyksistä huolehtiminen (Törmi 2016, 43). Yhteistyön ja demokraattisten työskentelytapojen yleistymisestä huolimatta koreografilla on auktoriteettiasema lopullisen vastuun kantajana niin eettisesti kuin esteettisestikin, minkä takia vallan dynamiikat säilyvät osana nykytanssin luovia prosesseja. Koreografit toimivat myös portinvartijoina kilpaillun ja epävarman tanssialan sosiaalisissa rakenteissa: heillä on organisationaalista valtaa vaikuttaa tanssijoiden työmahdollisuuksiin ja urakehitykseen. (Marinus & Van Assche 2025, 6.) Koreografisissa prosesseissa yleistyneen yhteistyölähtöisyyden ja niihin samanaikaisesti sisältyvien valta-asetelmien välinen jännite vaikuttaakin määrittävän merkittävästi sekä koreografian työtä että työryhmätyöskentelyä nykytanssin ammattilaiskentällä.

Tanssi on hyvin yhteisöllinen taidemuoto, ja tanssitaiteen työryhmätyöskentelyssä koordinoidaan useiden esiintyjien ja taiteellisten suunnittelijoiden yhteistyötä, jolloin työryhmän jäsenten erilaiset, toimintakulttuuriin liittyvät odotukset voivat ohjata yhteistyön rakentumista ryhmän keskinäisissä suhteissa (Zeitner, Rowe & Jackson 2015, 171). Tanssiteoksen luomisen sosiaalinen luonne näyttää vaikuttavan merkittävästi siihen, millaista johtamisroolia koreografi toteuttaa ja miten tanssijat sen kokevat (Giguere 2025, 81). Nykytanssiteoksen luomisen prosessissa tanssijat ja koreografi sitoutuvat yhteisen vision toteuttamiseen, ja yhteistyö rakentuu usein kokeiluina yhteisestä päätöksenteosta (Marinus & Van Assche 2025, 5). Nykytanssiryhmissä onkin yleensä matala hierarkia: koreografi toimii ryhmän johtajana, mutta tanssijat osallistuvat teoksen luomiseen ja harjoitteluun liittyvään päätöksentekoon ryhmän vuorovaikutustilanteissa (Harrison & Rouse 2014, 1261).

Taidejohtamisen kirjallisuudessa taiteellinen työ erotetaan johtamistyöstä, mutta luovan prosessin todellisuudessa ja erityisesti koreografian roolissa ne kietoutuvat tiiviisti yhteen – riippumatta siitä, millaista koreografisen työskentelyn mallia prosessissa toteutetaan. Vallan jakautumisen ja vaikutusmahdollisuuksien kokeminen voivat toteutua monin tavoin niin koreografikuin yhteistyölähtöisissäkin koreografisen työskentelyn malleissa, mutta mallien toteuttami-

sen tapa liittyä vahvasti johtamisen kysymyksiin. (Giguere 2025, 80–81.) Tältä pohjalta vaikuttaa tarpeelliselta, että tanssialan johtamista tarkasteltaisiin myös tiiviisti taiteelliseen työskentelyyn kietoutuvana. Tanssin kontekstissa koreografin keskeinen johtamisrooli syntyy mahdollisuudesta valita erilaisia tapoja työskennellä ja työstää teoksiaan: koreografi voi ohjata muiden työtä, luoda itse tai sovittaa yhteen tanssijoiden teokselle antamaa luovaa panosta (Abecassis-Moedas & Gilson 2018, 123). Koreografisessa prosessissa koreografille annetaan oikeutettuna pidetty johtamisasema joko tiedostetusti tai tiedostamatta. Tällöin koreografi myös näyttää esimerkkiä johtamisessa tanssin kentällä, minkä takia olisi tärkeää, että koreografi tiedostaa asemansa johtajana sekä ymmärtää johtajuutta ryhmän kontekstin, kulttuurin ja sisäisten dynamiikkojen keskellä suunnistamisena. (Giguere 2025, 81–82.)

Edellä esitetyissä näkemyksissä tanssialan luova työryhmätyöskentely kuvautuu dynaamisena ja monitahoisena kontekstina johtajuudelle. Johtajuus tanssialalla toteutuu epävarman toimintaympäristön, alan toimintatavoissa kehollisesti välittyvien historiallisten ja sosiaalisten vaikutteiden sekä luovan ihmistyön risteyskohdassa. Tällainen ymmärrys tanssialasta johtajuuden kontekstina on minulle tunnistettava myös omien kokemusteni pohjalta. Tanssijana työskennellessäni luovan työryhmätyöskentelyn eri ulottuvuudet eivät kuitenkaan hahmottuneet minulle kovin selkeästi eriteltävinä tai sanallistettavina, vaan ennemminkin alan kulttuurista omaksuttuina itsestäänselvyyksinä. Kirkkaimmin omat kokemukseni tanssijan työstä luovassa työryhmässä kiteytyvät siihen, miten jokainen tanssiteoksen luomisen prosessi muotoutui omanlaisekseen kunkin koreografin ja hänen henkilökohtaisen työskentelytapansa ohjaamana, mutta yhtä lailla myös työryhmän kokoonpanon ja vuorovaikutuksen takia. Tanssin luovan työryhmätyöskentelyn moniulotteisuus tarjoaa paljon mahdollisuuksia johtajuuden tutkimiseen. Seuraavaksi tarkastelen, miten tanssijohtamista on tutkittu osana taidejohtamisen kenttää.

## **2.2 Taidejohtamisesta tanssialan ja luovan prosessin johtajuuteen**

Vielä viime vuosituhannen lopulla taidejohtamisen tutkimus oli hyvin vähäistä, mutta 2000-luvun alusta alkaen sen määrä on kasvanut huomattavasti. Sekä taidejohtamisesta että taideperustaisesta johtamisen kehittämisestä voidaan nähdä olevan muotoutumassa perinteisestä johtamistutkimuksesta selkeästi irrallisia tutkimussuuntauksia. Myös kiinnostus tanssijohtamisen tutkimiseen vaikuttaa olevan kasvussa. Selkeästi tanssijohtamiseen keskittyvän tutkimuksen vähäisen määrän vuoksi tanssijohtamista ei kuitenkaan voida pitää erillisenä tutkimusalana, vaan se asettuu osaksi taiteen ja johtamisen tutkimuksen kenttää. (Bashaw ym. 2025, 4, 11, 15.) Tämän perusteella tanssijohtaminen määrittyy siis yhdelle taiteenalalle erityiseksi taidejohtamiseksi. Tanssijohtamisen omaa tutkimusalaa on kuitenkin pyritty kehittä-

mään perustuen näkemykseen, jonka mukaan tanssijohtajuutta harjoitetaan omalla alueellaan niin tanssin kuin johtamisenkin piirien ulkopuolella (Alexandre 2017, 2). Tanssijohtamisen yhteydessä voidaan puhua myös koreografisesta johtamisesta, jolloin tarkastelu rajautuu muista tanssialan johtamistehtävistä eristetyksi koreografin työhön ja luovassa työskentelyssä tapahtuvaan johtamiseen (Marinus & Van Assche 2025, 20). Käsittelen seuraavaksi taide- ja tanssijohtamisen tutkimusta nostaan esiin tämän tutkimuksen kannalta kiinnostavia näkökulmia, jotka liittyvät erityisesti luovaan yhteistyöhön, työryhmän toimintaan sekä koreografin rooliin.

Taide- ja luovilla aloilla johtaminen käsitetään yleensä kaksijakoisesti: joko johtajan luovuuteen ja vastuuseen kiinnittyvänä ohjaamisena tai vuorovaikutukseen ja luovaan osallisuuteen perustuvana yhdistämisenä (Abecassis-Moedas & Gilson 2018, 122–123). Johtamisen käytännöistä riippumatta tanssialan työskentelyssä korostuvat erityisesti kehollisuus, ryhmän yhteistyö ja vuorovaikutus (vrt. Törmi 2016, 25). Luovuuden, yhteistyön sekä niiden vastavuoroisen ja monimuotoisessa vuorovaikutuksessa syntyvän suhteen voidaan nähdä olevan taidealan johtamisen ytimessä. Taidealalle tyypillisestä, yhteistyöperustaisesta ja jaetusta johtamisesta on kuitenkin vielä varsin vähän niin teoreettista kuin empiiristäkin tutkimusta (Bashaw ym. 2025, 17).

Tanssijohtamista on tutkittu koulutuksen parissa, tanssin ammattilaiskentällä sekä yritystoiminnan puitteissa hyödyntäen pääasiassa laadullisen tutkimuksen keinoja ja erityisesti fenomenologis-tulkinnallisia metodeja. Tanssialan johtamisen tutkimuksissa on tyypillistä kuvata tutkittavaa ilmiötä käyttäen olemassa olevia johtamisteorioita, kuten transformationaalista johtamista tai luovaa johtamista. (Bashaw ym. 2025, 7.) Transformationaalisen johtamisen teoria on yksi merkittävä viitekehys johtamiseen sisältyvän monimuotoisen vuorovaikutuksen tarkasteluun nykypäivän dynaamisessa yhteiskunnallisessa ja taloudellisessa toimintaympäristössä, jossa organisaatioilta vaaditaan jatkuvaa muutoskyvykkyyttä. Transformationaalissa johtamisessa ollaan kiinnostuneita organisaatioiden muutosprosesseista ja niissä kehittyvistä uusista käytännöistä sekä identiteeteistä, minkä lisäksi siinä huomioidaan myös yhteisöllisen osallistumisen suuri merkitys luoville prosesseille. (Zeitner ym. 2015, 170.)

Myös luovien yksilöiden johtaminen ja luova johtaminen ovat saaneet tutkimuksessa paljon huomiota. Luovien yksilöiden johtamisessa tavoitteena on saada aikaan ja tuoda esiin työryhmän tai organisaation jäsenten luovuutta. Tutkimusten mukaan juuri tavoite ruokkia muiden luovuutta erottaa luovan johtamisen muista johtamisen muodoista. Tutkimuksessa on tarkasteltu pääasiassa erilaisten luovan johtamisen muotojen vaikutusta johdettavien luovuuteen ja hyvinvointiin, mutta luovaa johtamista toteuttavista johtajista tiedetään vähemmän.

(Abecassis-Moedas & Gilson 2018, 122–125.) Luovuuden ja luovien prosessien hyödyntämisen ja aikaansaamisen ulottuvuudet perustelevat sekä transformationaalisen että luovan johtamisen soveltamista tanssialan johtamisessa keskeisten ilmiöiden tutkimiseen. Fenomenologisen tutkimuksen keinoin voi kuitenkin olla mahdollista saavuttaa syvempää kokemuksellista ymmärrystä niin luovan ryhmäprosessin johtamista toteuttavista koreografeista kuin luovan työskentelyn johtajuudesta laajemminkin.

Sekä tanssijohtamista yleisesti että johtajuutta koreografisessa prosessissa on käsitteellistetty myös omina ilmiöinä. Jane M. Alexandre (2017) on muodostanut alustavaa teoreettista viitekehystä tanssijohtamisen käsitteellistämiseksi. Alexandren tanssijohtamisen teoria perustuu näkemykselle, jonka keskiössä on tanssi kokonaisvaltaisesti universaalina ja inhimillisenä toimintana, jota tanssijohtamisen tarkoituksena on pyrkiä vaalimaan sekä edistämään. Tanssin ensisijaisuus teorian lähtökohdalla määrittää siihen sisältyvää ymmärrystä johtajuudesta: tanssijohtaminen on epämuodollista eikä se perustu tiettyyn asemaan tai rooliin, vaan sitä voivat harjoittaa kaikki tanssijat joko yksilöinä tai ryhmänä. Kiinnostavaa on, että Alexandre erottaa tanssijohtamisen muualla kuin taiteellisessa työskentelyssä tapahtuvaksi. Siitä huolimatta hän ehdottaa myös, että tanssijohtamisessa auktoriteetin saaminen on lähtemättömästi yhteydessä tanssitaiteilijuuteen: tanssin syvälliseen ymmärrykseen ja osamiseen. (Alexandre 2017, 23–24.) Tanssijohtamisen teoria ei siis käsittele johtamista rajatusti tanssialan työelämään ja ammatilliseen, taiteelliseen toimintaan liittyvänä, vaan paljon laajempina ilmiönä.

Sen sijaan Jo Butterworth on jäsentänyt johtajuutta taiteellisessa työskentelyssä ja koreografisessa prosessissa didaktis-demokraattisella mallilla, jossa koreografian ja tanssijan välistä työnjakoa kuvataan viitenä, jatkumolle asettuvana prosessina (Butterworth 2018, 89–91; Törmi 2016, 28). Didaktis-demokraattisen mallin mukaan koreografisessa prosessissa koreografi voi valita vaihtoehtoisia rooleja, jotka asettuvat jatkumolle opettavan luovan prosessin johtajan ja demokraattisen ryhmän fasilitaattorin välillä (Giguere 2025, 69). Käytännössä koreografian tekemisen tapa voi vaihdella yhden teosprosessin sisällä näiden ääripäiden välillä hyödyntäen erilaisia koreografian luomisen prosesseja. Mallin avulla tanssialan toimijoiden on mahdollista ymmärtää erilaisia koreografisen työskentelyn tapoja sekä sitä, miten tanssijan ja koreografian välinen vuorovaikutussuhde vaikuttaa luovaan työskentelyyn. (Butterworth 2018, 89–91). Haastattelemistani koreografeista useat viittasivat didaktis-demokraattiseen malliin kuvatessaan omaa työskentelytapaansa ja johtamisrooliaan työryhmätyöskentelyssä, joten malli vaikuttaa olevan tanssialalla tunnettu sekä käytännönläheinen työkalu työskentelyn jäsentämiseen koreografisessa prosessissa.

Edellä esiteltyjen teoreettisten jäsenysten lisäksi koreografian roolia ja toimintaa sekä työryhmyöskentelyä on tutkittu keskittyen tiettyihin ulottuvuuksiin tanssialan luovissa prosesseissa ja työryhmien toiminnassa. Erityisesti jo transformationaalisen ja luovan johtamisenkin yhteydessä esiin tullut kiinnostus luovuuden ja yhteistyön vuorovaikutteiseen suhteeseen yhdistää useita tanssialalla tehtyjä organisaatio- ja johtamistutkimuksia. Esimerkiksi Harrison & Rouse (2014) seurasivat tutkimuksessaan nykytanssiryhmien työskentelyä kehittääkseen luovan ryhmätyöskentelyn koordinoimisen teoriaa, jota he kutsuvat joustavaksi koordinaatioksi (*elastic coordination*). Siinä luovaa ryhmätyöskentelyä jäsenetään kolmena, toisistaan eroavana vuorovaikutuksen muotona, joissa ryhmän jäsenet neuvottelevat työskentelyn autonomiasta ja rajoituksista tasapainoillen ryhmässä syntyvien ideoiden yhteneväisyyden ja erillisyyden välillä. Tutkimuksessa seuratuissa nykytanssiryhmissä luova ryhmätyöskentely ohjautui rajojen määrittämiseen, epäjohdonmukaisuuksien huomaamiseen ja ratkaisujen jäsentämiseen liittyvän vuorovaikutuksen kautta. Koreografit kokivat johtavansa keskustelua ratkaisujen jäsentämisestä, ja lopullinen vastuu tehdyistä päätöksistä oli heillä, mutta yleisesti ottaen vuorovaikutus näyttäytyi enemmän kollektiivisena neuvotteluna kuin yhden henkilön päätöksentekoprosessina. (Harrison & Rouse 2014, 1264–1265, 1271.) Kyseinen tutkimus valotti myös kiinnostavalla tavalla yhtenäisyyden ja erillisyyden kokemusten merkitystä luovassa ryhmätyöskentelyssä: ryhmän ohjaamisessa on yleensä keskitytty yhdistämiseen ja ryhmän koheesion ylläpitämiseen, mutta ryhmän hajaantumisella ja erillisyydellä voi olla tärkeä merkitys luovassa työskentelyssä, joka ammentaa epäjärjestyksestä, ongelmallisuuksista ja yllätyksellisyydestä (vrt. Harrison & Rouse 2014, 1274).

Työskentely nykytanssiryhmissä on toiminut kontekstina myös autenttisuuden merkityksen ja rakentumisen tarkastelulle luovan yhteistyön osana. Sagiv, Simons ja Drori (2020) tutkivat nykytanssiteosten luomista selvittääkseen, miten luovaan prosessiin osallistuvat toimijat rakentavat tuossa prosessissa tunnistettavaa autenttisuutta. Autenttisuudella he tarkoittavat sekä omaleimaista ja henkilökohtaista ilmaisua että taidetanssille olennaisesti tyypillisiä piirteitä, jotka yhdessä vaikuttavat luovan prosessin etenemiseen ja sen tulosten välittymiseen yleisölle. Tutkimuksessa autenttisuuden rakentamista jäsenetään vuorovaikutuksena koreografian, esiintyjien ja yleisön välillä: vaikka koreografi käynnistää luovan prosessin, sekä tanssijat että yleisö vaikuttavat koreografian alkuperäisten ideoiden toteuttamiseen prosessin aktiivisina osallistujina. Tutkimukseen osallistuneissa tanssiryhmissä koreografi ja tanssijoiden havaittiin johtavan luovan prosessin edistämistä vaihdellen. (Sagiv ym. 2020.) Autenttisuuden huomioiminen osana luovaa prosessia laajentaa sekä taiteen vuorovaikutteisuuden että koreografisen työskentelyn tarkastelua työryhmän sisäisestä toiminnasta myös ylei-

sösuhteeseen. Useiden toimijoiden merkityksen tunnistaminen luovan prosessin etenemisessä avartaa lähtökohtia, joista koreografian roolia ja johtajuutta taiteellisessa työryhmässä voidaan ymmärtää.

Myös tanssialan eri toimijoiden kokemukset luovasta työryhmätyöskentelystä ja sen johtamisesta ovat saaneet huomiota tutkimuksessa. Koreografien kokemusten pohjalta on tutkittu esimerkiksi erilaisten luovan johtamisen muotojen hyödyntämistä koreografisessa prosessissa (Abecassis-Moedas & Gilson 2018). Tutkimuksessa tarkasteltiin, miten koreografien näkemykset luovan prosessin yksilö- tai ryhmälähtöisyydestä vaikuttivat prosessiin ja siinä tapahtuvaan johtamiseen. Tutkimukseen osallistuneet koreografit jakautuivat kahteen ryhmään, joiden nimet olen kääntänyt tässä yhteydessä suomen kielelle. Ensimmäisen ryhmän muodostivat lähinnä omaa luovuuttaan hyödyntävät, *ohjaavat johtajat (directive leaders)* ja toisen ryhmän *yhteensovittavat johtajat (integrative leaders)*, jotka hyödynsivät työryhmän jäsenten luovuutta. Kollektiivista luovuutta hyödyntävässä, yhteensovittavassa johtamisessa yhteistyötä jäsennettiin tapahtuvan kolmella eri tasolla, mikä syventää ymmärrystä johtajan roolista kollektiivisessa luovassa prosessissa. (Abecassis-Moedas & Gilson 2018, 127–135.)

Luovaan prosessiin ja koreografiseen johtamiseen liittyviä kokemuksia on tutkittu myös tanssijoiden näkökulmasta. Esimerkiksi Marinus & Van Assche (2025) ovat jäsentäneet tapaus-tutkimuksessaan, miten koreografinen johtajuus suhtautuu fyysisinä ja sosiaalisina kokemuksina ilmeneviin jännitteisiin, joita esittävien taiteiden ja tanssin alan prekaarit työolot sekä rakenteellisesti epäsymmetriset valtasuhteet aiheuttavat. Tanssijoiden kokemusten tarkastelun pohjalta he esittävät, että projektiluonteisesti toimivalla, epävarmalla tanssialalla hyvän johtamisen käytännöt sekä refleksiivinen ja kriittinen vallankäytön tarkastelu ovat keskeisiä tanssijoiden hyvinvoinnin turvaamiseksi (Marinus & Van Assche 2025, 7). Koreografisen johtamisen ja tanssijoiden ryhmädynamiikan välisiä jännitteitä tarkastelevassa tutkimuksessa puolestaan korostui, että tanssijat kokivat keskinäisten suhteidensa olevan yhtä tärkeitä luovalle prosessille kuin sitä johtavan koreografian. Tutkimuksessa luovan työryhmän työskentelyilma-  
piiri näyttäytyi riippuvaisena siitä, miten tanssijoiden odotukset johtamisesta kohtasivat koreografian työskentelytavan kanssa. Tutkimuksen perusteella sekä tanssijoiden odotukset ja ymmärrys koreografian roolista että koreografian kyky ohjata ryhmädynamiikkaa ovat luovan prosessin johtajuudessa olennaisempia kuin tietyt, yksilökohtaiset johtamisominaisuudet. (Giguere 2025.) Nämä tutkimukset painottavat, että tanssialan johtamisen ja työskentelykulttuurin kehittämiseksi olisi tärkeää tunnistaa ja tehdä näkyväksi koreografiseen johtamiseen liittyviä kokemuksellisia ulottuvuuksia, kuten jännitteitä ja odotuksia (Giguere 2025, 82; Marinus & Van Assche 2025, 2).

Viimeisinä esitellyissä tanssialan työskentelyn ja johtajuuden tutkimuksissa korostuvat ihmisten väliset suhteet ja niihin liittyvät kokemukset. Inhimillinen kokemustodellisuus vaikuttaa kuitenkin olevan vahvasti läsnä myös niissä tanssialalla toteutetuissa tutkimuksissa, jotka keskittyvät olemassa olevien teorioiden pohjalta tai teoreettisia jäsennyksiä rakentaen tiettyihin tanssialalle keskeisiin ilmiöihin, kuten luovuuteen, yhteistyöhön ja vuorovaikutukseen. Näitä ilmiöitä käsittelevien tutkimusten asettaminen toistensa yhteyteen nostaa esiin, että niissä rajatusta näkökulmasta tarkastellut ilmiöt kuitenkin kietoutuvat toisiinsa. Teoreettiset jäsennykset tai niihin nojautuvat tutkimukset eivät välttämättä täysin tavoita – tai edes pyri tavoittamaan – inhimillisten kokemuksellisten ilmiöiden yhteen kietoutuvaa luonnetta. Tältä pohjalta kokemuksellisuuden eri ulottuvuuksia luotaavat lähestymistavat voivat sopia paremmin tanssialan johtajuuden tutkimiseen. Yksi tällainen lähestymistapa on kehollinen johtajuus, johon liittyvää ajattelua käsitellen seuraavaksi.

### **2.3 Johtajuus kokemuksellisena ja kehollisena ilmiönä**

Kehollisuus on noussut johtajuustutkimuksessa kiinnostusta herättäväksi aiheeksi viimeisten kahden vuosikymmenen aikana (Jääskeläinen ym. 2019, 279; Sweet ym. 2025, 2). Niin taiteen alalle kuin yritysmaailmaankin sijoittuva johtamistutkimus on ollut lähtökohdiltaan usein yksilökeskeistä ja keskittynyt tiettyihin johtajan ominaisuuksiin, jolloin johtamista on käsitteellistetty lähinnä kognitiivisena ilmiönä (Giguere 2025, 66, 69; Ropo & Sauer 2008, 562). Vähitellen johtajuustutkimuksessa on kuitenkin alkanut kehittyä ajattelutapa, jonka mukaan johtajuus ei ole vain älyllistä ja hallinnoivaa toimintaa, vaan se syntyy organisaation jäsenten fyysisestä läsnäolosta, vuorovaikutuksesta ja kehollisista kokemuksista (Köngäs & Pietiläinen 2026, 42–43). Kokemuksellisessa lähestymistavassa johtajuus ymmärretään aistillisena ja kehollisena, sosiaalisena vuorovaikutuksena. Tällainen kokemuksellinen tietämisen tapa haastaa perinteisen, positivistisen johtamistutkimuksen, jossa työpaikan sosiaalisen vuorovaikutuksen kokemuksellisia ja kehollisia ulottuvuuksia ei juurikaan tunnusteta tai pyritä käsitteellistämään. (Ropo & Sauer 2008, 560.) Työyhteisöjen toiminnassa ja johtamisessa syntyvän ja vaikuttavan, kokemuksellisen tietämisen tavan ymmärtäminen toimii lähtökohtana johtajuuden kehollisuuden tarkasteluille.

Kehollinen tieto voidaan määritellä tietynlaisena hiljaisena tietona, joka liittyy erityisesti keholliseen taitoon ja toimintaan ja on yhteydessä keholliseen tietoisuuteen ja havainnoimiseen. Kehollinen tieto on elävää, luovasti muuntuvaa ja kehosta toiseen välittyvää. (Ropo & Parviainen 2001, 4–5.) Johtajuuden kontekstissa kehollisen tietämyksen käsite korostaa kognitiivisten prosessien sijaan kehollista osallistumista (Köngäs & Pietiläinen 2026, 43). Kehollinen ymmärrys johtajuudesta kehittyy vuorovaikutustilanteissa, joissa kehollinen läsnäolo luo mahdollisuuksia rakentavalle vuorovaikutukselle ja yhteisestä hyvinvoinnista huolehtimiselle

(Ropo & Parviainen 2001, 16). Kehollisuuden onkin tunnistettu toimivan lähtökohtana positiiviselle johtajuudelle (Köngäs & Pietiläinen 2026, 58). Laajasta kiinnostuksesta huolimatta empiiristä tutkimusta kehollisesta johtajuudesta on kuitenkin vasta vähän (Sweet ym. 2025, 10).

Organisaatiotutkimuksessa kokemuksellisuutta ja kehollisuutta on käsitelty organisaatioestetiikan parissa jo 1980-luvun lopulta alkaen (Ropo 2011, 209; Ropo & Sauer 2008, 562). Johtajuustutkimuksessa kehollinen käänne tapahtui, kun johtajakeskeisestä ajattelusta alettiin siirtyä kohti suhdekeskeistä ajattelua sekä johtajuuden ymmärtämistä ilmiönä, joka rakentuu subjektiivisesti kehollisessa (*embodied*) ja kokemuksellisessa (*aesthetic*) vuorovaikutuksessa (Ropo 2011, 192). Suomenkielisessä kirjallisuudessa kokemuksellisuuden yhteydessä puhutaan myös esteettisyydestä tai estetiikasta, jolloin painotetaan yleensä erityisesti aisti- ja tunnekokemuksissa rakentuvaa tietoa filosofiseen tietoteoriaan nojautuen (ks. esim. Niemi-Kaija 2017; Ropo 2011, 208–209; Sauer 2012, 132–135). Johdonmukaisuuden vuoksi käytän tässä tekstissä englanninkielisen *aesthetic*-sanana vastineena käännöstä kokemuksellisuus Ropoa (2011, 192) seuraten.

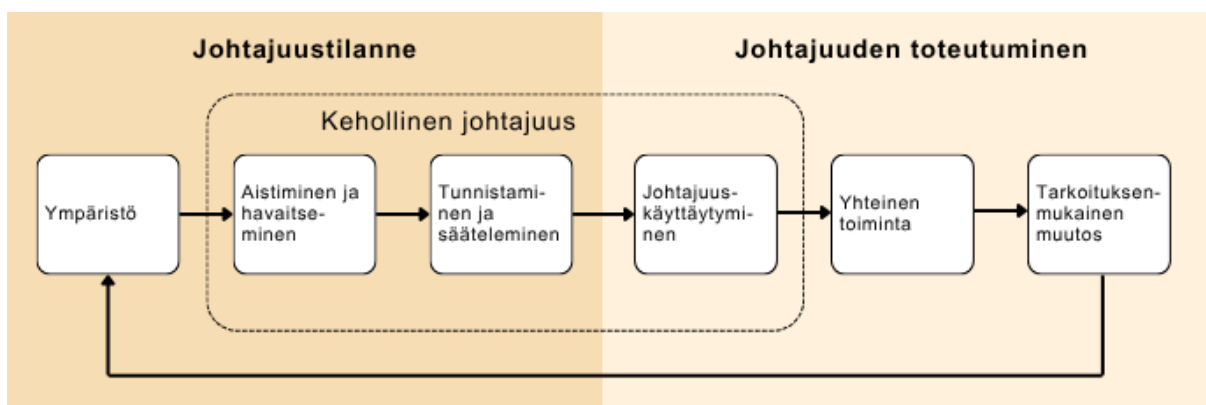
Kehollisen johtajuuden tutkimuksessa tarkastellaan, miten keho vaikuttaa ja tulee vaikutukseksi johtajuusprosesseissa (Sweet ym. 2025, 2). Kehollisuus on olennaisen tärkeää siinä, miten johtaja havainnoi ympäristöään, on vuorovaikutuksessa sen kanssa sekä vaikuttaa siihen. Johtajuusrooli tulee esiin kokemuksissa, jotka syntyvät tässä vastavuoroisessa suhteessa ympäristön kanssa. (Köngäs & Pietiläinen 2026, 41.) Johtajuusroolin lisäksi myös johtajuuskäytäntöjen voidaan ajatella syntyvän kehollisissa kokemuksissa ja kehittyvän niiden kautta. Kehollisen johtajuuden näkökulmasta kokemukset ovat olennainen osa ihmisen olemassaoloa maailmassa. Maailma koetaan kehossa ja kehon kautta, jolloin keho ei ole vain objekti, vaan yhteys ympäröivään todellisuuteen. Yksilöllisesti, kulttuurisesti, sosiaalisesti ja historiallisesti muotoutuneen kehon kautta yksilön kokemukset voivat myös välittyä muille ihmisille. (Ropo & Parviainen 2001, 2.)

Edellä esitetty näkemys kokemusten ja kehon suhteesta pohjautuu Maurice Merleau-Pontyn ruumiinfenomenologiaan, jossa kehollisuus ymmärretään ensisijaiseksi olemassaolon ja tietämisen tavaksi (Jääskeläinen ym. 2019, 272–273; Köngäs & Pietiläinen 2026, 45; Van Manen 2023, 253). Kokemuksellisen ja kehollisen tietämisen tunnistaminen merkittävänä, mutta johtajuustutkimuksessa sivuutettuina ymmärryksen lähteinä on ollut keskeistä kehollisen johtajuuden näkökulman kehittämisessä. Perinteisesti johtajuustutkimus on perustunut kartesiolaiseen dualismiin, joka erottaa kehon ja mielen toisistaan sekä nostaa älyllisen mielen ensisijaiseksi tavaksi tuottaa tietoa johtajuudesta (Ropo 2011, 204). Tästä lähtökohdasta johtajuutta on tarkasteltu varsin rajatusti kognitiivisina ja rationaalisina prosesseina. Kehollisen

johtajuuden tutkimuksessa johtajuuden ilmiötä pyritään ymmärtämään laajemmin, mikä tapahtuu ottamalla huomioon myös kokemuksellisen tiedon merkitys. (Ropo & Sauer 2008, 560–526; Sweet ym. 2025, 2–3.)

Ruumiifenomenologian lisäksi kehollisuutta voidaan tarkastella johtajuustutkimuksessa käytäntöteorian näkökulmasta. Sekä ruumiifenomenologia että fenomenologiasta kumpuava käytäntöteoria lähestyvät kehollisuutta maailmassa aistivan ja toimivan ihmisen näkökulmasta. Ruumiifenomenologia korostaa kehollista olemassaoloa yksilön sisäisinä ja henkisinä tiloina, jolloin kehollisuuden tarkastelu avaa mahdollisuuksia erityisesti yksilön ymmärtämiseen. Sen sijaan käytäntöteoreettisessa ajattelussa yksilön sisäinen sekä sosio-historiallisesti rakentunut, ulkoinen todellisuus kietoutuvat yhteen keholliseksi toiminnaksi jäsenyissä käytännöissä. Näitä sosiaalisesti muotoutuvia ja kehollisuudessa ilmentyviä käytäntöjä tarkastelemalla voidaan ymmärtää ihmisyyhteisöjen toimintaa. (Jääskeläinen ym. 2019, 271–275.)

Kehollista johtajuutta on jäsennetty myös teoreettisella mallilla, jonka avulla pyritään yhdistämään kehollisen johtamisen keskeiset tutkimussuuntaukset. Mallissa kehollinen johtajuus määritellään ryhmässä tapahtuvana vaikuttamisen prosessina, jossa keskeinen ryhmän jäsenen tunnistaa mahdollisuuden tai uhkan ja säätelee sitten sisäistä tilaansa toimiakseen tavalla, jolla saa muut osallistumaan tarvittavan muutoksen aikaansaamiseen. Johtajuuden kehollisen prosessin kuvataan koostuvan kahdesta vaiheesta: johtajuustilanteesta ja johtajuuden toteuttamisesta. Johtajuustilanne käsittää kehon ja ympäristön vuorovaikutuksessa syntyvät aistimukset ja havainnot, niiden tunnistamisen sekä niiden aikaansaamien sisäisten reaktioiden säätelyn. Johtajuuden toteuttamisen vaiheessa johtajuutta ilmaistaan kehollisesti yhteisen, tarkoituksenmukaiseen muutokseen tähtäävän toiminnan toteuttamiseksi. (Sweet ym. 2025.) Kehollisen johtajuuden malli on esitetty kuviossa 1.



Kuvio 1 Kehollisen johtajuuden malli (Sweet ym. 2025, 8)

Kehollisen johtajuuden malli perustuu oletuksille, joiden mukaan ryhmässä voi olla käynnissä yhtä aikaa useita johtajuusprosesseja, ja niitä voi toteuttaa joko yksi tai useampi ryhmän jäsen. Johtajuus ei kuitenkaan ole välttämätöntä, vaan johtajuusprosessit käynnistyvät tarvittaessa ympäristön vaatimuksiin vastaamiseksi. Malli on muodostettu tunnistamalla kehollisen johtajuuden tutkimuskirjallisuudessa kolme suuntausta, joista ensimmäinen keskittyy kehollisuuden hyödyntämiseen johtamisen kehittämisessä, toinen johtajuuden toteutumiseen kokemuksellisena ja kehollisena toimintana ja kolmas kehollisuuden rooliin ryhmässä kehkeytyvässä johtajuudessa. (Sweet ym. 2025.) Näin ollen mallin lähtökohtina on ollut useita erilaisia kehollisuuden määrittelyjä. Eri tavoin kehollista johtajuutta tarkastelevia suuntauksia yhdistävän mallin voidaan tulkita asemoivan kehollisen johtajuuden ensisijaisesti yksilöön. Koska mallissa kuitenkin huomioidaan, että johtajuutta voivat toteuttaa eri toimijat ja muutoksen aikaansaaminen tapahtuu ryhmän yhteistoiminnan kautta, sen avulla voi olla mahdollista kartoittaa myös sosiaalisessa toiminnassa rakentuvan johtajuuden kokemuksellisuutta.

Kokemuksellisuuden ja kehollisuuden teemojen yleistyminen havainnollistavina käsitteinä yhdistää taiteen ja johtajuuden tutkimusta (Bashaw ym. 2025, 14). Kehollinen käänne herätti kasvavan kiinnostuksen johtajuuden tutkimiseen myös taideorganisaatioissa ja luovan työn kontekstissa, joissa kokemuksellinen näkökulma on olennaisesti läsnä. Vahvasti yhteistyöhön perustuvassa ja aistivoimaiseen lopputulokseen tähtäävässä luovassa työssä kehollisuutta ja vuorovaikutusta hyödynnetään monin tavoin, minkä takia taidealan organisaatiot tarjoavat erinomaisen kontekstin kehollisen johtajuuden tutkimiselle. Lisäksi taidealan johtamisen haasteiden on tunnistettu vastaavan asiantuntijaorganisaatioiden haasteita itsenäisten ja intohimoisesti työhönsä suhtautuvien ihmisten johtamisessa. (Ropo & Sauer 2008, 562–563.) Vaikka johtajuuden tutkiminen taidealan kontekstissa voi tuottaa merkittävää tietoa myös muille aloille, taidealan johtajuuden tutkiminen on merkittävää myös itsessään alan sisäisten käytäntöjen kehittämiseksi.

Kehollisuuden näkökulmasta tarkasteltuna johtajuus ihmisten välisenä toimintana ja dynamiikkana hahmottuu perustavanlaatuisesti kehollisina kokemuksina. Tanssi taidemuotona on lähtökohtaisesti kehollista läsnäoloa, ilmaisua ja kanssakäymistä, ja tanssiteoksen luomisen prosessissa sekä koreografi että tanssijat hyödyntävät kokemuksellista, kehollista tietoa enemmän tai vähemmän tietoisesti. Tämän takia tanssialan työryhmätyöskentely voi tarjota erinomaisen ympäristön paitsi kehollisen johtajuusymmärryksen kehittymiselle, myös johtajuuden tutkimiselle kokemuksellisesta näkökulmasta. Fenomenologinen tutkimus vaikuttaa hyödylliseltä tavalta tarkastella johtajuuden kokemuksellista rakentumista tanssialan vaihtelevissa työskentely-ympäristöissä ja yhteisöissä, joissa koreografin ammatissa toimitaan.

### 3 Tutkimuksen toteutus

#### 3.1 Fenomenologia tutkimusta ohjaavana viitekehystenä

Viime vuosina eri ammattialojen ja niiden ammatillisten käytäntöjen tutkimuksessa on korostunut tietoisuus muuttuvien kontekstien merkityksestä, mikä voi selittää eri yhteyksissä fenomenologiaa kohtaan herännyttä kiinnostusta sekä fenomenologian aiempaa käytännönläheisempiä kehityssuuntia (van Manen 2023, 30–31). Fenomenologinen tutkimus voi auttaa ymmärtämään olemassa olevien toimintatapojen merkitysrakenteita eli sitä, millaisten merkitysten varassa toimintaan ja todellisuuteen suuntaudutaan. Toimintatapojen merkitysrakenteiden ymmärtäminen on edellytys toiminnan tietoiselle kehittämiselle. (Laine 2018, 50–51.) Fenomenologista tutkimusta ohjaava viitekehys rakentuu pohtimalla tutkimusta ohjaavia filosofisia lähtökohtia, kuten ihmiskäsitystä sekä kokemuksen määrittelyä (Laine 2018, 36–37). Tutkimuksellisia valintojani ohjaavat tieteenfilosofiset taustaoletukset nousevat erityisesti eksistentiaalisesta fenomenologiasta sekä käytännön fenomenologiasta. Avaan seuraavaksi näiden ajattelutapojen keskeisiä sekä tämän tutkimuksen kannalta olennaisia lähtökohtia.

Eksistentiaalinen fenomenologia yhdistää puhtaan fenomenologian perustajana pidetyn Edmund Husserlin ja eksistenssin filosofiaa kehittäneen Martin Heideggerin ajattelua. Eksistentiaalisessa fenomenologiassa puhdas fenomenologia ohjaa epistemologisia lähtöoletuksia kokemuksen rakenteesta sekä kokemuksia koskevan tiedon luonteesta, mutta eksistenssin filosofian kautta kokemuksen tarkastelun lähtökohdaksi tulee inhimillisen olemassaolon ensisijaisuus: ymmärrys siitä, että ihminen on ainutlaatuisen elämäntilanteisuutensa kautta välttämättömästi suhteessa ulkoiseen todellisuuteen. (Perttula 1995, 6, 27–28.) Eksistentiaalisen fenomenologian tavoitteena on ymmärtää niitä ihmisen elämisen toteutumisen tapoja, jotka perustuvat ihmisen tajunnalliseen sekä elämäntilanteeseen kiinnittyvään olemismuotoon (Perttula 2000, 428). Tämän tutkimuksen toteuttamista ohjaavana lähtökohtana eksistentiaalinen fenomenologia on määrittänyt ymmärrystäni siitä, miten kokemus ja sen tutkiminen jäsentyvät ihmiskäsityksen pohjalta.

Fenomenologian ytimessä on ajatus, että ihmisyksilöt rakentuvat vastavuoroisessa suhteessa maailmaan. Ihmisen maailmasuhde on perustaltaan sekä kokemuksellinen että intentionaalinen. Intentionaalisuudella tarkoitetaan, että ihmisen tajunnallisuus suuntautuu ulkopuoliseen maailmaan kokemiensa merkitysten ohjaamana. Intentionaalisen tajunnallisen toiminnan kautta todellisuuden erilaiset kohteet ilmenevät ihmiselle elämyksinä, jotka saavat merkityksen ihmisen maailmasuhdetta jatkuvasti rakentavista, aiemmista kokemuksista. Kokemus määrittyy merkityssuhteena, jossa ihmisen tajunnallinen toiminta sekä tuon toiminnan kohde liittyvät yhdeksi kokonaisuudeksi. (Laine 2018, 30–31; Perttula 2011, 116–117.) Näin

ymmärrettynä hahmotan kokemuksen tajunnallisena prosessina, jossa ihmisen elämistodellisuuden kuuluvat asiat ja tilanteet jäsenyivät hänelle yksilöllisesti merkityksellisiksi. Tämän tutkimuksen kontekstissa kokemus tarkoittaa merkityssuhdetta koreografin ja luovan työryhmätyöskentelyn johtajuuden välillä.

Edellä kuvattu kokemuksen määrittely kiinnittyy Lauri Rauhalan (2005; 2014) esittämään eksistentiaalisen fenomenologian holistiseen ihmiskäsitykseen. Holistisen ihmiskäsityksen mukaan ihmisen olemassaolo toteutuu kolmessa perusmuodossa, joita ovat tajunnallisuus, situationaalisuus ja kehollisuus. Tajunnallisuus tarkoittaa ihmisen psyykkis-henkistä olemassaoloa, jossa ihmisen situaatio eli elämäntilanne tulee ymmärretyksi ja merkityksellistyy. Situationaalisuus olemassaolon perusmuotona tarkoittaa, että ihminen on suhteessa todellisuuden yksilöllisen ja ainutkertaisen elämäntilanteensa kautta. Holistisen ihmiskäsityksen osana kehollisuudella tarkoitetaan olemassaoloa orgaanisena tapahtumisena. Nämä olemisen perusmuodot toimivat jokainen omalla tavallaan, mutta ovat myös erottamattomasti yhteydessä toisiinsa. (Perttula 1995, 16–17; Rauhala 2005, 94–95; Rauhala 2014, 32–34.) Vaikka holistisen ihmiskäsityksen mukaan ihmisen olemassaolo jäsenyy tajunnallisuuden, situationaalisuuden ja kehollisuuden yhteen kietoutumisena, kokeminen asettuu siinä lähinnä tajunnallisuuden tehtäväksi. Tästä näkökulmasta holistinen ihmiskäsitys ei täysin tunnista kehollisuuden liittyviä kokemuksen ulottuvuuksia. (Rouhiainen 2015.)

Holistinen ihmiskäsitys määrittää sitä, miten fenomenologisessa ihmistutkimuksessa kokemus ymmärretään ihmisen yksilöllisessä, kokonaisvaltaisessa olemassaolossa rakentuvana. Tutkijan ihmiskäsitys ohjaa ihmistieteiden empiirisen tutkimuksen menetelmävalintoja joko tietoisesti tai tiedostamatta, ja tutkimuksen perustana olevan ihmiskäsityksen avaaminen antaa kontekstin tutkimuksen tulosten ymmärtämiselle (Perttula 1995, 14–16). Oma ymmärrykseni ihmisestä kokevana, kehollisena ja elämäntilanteisuutensa myötä ainutlaatuisena yksilönä alkoi jäsenyä, kun tutustuin holistiseen ihmiskäsitykseen ensi kerran tanssipedagogiikan opintojen yhteydessä. Opetustyön sekä johtamisen psykologian opintojen myötä holistisen ihmiskäsityksen mukaisen, ihmisen kokonaisvaltaisen ymmärtämisen merkitys on hahmottunut minulle entistä selkeämmin. Kokemuksellinen ymmärrykseni kehollisuudesta ei kuitenkaan ole aivan holistisen ihmiskäsityksen mukainen, sillä tanssin harjoittamisen ja muun kehollisen työskentelyn kautta kehollisuus hahmottuu minulle myös kokevana ulottuvuutena, mitä minun on silti vaikeaa sanallistaa. Näin ollen ajattelen kokemusten tarkastelemisen tajunnallisuuden tasolla olevan perusteltua, mutta tiedostan myös, että jotain oleellista kokemuksen kokonaisuudesta saattaa silloin jäädä tavoittamatta.

Fenomenologiaan pohjautuvia, oletuksiltaan ja periaatteiltaan hyvinkin erilaisia kokemuksen tutkimuksen tapoja yhdistää kiinnostus yksilöiden ainutlaatuisissa elämismaailmoissa syntyviin kokemuksiin (Laine 2018, 29–30; Tökkäri 2018, 64). Kun ihmisen ymmärretään määrittävän suhteessa maailmaansa kuuluviin ilmiöihin, voidaan ilmiöiden luonnetta selvittää tutkimalla ihmisten kokemuksellista suhdetta niihin (Laine 2018, 30–31). Tämä ymmärrys on lähtökohtana myös käytännön fenomenologiaksi kutsutussa fenomenologisessa tutkimusteossa. Käytännön fenomenologialla (*phenomenology of practice*) tarkoitetaan fenomenologista lähestymistapaa, jonka tavoitteena on ymmärtää ammatillisissa käytännöissä keskeisiä asioita sekä yksilön toimintaa ja sosiaalisia käytäntöjä jokapäiväisessä elämässä (van Manen 2023, 31–32). Luovan työryhmätyöskentelyn johtajuuteen liittyvien, koreografien ammatillisten käytäntöjen tarkastelu kiinnittää tämän tutkimuksen myös käytännön fenomenologian alaan. Kun ammatillisten käytäntöjen harkitussa toteuttamisessa esiin tulevia aiheita lähestytään fenomenologisesti, käytännön fenomenologialla voidaan pyrkiä tukemaan oivaltamista ja hienotunteisuutta ammatillisten käytäntöjen toteuttamisessa ja ymmärtämisessä (van Manen 2023, 37–38). Käytännön fenomenologia ohjaa tutkimukseni tavoitetta lisätä ymmärrystä johtajuutta rakentavista ammatillisista ja sosiaalisista käytännöistä tanssialan työryhmissä.

### 3.2 Aineisto ja sen hankkiminen

Tutkimukseni aineisto muodostuu kahdeksan, pääasiassa nykytanssin ammattilaiskentällä toimivan koreografien haastatteluista. Fenomenologiset lähtökohdat ohjasivat myös valintaani hankkia aineisto haastattelemalla koreografeja. Haastattelu on fenomenologisissa tutkimustavoissa yleinen tapa hankkia empiiristä aineistoa, koska haastattelun avulla on mahdollista tavoittaa laajasti ihmisten subjektiivisia kokemuksia ja merkityksenantoja, joista fenomenologisessa tutkimuksessa ollaan kiinnostuneita (Laine 2018, 39; Puusa 2020; Tökkäri 2018, 70). Koska tarkoitukseni oli tutkia koreografien kokemuksia, haastattelujen tekeminen soveltui hyvin tutkimukseni aineistonkeruumenetelmäksi.

Valmistelin haastatteluihin väljästi strukturoidun haastattelurungon (liite). Kun tavoitteena on hankkia fenomenologista aineistoa, tutkittavan ilmiön ja sitä jäsentävien teemojen liian tarkka rajaaminen teoreettisen tiedon pohjalta voi aiheuttaa haasteita. Jotta aineisto muodostuisi fenomenologisen tutkimuksen periaatteiden mukaiseksi, haastattelun aiheet on parempi hahmottaa itsenäisinä ilmiöinä, joiden välisiin merkitysyhteyksiin tutkijan mielenkiinto kohdistuu. (Perttula 1995, 112.) Tältä pohjalta jäsensin haastattelurunkoni käsittelemään kahta aihealuetta, joiden välisistä merkitysyhteyksistä olin kiinnostunut. Nämä aiheet olivat työryhmätyöskentely sekä koreografien rooli ja johtaminen. Haastattelua suunnitellessani olin perehtynyt vain alustavasti taide- ja tanssijohtamista käsittelevään kirjallisuuteen. Ennako-oletuk-

settomuuteen pyrkivän, fenomenologisen tutkimusasenteen omaksumisen takia en kuitenkaan rakentanut tutkimukselleni teoreettista viitekehystä, joka olisi ohjannut haastattelun aihealueiden ja niitä tarkentavien kysymysten muotoilua.

Jäsennellyn haastattelurungon ja kysymysten suunnitteleminen oli minulle kuitenkin tärkeää, koska kokemukseni tutkimushaastattelujen tekemisestä oli vasta vähäistä. Haastattelurunko auttoi minua hahmottamaan haastattelun tavoitteita ja tuki siten haastattelutilanteen ohjaamista. Pyrin suunnittelemaan haastattelun sellaiseksi, että se ei rajoittaisi tutkimukseen osallistujien kokemusten kirjon tavoittamista, vaan he pystyisivät kertomaan mahdollisimman omaehtoisesti itselleen merkityksellisistä asioista haastattelun aihealueisiin liittyen. Testasin haastattelurunkoa ennen varsinaisten haastattelujen toteuttamista tekemällä esihaastattelun yhden vapaaehtoisen koreografin kanssa. Esihaastattelu osoitti, että suunnittelemani haastattelulla oli mahdollista saada riittävästi monipuolista kokemuksellista aineistoa tutkimusta varten.

Varsinaisiin tutkimushaastatteluihin löysin osallistujat haastattelukutsulla, jonka julkaisin ensin nykytanssin ammattilaisille tarkoitettussa sosiaalisen median keskusteluryhmässä. Lisäksi haastattelukutsu välitettiin sähköpostitse Suomen tanssi- ja sirkustaiteilijoiden ammattijärjestön jäsenille. Sain myös tietää, että koreografit olivat jakaneet haastattelukutsua toisilleen. Näin ollen en tiennyt, mitä kautta minuun yhteyttä ottaneet koreografit olivat saaneet tiedon haastattelusta, elleivät he itse kertoneet sitä viestissään. Hakemalla tutkimukseen osallistujia julkisella kutsulla pyrin varmistamaan, että osallistujat kokivat aiheen itselleen merkitykselliseksi ja halusivat puhua siitä kanssani vapaaehtoisesti, mikä on Perttulan (2011, 153) mukaan tärkeä lähtökohta kokemuksen tutkimuksessa.

Sain haastattelukutsuun yhteensä 23 yhteydenottoa eri puolilla Suomea työskenteleviltä esittävien taiteiden ammattilaisilta, jotka toimivat koreografeina eri tanssilajien sekä sirkuksen parissa. Haastateltavaksi tarjoutuneiden suuri määrä ja useat saamani viestit kertoivat siitä, että työryhmätyöskentely ja johtaminen ovat asioita, joita pidetään alalla tärkeinä ja jotka koreografit kokevat keskeisiksi työssään. Rajasin haastateltavien määrää saadakseni tutkimukseen mielekkäällä tavalla yhtenäisen osallistujajoukon. Haastattelemalla vain osaa haastattelukutsuun vastanneista koreografeista pyrin varmistamaan, että haastatteluilla keräämäni aineisto soveltuisi fenomenologiseen tutkimukseen ja pystyisin analysoimaan aineistoa riittävästi syvällisesti pro gradu -tutkielman laajuuden puitteissa.

Valitsin haastateltavaksi koreografeja, joilla oli saamieni tietojen perusteella riittävän laajasti kokemusta vaihtelevien työryhmien kanssa työskentelemisestä nykytanssin ammattilaiskentällä. Näin ollen en haastatellut esimerkiksi sellaisia koreografeja, jotka ilmoittivat työskentelevänsä pääsääntöisesti tanssinopettajina tanssin harrastajien parissa. Haastatteluissa kävi

kuitenkin ilmi, että tanssialalle tyypillisesti lähes kaikki haastattelemani koreografit työskentelevät tanssin kentällä erilaisissa yhteyksissä ja monenlaisissa tehtävissä, joten tekemäni rajaus ei ollut aivan yksiselitteinen. Rajattuani mahdollisten haastateltavien määrää valitsin ensimmäisen osan haastateltavista yhteydenottojärjestyksen mukaisesti. Minun oli tarkoitus tehdä ensin vain viisi haastattelua, mutta haastattelukutsuun saamieni vastausten runsaan määrän takia päätin kerätä laajemman aineiston. Loput haastateltavat valitsin arpomalla niistä koreografeista, jotka olivat ilmoittaneet olevansa käytettävissä, mikäli tarvitsisin myöhemmin lisää haastateltavia.

Ennen haastattelua lähetin jokaiselle haastateltavalle tietosuojailmoituksen sekä suostumuslomakkeen allekirjoitettavaksi. Näillä dokumenteilla varmistin, että haastateltavat olivat tietoisia haastattelussa kerätyn tiedon käsittelemisen periaatteista sekä oikeudestaan vetäytyä tutkimuksesta tutkimusprosessin aikana. Samassa viestissä kerroin yleisesti haastattelussa käsiteltävät teemat ja avasin lyhyesti tavoitteitani haastattelutilanteen rakentumiselle. Annoin haastateltaville myös mahdollisuuden täydentää vastauksiaan vielä haastattelun jälkeen. Kertomalla nämä tiedot haastattelusta etukäteen pyrin varmistamaan, että haastattelutilanne muodostuisi helposti lähestyttäväksi, jotta haastateltavat pystyisivät kertomaan kokemuksistaan rennosti ja avoimesti. Toteutin haastattelut helmi-maaliskuussa 2025 videoyhteydellä Microsoft Teams -sovelluksessa, jossa oli mahdollista tallentaa haastattelut ja litteroida ne tekoälypohjaisen transkriptio-ominaisuuden avulla. Haastattelut kestivät 35 minuutista noin tuntiin. Kukaan haastatelluista ei täydentänyt vastauksiaan haastattelun jälkeen. Kahdeksasta haastattelusta kertyi litteroitua aineistoa yhteensä 110 sivua Times New Roman -fontilla koossa 12 ja rivivälillä 1,5.

Haastattelutilanteessa lähtökohtanani oli antaa tilaa haastateltavien omalle kerronnalle, jota pyrin ohjaamaan kysymyksillä vain sen verran kuin aihealueiden riittävän kattavan käsittelyn kannalta oli tarpeellista. Fenomenologisen tutkimuksen haastattelutilanne on parhaimmillaan avoin ja keskustelunomainen, jotta haastateltava voi kuvata tutkittavaan ilmiöön liittyviä kokemuksiaan mahdollisimman omakohtaisesti (Laine 2018, 39; Perttula 1995, 65–66). Tätä tavoitetta ajatellen kerroin haastattelun aluksi, että toivoin haastateltavien kertovan vastauksissaan vapaasti itselleen tärkeistä asioista ja etten odottanut vastausten olevan erityisen jäsenneltyjä. Haastateltavilla oli myös mahdollisuus esittää minulle kysymyksiä haastattelun aikana.

Haastattelut etenivät suurimmaksi osaksi todella sujuvasti ja pitkälti koreografién oman kerronnan varassa. Haastateltavien aktiivisen osallistumisen takia minun oli helppoa suunnata haastattelua joustavasti siten, että ensimmäisten taustoittavien kysymysten jälkeen esitin ky-

symyksiä siinä järjestyksessä, jossa suunnitellut aiheet nousivat luontevasti esiin haastattelun aikana. Jokaisesta haastattelusta muotoutui näin omanlaisensa kokonaisuus. Kaikissa haastatteluissa käytiin kuitenkin läpi haastattelurungon mukaiset kysymykset, vaikka ne saattoivatkin tulla esiin eri tavoin ja eri vaiheessa haastattelua.

Haastattelutilanteissa koin ajoittain haastavaksi luoda keskustelemaa ilmapiiriä ja toimia samanaikaisesti haastattelijana riittävän selkeästi. Kun pyrin haastattelutilanteessa keskustelemaan luontevasti omana itsenäni, kysymysten muotoilut vaihtelivat hieman. Tämä aiheutti haasteita kahdessa haastattelussa, joissa haastateltavien oli välillä vaikeaa vastata esittämiini kysymyksiin. Nämä haastateltavat kokivat jotkin avoimet kysymykset liian laajoiksi, ja he olisivat toivoneet kysymysten olevan konkreettisempia, jotta heidän olisi ollut helpompaa vastata niihin. Verrattuani näiden haastattelujen aineistoja kuuteen muuhun haastatteluun koin kuitenkin, että myös näistä kahdesta haastattelusta muodostui kattavasti haastateltavien kokemuksia kuvaavat aineistot.

Koska tanssin ammattilaiskenttä Suomessa on varsin tiivis, koreografien haastattelujen käyttämiseen tutkimuksen aineistona liittyi myös merkittäviä eettisiä kysymyksiä, jotka koskivat erityisesti tanssialan toimijoiden tunnistettavuutta. Melko harvalukuisista toimijoista koostuvalla tanssialalla tutkimukseen osallistujien anonyymiyden säilyttäminen on erityisellä tavalla haasteellista, koska pyrkimys tunnistamattomuuteen saattaa kääntyä myös itseään vastaan lisäämällä lukijan uteliaisuutta (Löytönen 2004, 85). Lähtökohtaisesti pyrkimyksenäni oli, että koreografit ja haastatteluissa mahdollisesti esille tulevat tilanteet eivät olisi tunnistettavissa tämän tutkimuksen lukijoille. Tämän takia olen muokannut analyysiprosessin ja tutkimuksen tulosten yhteydessä esitettyjä haastattelukatkelmia yleiskielisemmiksi sekä jättänyt niistä pois joitakin asioita, jotka arvioni mukaan saattaisivat olla tunnistettavissa. Olen myös valinnut katkelmat pääasiallisesti siten, että niissä ilmenevät kokemukset löytyvät aineistossa useammalta kuin yhdeltä koreografilta.

Haastattelemieni koreografien anonyymiyden säilyttämisen merkitys kytkeytyy olennaisesti myös tutkimuskysymykseeni, jonka ohjaamana olen kiinnostunut luovan työryhmätyöskenteilyn johtajuuden rakentumisesta kokemuksellisena ilmiönä. Tutkimukseni tarkoituksena ei siis ole esitellä yksittäisten koreografien kokemuksia, vaan kuvata johtajuusilmiön rakentumista keräämäni haastatteluaineiston kokonaisuuden pohjalta, vaikka eksistentiaalisen fenomenologian lähtökohdat korostavatkin kokemusten yksilöllisyyttä. Pyrkimys eettisyyteen ihmisten kokemuksista koostuvan haastatteluaineiston käsittelyssä vaikutti myös analyysimetodin valintaan ja sen soveltamiseen, mitä avaan tarkemmin seuraavassa alaluvussa.

### 3.3 Aineiston analyysin perusteet

Valitsin aineiston analyysimenetelmäksi Juha Perttulan (1995; 2000) muotoileman fenomenologisen metodin, joka perustuu Amedeo Giorgin fenomenologisen psykologian analyysimenetelmän kehittelyyn Lauri Rauhalan eksistentiaalisen fenomenologian pohjalta. Tässä tutkimuksessa käyttämäni versio Perttulan metodista koostuu kahdesta osasta, jotka kumpikin sisältävät seitsemän vaihetta. Metodin monivaiheisuus ohjaa perehtymään aineistoon syvällisesti ja yksityiskohtaisesti, mikä voi vähentää omien ennakkonäkemyksien vaikutusta analyysiprosessiin. (Tökkäri 2018, 71, 74.) Ajattelin, että monivaiheisen ja systemaattiseen etenemiseen perustuvan metodin soveltaminen olisi hyödyllistä itselleni läheisen tutkimusaiheen käsittelyssä. Kuvaan metodin vaiheet tarkemmin seuraavassa luvussa, jossa kerron analyysin toteuttamisesta. Tässä alaluvussa keskityn avaamaan Perttulan fenomenologisen metodin tieteenfilosofisia lähtökohtia sekä niistä muodostamaani ymmärrystä, joka on ohjannut tutkimusprosessiani erityisesti analyysivaiheessa.

Perttulan metodi määrittyy Giorgin metodin tapaan deskriptiiviseksi eli kuvailevaksi fenomenologiseksi metodiksi, joissa yksilöiden kokemusmaailmoja tutkimalla pyritään saamaan tulokseksi kuvaus kokemuksen rakenteen yhteisistä ulottuvuuksista (Tökkäri 2018, 67, 71). Giorgin menetelmää tarkentavana ja laajentavana Perttulan metodi soveltuu erityisesti laajojen tutkimusaiheiden ja aineistojen jäsentämiseen sekä hallitsemiseen (Perttula 1995, 90). Koin Perttulan metodin sopivan tutkimukseni analyysimenetelmäksi erityisesti tutkimuksen aiheen perusteella, sillä johtajuus luovassa työryhmätyöskentelyssä hahmottui minulle laaja-alaisena kokemuksellisenä ilmiönä. Lisäksi kahdeksasta haastattelusta koostuva tutkimusaineistoni oli kokonaisuutena varsin monipuolinen, joten useiden vaiheiden kautta etenevän analyysimetodin soveltaminen auttoi käsittelemään aineistoa järjestelmällisesti.

Kuvailevan fenomenologian lähtökohtana on yleensä näkemys, että kokemus on yksilön tajunnassa ilmeneviä sisältöjä, joita voidaan tavoittaa haastatteleamalla ihmisiä (Tökkäri 2018, 69). Nimensä mukaisesti kuvaileva fenomenologia korostaa kokemuksen olemuksen kuvaamista niin tarkasti, ettei tulkintaa tarvita (Perttula 1995, 8–9; van Manen 2023, 32–33). Perttulan metodissa kokemusten tutkimiseen kuitenkin tunnustetaan liittyvän tulkintaa. Tulkinnallisuuden hahmottaminen osana tutkimusprosessia juontuu metodin pohjautumisesta eksistentiaaliseen fenomenologiaan, joka yhdistää deskriptiivistä sekä hermeneuttista eli tulkinnallista fenomenologiaa. (Perttula 1995, 54–56; Perttula 2000, 429.) Eksistentiaalinen fenomenologia sisältää ajatuksen ihmisen olemassaolosta tulkitsevana ja ymmärtävänä suhteena todellisuuteen (Niskanen 2011, 106–107). Näin ollen tutkijan oman ihmisyyden tuottaa tutkimusprosessiin välttämättä tulkinnallisuutta, johon suhtaudutaan tutkimuksen eri vaiheissa eri tavoin: analyysin aikana tulkinnallisuutta pyritään hallitsemaan deskriptiivisen tutkimusasenteen

avulla, mutta tulosten suhteuttamisessa jo olemassa olevaan tietoon tulkinnallisuutta hyödynnetään tutkittavan ilmiön ymmärtämiseksi (Perttula 2000, 429, 440). Nämä lähtökohdat ohjasivat ymmärrystäni toisen ihmisen kokemusten tutkimisen edellytyksistä, sillä ne määrittivät sekä kokemuksen hahmottamista tutkimuskohteena että oman ihmisyyteni asettamia ehtoja tutkijana toimimiselle.

Kuvailevan fenomenologian tutkimusotteella yritetään tavoittaa yksilön elävä kokemus. Elävällä kokemuksella tarkoitetaan välitöntä ja spontaanisti kehkeytyvää elämystä, olotilaa tai tunnetta, joka voi jäädä sanoittamattomaksi. Elävä kokemus voi jäsentyä käsitteellistämisen kautta kuvatuksi kokemukseksi, joka on kokijalle ymmärrettävä ja ilmaistavissa myös muille. (Tökkäri 2018, 67.) Välitön, elävä kokemus toteutuu puhtaimmillaan luonnolliseksi asenteeksi kutsutussa, reflektioimattomassa ymmärtämisen tavassa. Fenomenologisessa tutkimuksessa voidaan kuitenkin olla kiinnostuneita myös reflektiivisesti rakennetuista, elävistä kokemuksista. Tällaiset rakentavassa ymmärtämisessä muodostuvat kokemukset liittyvät usein ihmisten elämistodellisuudessa toteutuvien ja toimivien yhteisöjen tapoihin ja käytäntöihin. (Perttula 2011, 120–122, 139.) Rakennettuja kokemuksia on kutsuttu myös omakohtaiseen kokemukseen perustuviksi näkemyksiksi (Liinamaa 2014, 55).

Keräämässäni aineistossa haastattelemani koreografit kertoivat sekä välittömistä että rakennetuista kokemuksistaan. Epäilen, että rakennettujen kokemusten korostumiseen aineistossa vaikutti se, että toteutin haastattelut ennen analyysimetodin lopullista valintaa, minkä takia en muotoillut haastattelukysymyksiä täysin kuvailevan fenomenologisen tutkimuksen tavoitteen mukaisesti. Analysoidessani aineistossani ilmeneviä kokemuksia huomasin, että käytännön fenomenologian tarkastelemat, ammatillisiin ja sosiaalisiin käytäntöihin kytkeytyvät kokemukset muodostuivat usein rakennetuiksi kokemuksiksi. Ajattelen, että tutkimuksellista kiinnostustani suuntaava käytännön fenomenologia perustelee osaltaan rakennettujen kokemusten tutkimista, vaikka kuvaileva fenomenologinen tutkimus ei ole ensisijaisesti kiinnostunut niistä.

Pyrkimys tavoittaa elävä kokemus tutkimalla kuvattua kokemusta asettaa haasteita kuvailevan fenomenologian analyysiprosessille. Kuvattu kokemus ei koskaan vastaa täysin elävää kokemusta, minkä lisäksi tutkija ei voi kokonaan estää omien kokemustensa vaikutusta toisen ihmisen kokemuksen ymmärtämisessä, joten kuvailevan fenomenologian tavoitetta toisen ihmisen kokemuksen kuvaamisesta ei ole varsinaisesti mahdollista saavuttaa (Tökkäri 2018, 68). Vaikka toisen ihmisen elävän kokemuksen kuvaaminen ymmärretäänkin pohjimmiltaan mahdottomaksi tavoitteeksi, fenomenologisessa analyysissä pyritään silti deskriptiivisyyteen, minkä kautta tavoitellaan tutkijan omista kokemuksista ja ennakkokäsityksistä kumpuavan tulkinnallisuuden hallitsemista (Perttula 2000, 429). Saavuttaakseen nämä pyrkimykset tutkija hyödyntää fenomenologista psykologista reduktiota, joka sisältää sekä tutkijan

omien kokemusten ja ennakko-oletusten sulkeistamisen että tutkimusaineiston mielikuvatasolla tapahtuvan muuntelun prosessin (Perttula 1995, 76). Sulkeistaminen on tutkijan luonnollisen, subjektiivisesti ymmärtävän asenteen keskeyttämistä toisten kokemusten ymmärtämiseksi. Se tapahtuu tunnistamalla ja siirtämällä syrjään tutkijan omia, tutkittavaan ilmiöön etukäteen liittämiä merkityssuhteita. Mielikuvatasolla tapahtuva muuntelu puolestaan tarkoittaa tutkimukseen osallistujien kokemuksiin sekä tutkittavaan ilmiöön välttämättöminä kuuluvien merkitysten etsimistä. (Perttula 2011, 145–146.) Näiden menettelyjen avulla onnistuneessa tutkimusprosessissa avataan sekä tutkimukseen osallistujan että tutkijan kokemusta (Perttula 1995, 55).

Koska tutkin itselleni aiemman työkokemukseni pohjalta läheistä aihetta, oman tutkijapositioni pohtiminen ohjasi muiden tutkimuksellisten ratkaisujen ohella myös analyysimetodin valitsemista. Vaikka hahmotin, että oma kokemushistoriani tanssin työryhmätyöskentelystä eri koreografien ohjauksessa auttaa minua ymmärtämään haastateltavieni kuvaamia kokemuksia, ymmärsin myös, että minun olisi analyysia tehdessäni erityisen tärkeää tiedostaa aiheeseen liittyviä ennakko-oletuksiani. Tarkastellessani haastattelemieni koreografien kokemuksia minun oli pidettävä huolta, ettei ymmärrykseni muodostunut itselleni tutusta ammatillisesta roolista eli koreografin ohjauksessa toimivan tanssijan näkökulmasta, vaan pyrin omaksumaan henkilökohtaisesta kokemusmaailmastani irrottautuvan tutkijasubjektin roolin (vrt. Ronkainen ym. 2013, 70–72). Fenomenologisessa analyysissä sulkeistaminen auttaa tutkijaa refleктоimaan aiempaa tutkimusaihetta koskevaa tietämystään ja asettamaan sen syrjään mielestään analyysin aikana, jotta tutkija voi päästä mahdollisimman lähelle toisen ihmisen elävää kokemusta (Perttula 1995, 71; Tökkäri 2018, 67–68). Sulkeistamista hyödyntävän analyysimenetelmän valitseminen tuki tutkijan näkökulman omaksumista, kun tutkin itselleni läheistä aihetta. Perttulan (1995, 70) mukaan tutkija voi myös perehtyä tutkittavaan ilmiöön liittyvään teoreettiseen tietoon jo ennen analyysin aloittamista tiedostaakseen paremmin omat ilmiöön liittyvät ennakkokäsityksensä. Tutustuinkin ennen analyysin aloittamista erityisesti tanssijohtamista käsittelevään tutkimuskirjallisuuteen, mikä auttoi minua tunnistamaan selkeämmin ennakko-oletuksiani luovan työryhmätyöskentelyn johtajuuteen liittyen.

Sovelsin aineiston analyysissä Perttulan fenomenologista metodia siten, että analyysin ensimmäisessä, yksilökohtaisella tasolla etenevässä osassa seurasin Perttulan vuonna 1995 esittämiä analyysivaiheita ja toisessa osassa tukeuduin vuonna 2000 uudelleenmuotoiltuun kuvaukseen yleisen tiedon muodostamisen vaiheista. Analyysin molemmissa osissa aineistoa käsitellään muodostamalla sitä jäsentäviä sisältöalueita sekä tunnistamalla aineistossa ilmeneviä merkityssuhteita. Ensimmäisessä osassa muodostetaan yksilökohtaiset merkitysverkostot, joiden pohjalta toisessa osassa edetään muodostamaan kaikkia tutkimukseen osallistuvia koskevaa tietoa. (Perttula 1995, 94–95; 1998, 78–85; 2000, 432.)

Toteutin analyysin käsittelemällä jokaista haastatteluaineistoa omassa teksti- ja taulukkotiedostossaan. Koreografikohtaiset haastatteluaineistot nimesin satunnaisesti tunnuksilla K1–K8, ja käytän näitä tunnuksia esitellessäni jatkossa otteita aineistosta. Kävin ensin läpi analyysin ensimmäisen osan kaikki vaiheet työstäen vuorotellen jokaista haastattelua yksilökohtaisten merkitysverkostojen muodostamiseksi. Vaiheittain numeroituna ja nimettynä analyysin ensimmäinen osa koostui seuraavista vaiheista:

- 1.1 Aineistoon tutustuminen
- 1.2 Sisältöalueiden muodostaminen
- 1.3 Merkityssuhteiden erottaminen aineistossa
- 1.4 Merkityssuhteiden muuntaminen tutkijan kielelle
- 1.5 Merkityssuhdemuunnosten sijoittaminen sisältöalueisiin
- 1.6 Sisältöalueittaisen yksilökohtaisen merkitysverkoston muodostaminen
- 1.7 Sisältöalueista riippumaton yksilökohtainen merkitysverkosto

Kun olin muodostanut kahdeksan yksilökohtaista merkitysverkostoa, siirryin analyysin toiseen osaan, jossa etenin samoin kuin ensimmäisessä osassa yksi yksilökohtainen merkitysverkosto kerrallaan toisen osan kuudenteen vaiheeseen asti. Toisen osan seitsemännessä vaiheessa analyysissä siirrytään yksilökohtaiselta tasolta yleisen tiedon muodostamiseen, jolloin analyysissä muodostunutta aineistokokonaisuutta käsitellään yhteisesti. Analyysiprosessissani toisen osan vaiheet toteutuivat osittain toisiinsa limittyvinä seuraavan listauksen mukaisesti:

- 2.1 Yksilökohtaiset merkitysverkostot ehdotelminä yleisestä tiedosta
- 2.2 Merkityssuhteiden erottaminen ja muuntaminen merkityssuhde-ehdotelmiksi
- 2.3 ja 2.4 Sisältöalueiden muodostaminen merkityssuhde-ehdotelmien järjestämiseksi
- 2.5 Sisältöalue-ehdotelmien muodostaminen
- 2.6 Yleisen merkitysverkoston ehdotelman muodostaminen
- 2.7 Yleisen tiedon muodostaminen

Seuraavassa luvussa kuvaan yksityiskohtaisesti, miten aineiston analyysi eteni ja mitä edellä listatut vaiheet käytännössä tarkoittivat tässä tutkimusprosessissa.

## 4 Analyysiprosessi

### 4.1 Yksilökohtaisten merkitysverkostojen muodostaminen

*Vaiheessa 1.1* aineiston avoimella lukemisella pyritään tutustumaan aineistoon yksityiskohdaisesti ja tutkittavien kokemusmaailmaan uppoutuen, mikä tapahtuu tutkijan omien ennakkokäsitysten sulkeistamisen avulla (Perttula 1995, 119–120). Pohjustin aineiston analyysia jo kerätessäni aineistoa: kirjasin heti jokaisen haastattelun jälkeen muistiin tekemiäni huomioita haastateltavalle merkittäviltä vaikuttaneista aiheista sekä asioista, joita jäin ihmettelemään. Varsinaisen analyysin aloitin aineiston litteroinnilla, jonka aikana tutustuin aineistoon yksi haastattelu kerrallaan avoimella asenteella. Aineistoon tutustuessani pyrin näin ollen keskittymään vahvasti koreografiin kokemuksiin ja siirtämään omat ennakkotietoni ja -oletukseni syrjään. Litterointivaiheessa korjasin tekoälyn automaattisesti tuottamat tekstitallenteet katsomalla ja kuuntelemalla haastattelujen videotallenteita. Vaikka Perttulan metodissa keskitytään analysoimaan vain tekstiä, merkitsin litterointivaiheessa aineistoon myös osallistujien sanatonta vuorovaikutusta, kuten äänensävyjä ja -painoja sekä taukoja. Tällainen litterointitapa auttoi minua pitämään osallistujien ääntä ja haastattelutilannetta elävästi mielessäni analyysin aikana, minkä koin tukevan sulkeistamista.

*Vaiheessa 1.2* aineiston lukemisen pohjalta muodostetaan sisältöalueita, jotka jäsentävät aineistoa kuvaamalla sen sisältöjä. Sisältöalueet voidaan muodostaa joko yhteisesti koko aineistolle tai erikseen jokaiselle yksittäiselle haastattelulle. (Perttula 1995, 91, 121.) Valitsin muodostaa sisältöalueet jälkimmäisellä tavalla, koska ajattelin sen tukevan yhteyden säilyttämistä haastateltujen yksilöllisiin kokemustodellisuuksiin. Pyrin muotoilemaan sisältöalueet suhteellisen laajoiksi kategorioiksi ja säilyttämään niissä selkeän yhteyden aineistoon.

Sisältöalueiden muodostamisessa hyödynsin edellisen vaiheen avoimessa aineiston luennessa heränneitä havaintoja toistuvista aiheista ja erilaisista asiakokonaisuuksista: kirjasin näitä aineiston rakenteeseen liittyviä havaintoja muistiin ja vertasin niitä heti haastattelujen jälkeen tekemiini muistiinpanoihin. Merkitsin sisältöalueita aineistoon tekstin korostusväreillä. Sisältöalueiden kartoittaminen värikoodeilla auttoi minua hahmottamaan, miten aineisto jäsentyi eri sisältöalueiden mukaan ja miten sisältöalueet ilmenivät suhteessa toisiinsa. Värikoodauksen avulla pystyin myös helposti aineistoa silmäilemällä varmistamaan, että sisältöalueet olivat riittävän kattavia ja suurin osa haastatteluaineistosta asettui jonkin sisältöalueen piiriin.

Seuraava aineistokatkkelma havainnollistaa aineiston jäsentämistä sisältöalueisiin. Kyseisen haastattelun sisältöalueet ja niiden värikoodit tekstin korostusväreinä ovat työskentelyn käytännöt (keltainen), oman toiminnan reflektointi (syaani), ihmiset (vaaleanpunainen), vuorovai-  
kutus (vihreä), luottamus (punainen) sekä työskentelyn olosuhteet (tumma syaani). Aineisto-  
katkelman sisältö jakautuu näistä sisältöalueista kolmelle ensimmäiselle.

Välillä se on vaikea se tilanne kun sä luot uutta teosta, niin sehän on tavallaan hyvin tai-  
teellista työtä ja varsinkin jos on vähän hankalampi teos tai jotenkin, ja on jotain haastetta  
siinä tai se ei tunnu syntyvän, niin se tavallaan että sä oot ihan siinä semmoisessa taiteili-  
japrosessissa. Mutta sitten sun pitäisi just olla joku järkevä johtaja, niin se on musta tosi  
vaikea yhdistelmä. Se että miten, miten olla taiteilijana, mutta sitten kuitenkin ihmisten  
kanssa niinku. Joo... Jotenkin sekin myös, että sitten jos jotain tapahtuu, että mokaa tai  
jotain, niin että mitä sitten? Tai jos mä sanoin jotenkin tyhmästi niin sitten, miten sen  
niinku tavallaan. Että se tuntuu, että niiden kanssa, joiden kanssa on hetken aikaa tehnyt,  
se on niinku helpompaa. (K5)

Jäsentäessäni aineistoa sisältöalueisiin eri korostusväreillä huomasin, että sisältöalueet limit-  
tyivät ja vaikuttivat osin myös päällekkäisiltä. En kuitenkaan kiinnittänyt tähän havaintoon  
enempää huomiota tässä vaiheessa, koska Perttulan (1995, 121) mukaan sisältöalueiden  
määrittämisen tarkoituksena on vain jäsentää aineiston sisältöä rakenteellisesti. Kun sisältö-  
alueita merkitessäni huomasin jonkin aineiston kohdan sopivan mielestäni useampaan sisäl-  
töalueeseen, valitsin sisältöalueen sen perusteella, mistä sisällöstä haastateltava vaikutti en-  
sisijaisesti puhuvan, vaikka tekstin pintatason alla näyttäytyvä monimerkityksisyys olisi mah-  
dollistanut muitakin valintoja. Tässä vaiheessa jokainen haastatteluaineisto jakautui viiteen  
tai kuuteen sisältöalueeseen, ja yhteensä koko aineistossa muodostui 24 sisältöaluetta.

*Vaiheessa 1.3* jaottelin aineiston merkityssuhteisiin. Merkityssuhde on sisällöllisen kokonai-  
suuden muodostava aineistokatkkelma, joka ilmaisee tutkittavan ilmiön kannalta olennaisen  
merkityksen (Perttula 1995, 94; Perttula 2000, 434). Merkitsin merkityssuhteen vaihtumista  
aineistossa vinoviivalla sekä rivinvaihdolla. Edellisessä vaiheessa esitellystä aineistokatkel-  
masta erotin kaksi merkityssuhdetta seuraavasti:

Välillä se on vaikea se tilanne kun sä luot uutta teosta, niin sehän on tavallaan hyvin tai-  
teellista työtä ja varsinkin jos on vähän hankalampi teos tai jotenkin, ja on jotain haastetta  
siinä tai se ei tunnu syntyvän, niin se tavallaan että sä oot ihan siinä semmoisessa taiteili-  
japrosessissa. Mutta sitten sun pitäisi just olla joku järkevä johtaja, niin se on musta tosi  
vaikea yhdistelmä. Se että miten, miten olla taiteilijana, mutta sitten kuitenkin ihmisten  
kanssa niinku./

Joo... Jotenkin sekin myös, että sitten jos jotain tapahtuu, että mokaa tai jotain, niin että  
mitä sitten? Tai jos mä sanoin jotenkin tyhmästi niin sitten, miten sen niinku tavallaan.

Että se tuntuu, että niiden kanssa, joiden kanssa on hetken aikaa tehnyt, se on niinku helpompaa./ (K5)

Perttulan (1995, 122) mukaan aineiston jaottelu merkityssuhteisiin voi tapahtua intuitiivisesti, koska tarkoituksena on aineiston jäsentäminen edelleen. Tätä ajatellen annoin myös aineiston ohjata merkityssuhteiden muodostamista siten, että kokeilin erilaisia jaotteluja selvittääkseni, miten merkitykset aineistossa alkoivat jäsentyä. Merkityssuhteiden erottamisessa pyrin olemaan seuraamatta sisältöalueita, vaikka olinkin niistä tietoinen aineistoa työstäessäni. Kun olin jakanut aineiston merkityssuhteisiin, luin aineiston jälleen läpi varmistaakseni, että jokainen merkityssuhde oli ymmärrettävä katkelma myös erillään tekstin kokonaisuudesta.

*Vaiheessa 1.4* merkityssuhteet muunnetaan tutkijan kielelle. Tavoitteena on kuvata kunkin merkityssuhteen keskeinen merkitys tutkittavan ilmiön kannalta käyttäen ilmaisuvoimaista, mutta yksiselitteistä kieltä, joka ei ole teoreettista. Tässä vaiheessa voi käydä ilmi, että edellisessä analyysivaiheessa tehty merkityssuhteiden jaottelu ei ole riittävän selkeä. (Perttula 1995, 126–127.) Edetessäni analyysissä huomasinkin edellisessä vaiheessa erottamani merkityssuhteiden muuntuvan ja tarkentuvan, joten aloin suhtautua niihin lähinnä ehdotuksina merkityssuhteista.

Merkityssuhteiden muuntaminen tutkijan kielelle selkeytti minulle merkityssuhteiden ilmenemistä aineistossa, ja palasin tässä vaiheessa toistuvasti analyysin edelliseen vaiheeseen. Tekemieni merkityssuhde-ehdotusten tarkentamisesta muotoutui näin analyysiprosessissani osa merkityssuhteiden tutkijan kielelle muuntamista. Toteutin tämän vaiheen kirjaamalla tutkijan kielelle muunnetut merkityssuhteet tekstitiedostoon kommentointityökalulla. Seuraavassa esimerkissä on esitetty ensin alkuperäiset merkityssuhteet ja sen jälkeen kursiivilla niistä tekemäni muunnokset:

Välillä se on vaikea se tilanne kun sä luot uutta teosta, niin sehän on tavallaan hyvin taiteellista työtä ja varsinkin jos on vähän hankalampi teos tai jotenkin, ja on jotain haastetta siinä tai se ei tunnu syntyvän, niin se tavallaan että sä oot ihan siinä semmoisessa taiteilijaprosessissa. Mutta sitten sun pitäisi just olla joku järkevä johtaja, niin se on musta tosi vaikea yhdistelmä. Se että miten, miten olla taiteilijana, mutta sitten kuitenkin ihmisten kanssa niinku./ *Ihmisten johtamisen ja taiteellisen työskentelyn yhdistäminen on hänestä paljon vaadittu yhdeltä ihmiseltä.*

Joo... Jotenkin sekin myös, että sitten jos jotain tapahtuu, että mokaa tai jotain, niin että mitä sitten? Tai jos mä sanoin jotenkin tyhmästi niin sitten, miten sen niinku tavallaan. Että se tuntuu, että niiden kanssa, joiden kanssa on hetken aikaa tehnyt, se on niinku helpompaa./ *Hänen on helpompaa käsitellä haastavia tilanteita tuttujen työryhmän jäsenten kanssa.*

*Vaiheessa 1.5* merkityssuhdekatkemat ja niistä tehdyt muunnokset sijoitetaan aiemmin määritettyihin, aineistoa jäsentäviin sisältöalueisiin. Ideaalitulanteessa jokainen merkityssuhde ja siitä tehty muunnos sijoittuu vain yhteen sisältöalueeseen, mutta käytännössä yksi merkityssuhde voi sisältää eri sisältöalueisiin kuuluvia merkityksiä, jolloin on suositeltavaa sijoittaa merkityssuhde useampaan sisältöalueeseen. (Perttula 1995, 127, 135.) Aineiston käsittelemisen selkeyttämiseksi poikkesin tässä vaiheessa edellä kuvatusta menettelystä siten, että sijoitin sisältöalueittain vain merkityssuhteista tehdyt muunnokset enkä alkuperäisiä merkityssuhteita. Tein tämän Excel-taulukossa, jossa yksi sisältöalue muodosti yhden sarakkeen, johon sijoitin allekkain kaikki siihen liittyvät merkityssuhdemuunnokset. Tällainen toteutus tuki analyysin seuraavaa vaihetta, jossa muunnoksista muodostetaan sisältöalueittain jäsenyvä, kertomusmuotoinen merkitysverkosto.

Sijoittaessani merkityssuhdemuunnokset sisältöalueisiin tukeuduin aiemmin tekemääni sisältöalueiden värikoodaukseen. Tein kuitenkin myös siitä poikkeavia ratkaisuja esimerkiksi sijoittamalla merkityssuhteita useamman sisältöalueen yhteyteen, jolloin hyödynsin värikoodausta tehdäkseen näkyväksi sisältöalueiden päällekkäisyyttä. Toteutin tämän siten, että määritin useampaan sisältöalueeseen kuuluvalla merkityssuhteelle yhden ensisijaisen sisältöalueen, jonka värillä korostin merkityssuhteen solun muilla sisältöalueilla, joihin se sijoittui. Joidenkin muunnosten kohdalla palasin tämän vaiheen aikana vielä uudelleen edellisiin vaiheisiin, koska merkityssuhteiden tarkastelu sisältöalueittain teki eri tavalla näkyväksi tekstikohtia, joissa keskeinen merkitys muuttui.

*Vaiheessa 1.6* sisältöalueisiin sijoitetuista merkityssuhteista muodostetaan sisältöalueittainen yksilökohtainen merkitysverkosto. Tämä tehdään etsimällä merkityssuhdemuunnoksista sekä toistuvia että ainutkertaisuudessaan merkittäviä merkitystihentymiä, jotka järjestetään ilmevien merkitysyhteyksien ohjaamana kertomuksen muotoon. Sisältöalueittaisessa yksilökohtaisessa merkitysverkostossa yhteen sisältöalueeseen sijoitetut merkityssuhdemuunnokset muodostavat kertomukseen yhden kappaleen. (Perttula 1995, 135–136.) Toteutin tämän vaiheen siten, että kopioin edellisessä vaiheessa muodostamastani taulukosta kaikki yhden sisältöaluesarakkeen merkityssuhdemuunnokset takaisin haastattelukohtaiseen tekstitiedostoon. Järjestelin merkityssuhdemuunnokset sisältöalueen otsikon alle siten, että niistä syntyi sujuvasti etenevä kappale, jossa muunnokset on erotettu toisistaan vinoviivoin, kuten seuraavassa esimerkissä Ihmiset-sisältöalueesta:

Sekä uusista että tutuista ihmisistä koostuvan työryhmän kanssa työskentely toimii hänen mielestään hyvin./ Hänestä on hyvä, että työryhmässä on mukana sekä tuttuja että uusia ihmisiä, koska uusien ihmisten kanssa työskentely pitää tekemisen vireänä ja haastaa sitä./ Hän haluaisi joskus syventyä työskentelemään samojen ihmisten kanssa./ Hänen

on helpompaa käsitellä haastavia tilanteita tuttujen työryhmän jäsenten kanssa./ Hän koee työryhmän jäsenten valitsemisen vaikeaksi, koska työskentely voi osoittautua eri tilanteissa ja asemissa oleville ihmisille käytännössä haastavammaksi kuin siitä etukäteen keskustellessa ja sopiessa./ Hänelle on tärkeää, että ihmiset nauttivat työskentelystä./ Hänelle on tärkeää pyrkiä löytämään asioita, joista työryhmän jäsenet innostuvat./ Hänelle on tärkeää, että työryhmän jäsenillä on voimavaroja toteuttaa esitys hyvin./ Hän toivoo, että voi saada tanssijat loistamaan näyttämöllä./ Hän on oppinut ymmärtämään, miten paljon vastuuta muista ihmisistä hänen asemaansa liittyy./

Tässä vaiheessa määritin sisältöalueita uudelleen joidenkin haastatteluaineistojen kohdalla huomattessani, että osa sisältöalueista muodostui varsin laajoiksi, kun taas joihinkin olin sijoittanut vain muutamia merkityssuhteita, jotka sopivat myös muihin alueisiin. Havaitsin myös, että jotkin laajat sisältöalueet jäsenyivät useampiin osa-alueisiin. Jaoin näitä laajempia sisältöalueita siten, että ne muodostivat merkitysverkostokertomukseen useamman kappaleen. Laajojen sisältöalueiden jakaminen useampiin kappaleisiin helpotti aineiston hahmottamista ja etenemistä analyysin seuraavaan vaiheeseen.

*Vaiheessa 1.7* sisältöalueille yhteiset ja kaikille sisältöalueille keskeiset merkitystihentymät tiivistetään sisältöalueista riippumattomaksi, yksilökohtaiseksi merkitysverkostoksi. Tavoitteena on muodostaa systemaattinen kuvaus tutkittavan ilmiön näyttäytymisestä yhden osallistujan kokemusmaailmassa. (Perttula 1995, 95, 139.) Aloitin yksilökohtaisen merkitysverkoston muodostamisen tunnistamalla merkitystihentymiä, joita edellisen vaiheen sisältöaluekappaleissa ilmeni. Toisin kuin edellisessä vaiheessa, tässä vaiheessa muokkasin ja tiivistin merkityssuhdemuunnoksia siten, että jokainen keskeinen merkityssuhde esiintyi merkitysverkostossa vain kerran. Näin merkityssuhdemuunnoksista muodostui kertomus, jossa kuvautuu yhden koreografin kokemus johtajuudesta työryhmätyöskentelyssä.

## 4.2 Yleisen tiedon muodostaminen

*Vaiheessa 2.1* analyysin lähtökohdaksi otetaan metodin toisessa osassa se, että ensimmäisessä vaiheessa muodostetut, yksilökohtaiset merkitysverkostot ymmärretään ehdotelminä yleiseksi merkitysverkostoksi (Perttula 1998, 84). Yksilökohtaisia merkitysverkostoja analysoimalla edetään kohti ilmiötä yleisesti ja kattavasti kuvaavaa tietoa siten, että analyysissa säilytetään mahdollisimman pitkään välitön yhteys yksilökohtaiseen tietoon (Perttula 2000, 432–433). Muodostettuani kaikista kahdeksasta haastattelusta yksilökohtaiset merkitysverkostot pidin taukoa työskentelyssä ennen analyysin toiseen osaan etenemistä. Etäisyyden ottaminen aineistoon analyysin ensimmäisen ja toisen osan välissä auttoi minua katsomaan aineistoa ikään kuin uusin silmin ja hahmottamaan yksilökohtaiset merkitysverkostot analyysin toisen osan lähtökohteisena aineistona.

*Vaiheessa 2.2* jokainen yksilökohtainen merkitysverkosto jaetaan merkityssuhteisiin, jotka muunnetaan merkityssuhde-ehdotelmiksi esittämällä niiden keskeinen sisältö yleisellä tasolla siten, että kokemusten yksilöperustaisuus häivytetään. Merkityssuhde-ehdotelmien muodostamisen kautta yksilökohtaiset merkityssuhteet alkavat jäsentyä tutkittavaa ilmiötä yleisesti koskevaksi tiedoksi. (Perttula 2000, 433–434.) Toteutin tämän vaiheen erottamalla yksilökohtaisessa merkitysverkostossa hahmottuneet merkityssuhteet toisistaan tyhjällä rivillä. Sen jälkeen tein muunnokset merkityssuhde-ehdotelmiksi kirjoittamalla ne erotetun merkityssuhteen perään kursivoidulla tekstillä. Lopuksi numeroin merkityssuhteet ja niistä tehdyt muunnokset.

*Vaiheissa 2.3 ja 2.4* merkityssuhde-ehdotelmien jäsentämiseksi muodostetaan sisältöalueet, joilla merkityssuhde-ehdotelmien kokonaisuudessa ilmeneviä merkityssisältöjä voidaan järjestää kokemuksittain. Tämän jälkeen merkityssuhde-ehdotelmat sijoitetaan niiden sisältöalueiden yhteyteen, joihin ne liittyvät. (Perttula 2000, 436.) Hyödynsin kolmannen vaiheen lähtökohtana analyysin ensimmäisessä osassa jokaiselle haastattelulle erikseen muodostamani sisältöalueita, koska huomasin niiden jäsentävän myös merkityssuhde-ehdotelmia varsin hyvin. En kuitenkaan käyttänyt aiemmin muodostettuja sisältöalueita sellaisinaan, vaan pyrin löytämään tarkemmin rajattuja sisällöllisiä kokonaisuuksia ja otsikoimaan ne selkeästi aineiston ohjaamana.

Tässä vaiheessa jokaista yksittäistä merkityssuhde-ehdotelmien kokonaisuutta jäsentäviä sisältöalueita muodostui 5–12 kappaletta: joko sisältöalueiden otsikot muuttuivat sisältöä tarkemmin kuvaaviksi tai sisältöalueita muodostui useampia kuin analyysin ensimmäisessä osassa. Esimerkiksi K3:n haastatteluaineisto sekä yksilökohtaisen merkityssuhdeverkoston merkityssuhde-ehdotelmat jakoutuivat molemmissa vaiheissa viiteen sisältöalueeseen, mutta tässä vaiheessa tarkensin sisältöalueiden otsikointia. Sen sijaan K5:n haastatteluaineiston jaottelin analyysin ensimmäisessä osassa kuuteen sisältöalueeseen, mutta tässä vaiheessa K5:n yksilökohtaisesta merkitysverkostosta syntyneet merkityssuhde-ehdotelmat muodostivat 12 sisältöaluetta. Vaikka huomasin sisältöalueissa yhteneväisyyksiä eri yksilökohtaisten merkitysverkostojen välillä, en pyrkinyt yhdenmukaistamaan sisältöalueiden otsikoita, vaan nimesin sisältöalueet kunkin yksilökohtaisen merkitysverkoston sisältöjä mielestäni parhaiten kuvaavalla tavalla. Taulukko 1 havainnollistaa, miten sisältöalueet jäsentyivät tässä vaiheessa aiempaa yksityiskohtaisemmiksi.

Suhtauduin tässäkin vaiheessa sisältöalueiden määrittämiseen aineiston jäsentämisen apukeinona. Aineistoa olisi voinut jaotella perustellusti myös erilaisiin sisältöalueisiin, kuin mitä päädyin käyttämään. Ajattelen, että sisältöalueiden määrittäminen teki näkyväksi eroja siinä, miten haastateltavien yksilölliset tavat kertoa haastatteluissa kokemuksistaan heijastuivat yk-

silökohtaisten merkitysverkostojen jäsentyneisyyteen. Vaihtelua sisältöalueiden muodostamisessa voi kuitenkin selittää myös se, miten oma ymmärrykseni aineiston jäsentämisestä kehittyi analyysiprosessin aikana. Sijoitin merkityssuhde-ehdotelmat sisältöalueisiin siten, että yksi merkityssuhde-ehdotelma saattoi sijoittua useampaan sisältöalueeseen.

Taulukko 1: Esimerkki sisältöalueiden muotoutumisesta analyysin ensimmäisessä ja toisessa osassa K3:n ja K5:n aineistoissa

	Analyysivaihe 1.2	Analyysivaihe 2.3
Sisältöalueet (K3)	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Vuorovaikutus</li> <li>2. Työskentelytavat</li> <li>3. Suhde esiintyjään</li> <li>4. Ryhmän työskentelyn ohjaaminen</li> <li>5. Koreografinen työ</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Taiteellisen työskentelyn johtaminen</li> <li>2. Työryhmän johtaminen</li> <li>3. Vuorovaikutus työryhmässä</li> <li>4. Koreografinen työskentely</li> <li>5. Suhde esiintyjiin</li> </ol>
Sisältöalueet (K5)	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Työskentelyn käytännöt</li> <li>2. Oman toiminnan reflektointi</li> <li>3. Ihmiset</li> <li>4. Vuorovaikutus</li> <li>5. Luottamus</li> <li>6. Työskentelyn olosuhteet</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Työskentelyn käytännöt</li> <li>2. Luottamus</li> <li>3. Vuorovaikutus</li> <li>4. Palautteen antaminen ja saaminen</li> <li>5. Haasteiden käsitteleminen</li> <li>6. Työskentely-ympäristön vaikutus</li> <li>7. Koreografin toiminta</li> <li>8. Työryhmän kokoonpano</li> <li>9. Ihmisten merkitys</li> <li>10. Ajan merkitys</li> <li>11. Valta ja vastuu</li> <li>12. Johtamisen osa-alueet</li> </ol>

*Vaiheessa 2.5* sisältöalueittain järjestetyt merkityssuhde-ehdotelmat muunnetaan sisältöalue-ehdotelmiksi, joissa kuvataan kunkin sisältöalueen ydinsisällöt (Perttula 2000, 438). Muuntaessani sisältöalueittain sijoitetut merkityssuhde-ehdotelmat sisältöalue-ehdotelmiksi jaoin joi-takin merkityssuhde-ehdotelmia useampaan osaan ja sijoitin osat eri sisältöalue-ehdotelmien yhteyteen. Tällä pyrin varmistamaan, että kaikki keskeiset merkitykset säilyivät mukana analyysissa ja asettuivat osaksi sellaisia sisältöalue-ehdotelmia, joihin ne luontevimmin kuuluivat. Tässä vaiheessa kiinnitin paljon huomiota siihen, etten tiivistänyt aineiston merkityssisäl-töjä liikaa ja kadottanut yhteyttä alkuperäiseen aineistoon pyrkiessäni kohti yleisen tiedon muodostamista.

*Vaihe 2.6* on analyysin viimeinen yksilökohtainen vaihe, jossa sisältöalue-ehdotelmien kokonaisuudesta muodostetaan sisältöalueista riippumaton ehdotelma yleiseksi merkitysverkostoksi. Ehdotelma saadaan aikaan tiivistämällä sisältöalue-ehdotelmien kokonaisuus riittävän

yleiselle tasolle jäsentyväksi kuvaukseksi. (Perttula 1998, 123; 2000, 438–439.) Toteutin tämän vaiheen etsimällä sisältöalue-ehdotelmista toisiinsa liittyviä kokemuksia, joita yhdistelin pyrkien johdonmukaisesti etenevään, kertomukselliseen kokonaisuuteen. Saatuaani aikaan yhtenäisen kokonaisuuden jatkoin sen tiivistämistä, kunnes koin ehdotelman olevan valmis. Perttulan (2000, 439) mukaan varmuus yleisen merkitysverkoston ehdotelman valmistumisesta perustuu intuitiiviseen evidenssiin, jonka tutkija saavuttaa noudattamalla kurinalaisesti deskriptiivistä tutkimusasennetta.

Kun olin muodostanut ehdotelman yleisestä merkitysverkostosta, vertasin sitä sen lähtökohdaksi olleeseen yksilökohtaiseen merkitysverkostoon. Tällä vertaamisella pyrin varmistamaan, että olin säilyttänyt analyysissä yhteyden haastateltavien yksilöllisiin kokemuksiin, mutta myös muuntanut kokemuksellista tietoa riittävästi kohti yleistä tietoa. Etenin myös analyysin toisessa osassa työstäen yhtä yksilökohtaista merkitysverkostoa kerrallaan. Kun oli toteuttanut analyysin toisen osan kuusi vaihetta jokaiselle yksilökohtaiselle merkitysverkostolle, olin muodostanut yhteensä kahdeksan ehdotelmaa yleiseksi merkitysverkostoksi. Nämä ehdotemat näyttäytyivät edelleen vahvasti yksilökohtaiseen tietoon sitoutuneina.

Analyysin viimeisessä *vaiheessa 2.7* yleisen merkitysverkoston ehdotelmien pohjalta muodostetaan yksi yleinen merkitysverkosto tai useampia yleisen merkitysverkoston tyyppejä. Kokemusten ainutlaatuista yksilöllisyyttä korostavassa, eksistentiaaliseen fenomenologiaan pohjautuvassa tutkimuksessa yleisellä tiedolla tarkoitetaan tutkittavan ilmiön kuvausta, jonka tutkija muotoilee etsimällä yhteisiä sisältöjä tutkimukseen osallistuneiden kokemuksista. Yleinen tieto ei siis kuvaa ilmiötä yleispätevästi eikä keskimääräisesti, vaan sellaisena kuin tutkija hahmottaa sen näyttäytyvän tutkimukseen osallistuneiden kokemuksissa. Yleisen tiedon muodostamista ohjaa myös vaatimus tiedon kattavuudesta, mikä tarkoittaa välittömän yhteyden säilyttämistä yksilökohtaiseen tietoon siten, että yleinen tieto käsittää kaiken yksilökohtaisesti olennaisen tiedon eikä sisällä mitään, mikä olisi ristiriidassa yksilökohtaisen tiedon kanssa. (Perttula 1995, 89; 2000, 430–432.)

Olin jo analyysin aiemmissa vaiheissa havainnut, että haastateltavien kokemuksia kuvaavasta yksilöllisestä tiedosta löytyi niitä kaikkia yhdistäviä aiheita yleisen tiedon muodostamiseen. Tästä huolimatta yleisen tiedon tavoittaminen ja muotoileminen osoittautui varsin haastavaksi ja työlääksi prosessiksi. Perttulan (2000, 441) mukaan fenomenologisessa analyysissä haasteeksi muodostuu metodisen systemaattisuuden yhdistäminen ennako-oletuksetomaan herkistymiseen toisen ihmisen kokemukselle, mikä todentui minulle erityisesti tässä analyysin viimeisessä vaiheessa: Pyrin ensin etenemään yleisen tiedon muodostamisessa pilkkomalla, vertailemalla ja tiivistämällä aineistoa edelleen. Jouduin kuitenkin huomaamaan,

että yleisen tiedon tavoittaminen vaati aineiston järjestelmällisen jäsentämisen lisäksi siihen syventymistä hienovaraisemmalla, ihmettelevällä tavalla.

Lähestyin yleisen tiedon muodostamista vertailemalla kaikkia yleisen merkitysverkoston ehdotelmia keskenään, mitä varten kopioin kaikki ehdotelmat samaan tiedostoon. Otin vertailun lähtökohdaksi yhden ehdotelman kerrallaan ja kävin läpi kaikki siihen kuuluvat kokemukset etsien muista ehdotelmista samanlaisia kokemuksia. Vein eri ehdotelmista löytyneet samanlaiset kokemukset toiseen tiedostoon, jossa asetin ne toistensa yhteyteen numeroituna siten, että pystyin seuraamaan, mistä ehdotelmista kokemukset olivat peräisin. Tällä tavoin tunnistin ehdotelmien välillä sekä yhtäläisyyksiä että eroavaisuuksia, joiden perusteella hahmotin tiettyjen ehdotelmien olevan ydinmerkityksiltään enemmän samankaltaisia keskenään siten, että ehdotelmat jakautuivat kolmeen ryhmään.

Ensimmäisen ryhmän muodostivat ehdotelmat K2 ja K8, joiden johtajuuskokemuksen kuvauksessa korostui yhteistyön mahdollistaminen. Toinen ehdotelmaryhmä muodostui ehdotelmista K3 ja K6, joissa johtajuuden rakentuminen kuvautui arvojen ohjaamana. Viimeisen ryhmän hahmotin ensin muodostuvan ehdotelmista K1, K4, K5 ja K7, joissa näin johtajuuden rakentuvan vastuun ja vallan reflektoinnissa. Kun tarkastelin viimeisen ryhmän ehdotelmia yhdessä perusteellisemmin, huomasin kuitenkin, että ehdotelmassa K1 vastuun jakaminen yhdistyi vallan reflektoinnin sijaan luovan työskentelyn vapauteen. Lisäksi tässä ehdotelmassa suhde vastuun jakamiseen kuvautui muita ehdotelmia yksiselitteisemmin myönteisenä. Tämän perusteella hahmotin ehdotelman K1 erillisenä viimeisestä ryhmästä, vaikka siinä olikin paljon samoja elementtejä kolmen muun ehdotelman kanssa.

Kun olin jakanut ehdotelmat ryhmiin, pyrin tunnistamaan niissä ryhmittäin luovan työryhmätyöskentelyn johtajuudelle olennaisia ydinmerkityksiä. Tässä vaiheessa keskityin antamaan aineistolle mahdollisuuden yllättää minut, sillä huomasin, että ehdotelmia yhdistävät merkitykset eivät välttämättä olleetkaan niitä, joita lähtökohtaisesti olin ajatellut niiden olevan. Yhteisten ydinmerkitysten hahmottamiseksi yritin nähdä ehdotelmien pintatasoa syvemmälle. Asetin ehdotelmaryhmien sisällä samoja ydinmerkityksiä ilmentäviä tekstikatkelmia toistensa yhteyteen, minkä jälkeen pyrin yhdistämään ja tiivistämään katkelmille olennaisen tiedon. Olennaisen tiedon yhdistämisessä hyödynsin käsitteellistä joustavuutta. Käsitteellisellä joustavuudella tarkoitetaan, että yleisen tiedon muotoilemisessa nostetaan abstraktiotasoa, jotta kaikki käsiteltävä yksilökohtainen tieto saadaan yhdistettyä mielekkäästi ja ristiriidattomasti (Perttula 2000, 431). Seuraavat aineistokatkelmat havainnollistavat, miten etenin kohti yleistä tietoa tiivistämällä eri ehdotelmille olennaista ja niitä yhdistävää tietoa:

Taiteellisessa työskentelyssä käsiteltävät aiheet herättävät paljon tunteita ja erilaisia näkökulmia, mikä voi vaikeuttaa johdettavana olemista. Teosta ulkopuolelta ohjaava koreografi ei aina pysty tietämään, miten teoksen sisällä toimivat esiintyjät kokevat asioita. Tanssialalla valtasuhteista käydyin keskustelun epäillään vaikuttaneen johtamiseen kohdistuvien vaatimusten kovenemiseen. Keskustelu valtasuhteista koetaan myönteisenä, vaikka vallan myötä tuleva vastuu tuntuu jäävän helposti huomiotta. (Katkelma ehdotelmasta K4)

Koreografin on välillä vaikeaa hahmottaa valta-asemaansa. Valta-asemaan liittyvän vastuun ymmärtäminen ohjaa pyrkimään läpinäkyvyyteen ihmisten kanssa toimiessa. Työryhmissä ihmiset eivät välttämättä uskalla puhua rehellisesti tanssialan työtilanteiden epävarmuuden ja eriarvoisuuden takia. (Katkelma ehdotelmasta K5)

Johtamisroolissa otetaan kokonaisvaltaisesti vastuu työryhmätyöskentelyn haasteista, ja niistä koetaan herkästi syyllisyyttä. Työskentelyn haasteet johtuvat puutteellisesta vuorovaikutuksesta ja sen aiheuttamasta epätietoisuudesta. Työryhmän jäsenten kanssa pyritään avoimeen, dialogiseen vuorovaikutukseen, mutta stressaantuneena ihmisten aito kohtaaminen vuorovaikutustilanteessa on vaikeaa. (Katkelma ehdotelmasta K7)

- ➔ Vallan ja vastuun jakautuminen voi vaikeuttaa koreografin mahdollisuuksia huomioida työryhmän jäsenten tarpeita ja tilanteita. (Ehdotelmille K4, K5 ja K7 yhteisesti olennainen tieto)

Koska yleisen tiedon muodostaminen tuntui etenevän johdonmukaisesti ryhmiteltyjä ehdotelmia yhdistämällä ja tiivistämällä, analyysin tulokset vaikuttivat aluksi jäsentyvän yhden yleisen merkitysverkoston sijaan useammaksi merkitysverkoston tyyppiä. Päädyinkin ensin muodostamaan ehdotelmaryhmien yhteisistä ydinmerkityksistä neljä kuvausta luovan työryhmätyöskentelyn johtajuuden rakentumisesta. Nämä kuvaukset ovat eräänlaiset välitulokset, jotka avaavat yleisen merkitysverkoston muodostumista toisistaan hienovaraisesti eroavista merkitysulottuvuuksista. Jatkossa viitataan näihin neljään kuvaukseen yleistä merkitysverkostoa täydentävinä merkitysulottuvuuksina. Ne valottavat erilaisia tapoja, joilla johtajuuskokemus rakentui eri ehdotelmaryhmille olennaisista kokemussisällöistä sekä niiden keskinäisistä suhteista.

Jäsentämässäni merkitysulottuvuuksissa oli paljon yhteisiä piirteitä ja ne näyttäytyivät vahvasti toisiinsa limittyvinä, joten päätin jatkaa niiden työstämistä tunnistaakseni kaikkia ehdotelmia yhdistävän tiedon. Etsimällä yhteisiä ydinmerkityksiä sekä yleisen merkitysverkoston ehdotelmista että niistä muodostamistani merkitysulottuvuuksista sain lopulta jäsenettyä yhden yleisen merkitysverkoston. Yleinen merkitysverkosto on tutkimukseni kiteytynein tulos luovan työryhmätyöskentelyn johtajuuden koetusta rakentumisesta.

Seuraavassa luvussa esitän yleisen merkitysverkoston lisäksi sitä täydentävät merkitysulottuvuudet, jotka yhdessä vastaavat tutkimuskysymykseeni *”miten johtajuus rakentuu nykytanssin luovassa työryhmätyöskentelyssä koreografien kokemana?”*. Esittämällä tutkimuksen tuloksina myös neljä täydentävää merkitysulottuvuutta pyrin vahvistamaan tulosten yhteyttä yksilökohtaiseen tietoon, koska täydentävät merkitysulottuvuudet kuvaavat johtajuuskokemuksen rakentumisen vivahteita yksityiskohtaisemmin kuin yleinen merkitysverkosto. Tutustumalla sekä yleiseen merkitysverkostoon että sitä täydentäviin merkitysulottuvuuksiin on mahdollista hahmottaa erilaisia suuntia, joiden kautta analyysissa muodostettu, tutkimukseen osallistuneille koreografeille yhteinen johtajuuskokemuksen kuvaus on kehkeytynyt. Yleisessä merkitysverkostossa johtajuus rakentuu yhteistyökeskeisesti. Yhteistyökeskeisen johtajuuden kuvausta täydentävät merkitysulottuvuudet ovat yhteistyön mahdollistamisessa rakentuva johtajuus, arvojen ohjaamana rakentuva johtajuus, vastuun ja vallan reflektoinnissa rakentuva johtajuus sekä luovan työskentelyn ehdoilla rakentuva johtajuus.

## 5 Tulokset

### 5.1 Yleinen merkitysverkosto: Yhteistyökeskeinen johtajuus

*Työryhmätyöskentelyssä koreografi pyrkii sovittamaan yhteen ihmisten erilaisia työskentelytapoja ja ideoita. Toimivan yhteistyön aikaansaamiseksi koreografina huolehditaan niin työskentelyn suunnittelusta, ihmisistä kuin ryhmädynamiikastakin. Työryhmätyöskentelyyn ei aina ole käytettävissä tarpeeksi aikaa, jota yhteistyö ja luova prosessi vaativat. Luovassa työskentelyssä vastuuta jaetaan lähtökohtaisesti mielellään työryhmän jäsenille. Koreografina otetaan kuitenkin vastuu työskentelyn kokonaisuudesta ja päätöksenteosta.*

*Epävarmuuden kanssa toimiminen ymmärretään osaksi luovaa yhteistyötä. Työryhmän jäsenille jaetaan tietoa, jotta he voivat toimia aktiivisesti ja sitoutua työskentelyyn epävarmuudesta huolimatta. Vuorovaikutukseen kiinnitetään huomiota, jotta se tukisi ja edistäisi luovaa työskentelyä eikä aiheuttaisi haasteita siihen. Avoimella vuorovaikutuksella rakennetaan luottamusta, yhteisymmärrystä ja psykologista turvallisuutta, jotka tukevat sekä työryhmän työskentelyn onnistumista että luovuutta.*

#### 5.1.1 Yhteistyön mahdollistamisessa rakentuva johtajuus

*Teos ja sen tuotantoympäristö määrittävät koreografian roolia, työryhmän muodostamista sekä työskentelytapaa. Koreografina kannetaan vastuuta yhteistyön toteutumisesta ja taiteellisesta kokonaisuudesta, jotta työryhmän jäsenet voivat keskittyä luovaan työskentelyyn. Vaihtelevissa työryhmissä panostetaan työskentelyn suunnitteluun, jotta luova yhteistyö onnistuisi. Työskentelyn aikatauluttaminen on tärkeää, mutta tietyissä tilanteissa aikatauluihin voidaan suhtautua myös joustavasti.*

*Luovaa työskentelyä edistetään läpinäkyvyydellä työskentelyn tavoitteista. Oma visiota pyritään avaamaan, jotta työryhmä sitoutuisi työskentelyyn. Ihmisten ohjaamisen tunnistetaan vaativan herkkyyttä ja hienotunteisuutta. Työryhmän jäseniä tuetaan pääsemään parhaaseensa antamalla selkeitä ohjeita.*

*Toimivan yhteistyön aikaansaamisessa keskeistä on työryhmän jäsenten erilaisuuden ja siitä syntyvien jännitteiden huomioiminen. Avoimeen vuorovaikutukseen perustuvassa, psykologisesti turvallisessa ilmapiirissä työryhmän luovuus ja yhteistyö alkavat ruokkia itseään. Yhteistyön onnistuminen on koreografille palkitsevaa.*

### 5.1.2 Arvojen ohjaamana rakentuva johtajuus

*Koreografin johtamisrooli ja vastuuasema perustuvat näkemykseen työskentelyn etenemisestä ja päämäärästä. Työryhmää johdetaan pitämällä huolta ihmisistä ja työskentelyn kokonaisuudesta. Luovaa yhteistyötä suunnataan työryhmän jäsenten ideoiden yhteensovittamiseksi.*

*Työryhmätyöskentely perustuu luottamukseen, jonka rakentuminen vaatii aikaa ja tilaa. Luovan yhteistyön onnistumisessa keskeistä on avoin vuorovaikutus, jossa syntyy yhteisymmärrys työskentelyn tavasta ja tavoitteista. Työryhmän koko vaikuttaa vastuun jakamisen ja vuorovaikutuksen mahdollisuuksiin: luovalle työskentelylle suotuisa, dialogisuuteen ja työryhmän jäsenten autonomiaan perustuva työskentelytapa toteutuu helpommin pienimuotoisemmissa teosprosesseissa kuin suurissa produktioissa.*

*Tanssialan työskentelytapojen tunnistetaan muuttuneen yksilökeskeisistä yhteisöllisemmiksi. Yhteistyöperustaiseen työskentelyyn suhtaudutaan myönteisesti, mutta sen vaikutusta koreografina toimimiseen pohditaan. Teosprosessissa oman vision annetaan muovautua, jotta työryhmän jäsenet voivat toteuttaa luovuuttaan ja toimijuuttaan. Työryhmän jäsenten yksilöllisten kokemustodellisuuksien tunnistetaan vaikuttavan työskentelyyn ja sen tuloksiin. Kokemuksellisuuden huomioimiseksi työryhmän jäsenille annetaan mahdollisuus toteuttaa itseään omaehtoisesti teokselle ja työskentelylle luotujen raamien puitteissa.*

### 5.1.3 Vastuun ja vallan reflektoinnissa rakentuva johtajuus

*Työskentelystä huolehditaan yleensä kokonaisvaltaisesti huomioiden niin taiteellinen, tuotannollinen kuin inhimillinenkin ulottuvuus. Työryhmän muodostamista ja toimintaa määrittävät teosidea, työskentelyn olosuhteet sekä koreografin henkilökohtainen suhde työryhmän jäseniin. Luovassa työskentelyssä työryhmän jäsenille annetaan vastuuta ja tilaa toteuttaa itseään. Taiteelliset valinnat muotoutuvat työryhmän näkemyksiä hyödyntäen, mutta lopullinen vastuu päätöksenteosta on koreografilla. Osallistava työskentelytapa vaikuttaa myönteisesti luovaan työryhmätyöskentelyyn, mutta yhteistyö vaatii paljon aikaa onnistuakseen.*

*Vallan ja vastuun jakautuminen voi vaikeuttaa koreografin mahdollisuuksia huomioida työryhmän jäsenten tarpeita ja tilanteita. Luovaa työskentelyä edistävää luottamusta rakennetaan monenlaisella vuorovaikutuksella, mikä auttaa työryhmää myös käsittelemään haastavia tilanteita sekä luovan työskentelyn epävarmuutta. Omaan kommunikaatioon kiinnitetään huomiota, koska sen tunnistetaan vaikuttavan työryhmään ja sen toimintaan.*

*Johtamistyötä tehdään itse hankitun osaamisen, intuition ja oman ihmisymmärryksen pohjalta. Laaja-alainen vastuun kantaminen, johtamiseen kohdistuvat vaatimukset sekä puutteet työskentelyn rakenteissa aiheuttavat kuormitusta ja haasteita työryhmätyöskentelyyn. Työskentelyä pyritään kehittämään refleктоimalla sekä omaa että työryhmän toimintaa. Johtamisvastuun jakaminen tunnustetaan mahdollisuutena omista voimavaroista huolehtimiseen, minkä ymmärretään heijastuvan koko työryhmän toimintaan.*

#### 5.1.4 Luovan työskentelyn ehdoilla rakentuva johtajuus

*Työskentelystä huolehditaan kokonaisvaltaisesti huomioiden niin taiteellinen, tuotannollinen kuin inhimillinenkin ulottuvuus. Työryhmän muodostamista ja toimintaa määrittävät teosidea, työskentelyn olosuhteet sekä koreografin henkilökohtainen suhde työryhmän jäseniin.*

*Työryhmän jäsenille annetaan paljon vapautta organisoida omaa työskentelyään ja toteuttaa luovuuttaan. Työryhmän jäsenten keskinäinen tuki ja luottamus auttavat työskentelytavan omaksumisessa sekä luovan prosessin epävarmuuden sietämisessä. Päätöksenteossa pyritään työryhmän jäsenten kuuntelemiseen ja dialogisuuteen.*

*Vastuun ja tiedon jakamiselle perustuva työskentelytapa vaikuttaa myönteisesti luovaan työryhmätyöskentelyyn ja sen tuloksiin. Vastuun jakaminen on luontevaa, eikä siinä ole ilmennyt juurikaan haasteita. Koska johtamisesta ja päätöksenteosta otetaan lopullinen vastuu, työskentelyn tuloksena syntyvästä teoksesta välittyy koreografin visio.*

## 5.2 Tulosten tulkinta

Tässä alaluvussa luon pohjaa tulosten laajemmalle ymmärtämiselle suhteessa jo olemassa olevaan tietoon. Pyrin avaamaan yleiseksi tiedoksi jäsenyneiden kokemusten keskinäisiä suhteita ja yhteen kietoutuneisuutta, mitä varten havainnollistan yleistä merkitysverkostoa ja sitä täydentäviä merkitysulottuvuuksia haastattelukatkelmilla. Tarkoitukseni on peilata analyysissä muodostamaani yleistä tietoa taaksepäin yksilökohtaiseen aineistoon, minkä avulla rakennan tuloksille tulkintakehikkoa, joka suuntaa tulosten peilaamista ulospäin, kohti jo olemassa olevaa tietoa (vrt. Perttula 2000, 440). Tässä yhteydessä esittelemäni aineisto-otteet toimivat siis esimerkkeinä analyysissä muodostetusta yleisestä tiedosta, joka on kaikille tutkimukseen osallistuneille koreografeille yhteistä. Olen tiivistänyt aineisto-otteita parantaakseni tekstin luettavuutta, minkä lisäksi olen poistanut niistä sekä koreografeja yksilöiviä että analyysin alussa tutkimuksen ulkopuolelle rajattuja kohtia.

Edellä esitetystä yleisessä merkitysverkostossa sekä sitä täydentävissä merkitysulottuvuuksissa johtajuuden rakentuminen tanssialan luovassa työryhmätyöskentelyssä hahmottuu yhteistyön jännitteiden dynamiikkana. Johtajuuskokemuksen jännitteisyyden ytimessä on kysymys siitä, miten luova yhteistyö saadaan toteutumaan sovittamalla yhteen erilaisia työskentelyn tapoja niin koreografin omassa toiminnassa kuin työryhmässäkin. Keskeiset jännitteet kumpuavat toisaalta luovan työskentelyn käytännöistä ja ominaispiirteistä, toisaalta erilaisten ihmisten keskinäisen toiminnan kokemuksellisuudesta. Jännitteet liittyvät kokemuksiin vastuun jakamisesta ja jakautumisesta, epävarmuuden värittämän yhteistyön organisoimisesta sekä ryhmän vuorovaikutuksessa syntyvistä ilmiöistä.

Tutkimuksen tuloksissa käy selväksi, että koreografi kokee olevansa vastuussa työskentelyn kokonaisuudesta. Vastuun kokeminen jakautuu kuitenkin eri tavoin suhteessa työryhmän työskentelyn mahdollistamiseen ja luovaan työskentelyyn. Jonkinasteinen vastuun jakaminen koetaan erityisesti luovassa työskentelyssä myönteisenä, mutta sen merkitys koreografiselle työskentelylle ja sen tuloksille kuvautuu myös ristiriitaisena, kuten seuraavassa aineisto-otteessa:

Kun tää koreografian tekemisen tapa on muuttunut tosi vahvasti semmoiseen yhteistyön ja yhteisöllisyyden suuntaan ehkä laajemminkin, niin tota... sitten jotenkin sitä, että millä oikeudella pyytää ketään tekemään yhtään mitään? Tai verrattuna siihen, että on se vanhanaikainen koreografi, joka sanelee ja näkee että tanssijat on ikään kuin välineitä sille omalle taiteelle, mutta sitten kuitenkin ne tanssijat ja esiintyjät on ihan olennainen osa sitä koreografiaa. Että tavallaan jos on koreografin roolissa, niin täytyy pystyä ikään kun... täytyy olla oikeus pyytää. Ja ohjata. (K3)

Vastuun jakamista työryhmätyöskentelyssä värittää autoritaarisen ja yhteistyöperustaisen työskentelytavan välillä koettu jännite. Erityisesti arvojen ohjaamana rakentuvan johtajuuden merkitysulottuvuudessa tulee esiin, että vastuun jakamisessa koettu jännite liittyy muutokseen, joka tanssialan työskentelyn käytännöissä on tapahtunut yhteistyöperustaisen työskentelyn yleistyessä. Yhteistyön käytäntöihin ja valtasuhteisiin liittyvän tietoisuuden kasvaminen heijastuu sekä johtamiseen kohdistuviin vaatimuksiin että johtamisroolissa koettuun kuormitukseen, mikä kuvautuu vastuun ja vallan reflektoinnissa rakentuvan johtajuuden merkitysulottuvuudessa. Vastuun jakamisen jännitteisyys näyttäytyy tasapainoiluna johtamisroolissa toimittaessa:

Tuntuu, että se on vähän vaikeampaa saada sitä sellaista uskottavuutta jotenkin. Nyt ihan tässä viime aikoina oon jotenkin siihen törmännyt ja oon tosi paljon kamppailut sen kanssa. Sitten kun ei ole sellainen, joka menee ja jyrähtää harjoituksissa, että hei nyt! Tai jotenkin että on vaan sellainen, että voitaisiinko neuvotella tästä ja haluaisi että se olisi

kuitenkin... ei niin superhierarkkista se työskentely, niin sitten on tullut aika haastavaa.

(K4)

Ja sitten se tasapaino, että jos otat semmoisen autoritaarisen otteen, että näin tehdään ja niinku tiukan meiningin, sehän on tavallaan sille tekijälle joka... vaikka se tanssija, että se on sille tosi mukavaa tai semmoista selvää, että okei toi on vastuussa ja toi tietää ja toi päättää, niin sehän on tavallaan kauhean mukavaa tehdä... silläkin tavalla. Mutta itse mä paljon sitten mielellään ongin myös sieltä, ikään kuin tanssijoilta, että no, miten sinä ratkaisisit tämän tai miten, mitä sä haluaisit nyt esittää tässä, että tarjoa, niin mä sitten opastan sinua eteenpäin tai hion, hiotaan yhdessä sitä paremmaksi. (K2)

Keskusteleva vastuun jakaminen koetaan henkilökohtaisella tasolla luontevaksi työskentelytavaksi, joka kuitenkin on osin ristiriidassa luovan työryhmän toiminnan johtamisessa koettujen odotusten ja vaatimusten kanssa. Tämä kuvautuu myös yhteistyön mahdollistamisessa rakentuvan johtajuuden merkitysulottuvuudessa, jossa vastuun jakautumista ohjaa pyrkimys siitä, että työryhmän jäsenet voivat keskittyä luovaan työskentelyyn:

--- varsinkin jos kyseessä on minun teos ja mun visio tai jotenkin, mitä kutsun sitten muut toteuttamaan, tai musta käsin oleva idea, niin kyllä mä koen, että mä otan siinä tai mulle kuuluu se vastuu. Sekä taiteellinen että sosiaalinen että usein myös työnantajan vastuut. Niinku vastuu rahasta, työajasta, aikataulusta, hallinnosta, työturvallisuudesta, että se on niinku valtavan, ja... Mutta kyllä mä koen että mä aika kokonaisvaltaisesti... otan ne vastuut itselleni, jotta sitten ne muut siinä työryhmässä voi keskittyä siihen taiteeseen. (K8)

Vaikka luovaa yhteistyötä halutaan toteuttaa vastuuta jakaen, vaihtelevissa työskentely-ympäristöissä ja -tilanteissa se ei välttämättä ole mahdollista. Vastuun jakamiseen perustuvan luovan yhteistyön koetaan myös edellyttävän sopivia olosuhteita, joihin koreografina ei aina voida vaikuttaa:

Se kauhean hierarkkinen päätöksenteko johtaa helposti työntekijöiden tyytymättömyyteen työnantajaa kohtaan. Mutta jos se työntekijä otetaan siihen prosessiin riittävän varhain, niin silloin sitä tyytymättömyyttä syntyy vähemmän. Ja tietenkin pienen toimijan se on ehkä helpompi toteuttaa kuin jossain isossa laitosteatteerissa, missä on vuoden aikana todella monia ensi-iltoja ja monia prosesseja, niin se on ehkä vaikeammin toteutettavissa tällainen asia. Mutta sitten mä tykkään tässä pienimuotoisessa tekemisessä, niin on just se että... kaikki on jotenkin sillä tavalla... demokraattisesti siinä prosessissa mukana.

(K1)

Jännite vastuun jakamisessa muotoutuu siis suhteessa koreografille henkilökohtaisesti mielekkääseen työskentelytapaan, sosiaaliseen työskentely-ympäristöön sekä konkreettisiin olosuhteisiin, joissa työskennellään. Työskentelyn kokonaisuuden kontekstissa koreografina

vastuuta sekä otetaan että pyritään jakamaan aktiivisesti. Kun näkökulmaa tarkennetaan työryhmän yhteistyöhön, jännitteisyys näyttää liittyvän vastuun jakamisen sijaan siihen, miten vastuu jakautuu ryhmässä, jonka dynamiikka rakentuu erilaisten yksilöiden toimiessa yhdessä. Niin yleisessä merkitysverkostossa kuin sitä täydentävissä merkitysulottuvuuksissakin luova yhteistyö ja työryhmän ilmapiiri hahmottuvat kompleksisina, relationaalisina prosesseina, joihin kaikki työryhmän jäsenet ovat osallisina:

Se ehkä kiteytyy sitten persoonallisuuksiin, että jos on joku tavallaan hankala tyyppi siellä, mutta kuitenkin jotenkin elintärkeä, että ilman sitä ei voi tehdä sitä prokkista, että miten se yhteistyö saadaan sujumaan ja ikään kuin kaikki jotenkin jollain tavalla puhaltamaan yhteen hiileen niin. Se on tietysti niin kuin mielekkäällä tavalla haasteellista. (K2)

Koreografina tiedostetaan, että työryhmän jäsenten persoonallisuudet ja yksilölliset kokemukset ovat olennaisia luovassa työskentelyssä. Ne myös vaikuttavat työskentelyyn ja työryhmän ilmapiiriin monin tavoin. Työryhmän dynamiikassa vaikuttavien jännitteiden keskellä koreografin toiminnassa korostuu tietynlainen herkkyys, jolla aistitaan työryhmän ja sen jäsenten tilanteita:

Kuinka voi ottaa huomioon ihmisen elämäkokemuksen tai niinku... oman... Kaikki mitä ei tiedä, ilman että tarvitsee alkaa sanoittaa niitä asioita, että niille sellaisille niinku elämälle, kokemuksille on tilaa, mutta just sillä eettisellä tavalla, että eihän se mulle kuulu kenenkään elämä, vaan että miten jokainen voi itse valita mitä siitä hyödyntää ja millä tavalla. (K3)

Otan tosiaan helposti niskoilleni toisten tunteet myös, niin sitten senkin takia se on ollut hyvä mun mielestä ne semmoiset... artikuloitihetket, että työryhmäläiset voi tuoda esiin, että mulla on nyt tällainen haastava kausi, että jos mä oon täällä mytyssä täällä treeneissä, niin se ei välttämättä johdu siitä, että sun ohjeet on huonot tai jotain. Sitten se tavallaan suojaa myös mua itseäni niiltä toisten tunteilta... se että pyritään antamaan aikaa myös kuulumisten vaihdolle. (K7)

Työryhmän jäsenten kokemusten ja tilanteiden herkkä aistiminen voi olla koreografille myös kuormittavaa, kuten edellisestä aineisto-otteesta sekä vallan ja vastuun reflektoinnissa rakentuvan johtajuuden merkitysulottuvuudesta ilmenee. Työryhmätyöskentelyn kokemuksellinen ulottuvuus rakentaa johtajuutta merkittävällä tavalla, koska kokemuksellisuuden merkitys luovuudelle ja yhteistyölle valottaa vastuuta työryhmän jäsenten välisenä ilmiönä. Työryhmän toiminnan ja ilmapiirin muotoutumisessa jännite syntyy siinä, miten vastuu jakautuu koreografin ja työryhmän jäsenten kesken. Koreografina haetaan tasapainoa oman vastuun ja työryhmän jäsenille kuuluvan vastuun välillä, mihin liittyvän rajanvedon kokeminen hahmotuu eri merkitysulottuvuuksissa vaihtelevana.

Koska koreografian mahdollisuudet vaikuttaa työryhmän kaikkien jäsenten yhdessä luomaan kokemukselliseen dynamiikkaan ovat rajalliset, kokemuksellisuus toimii myös yhtenä epävarmuuden lähteenä luovassa työskentelyssä. Seuraava aineisto-ote kuvaa, miten luovan yhteistyön jännitteet kumpuavat erilaisten kokemustodellisuuksien limittymisestä:

Kaikki on eri tavoilla oman kasvuympäristönsä ja kokemustensa tuotteita. Ja meillä on erilaisia selviytymismekanismeja, ja sitten kun pitää tehdä luovaa, hyvin haavoittuvaista ja herkkää työtä, niin tämä tuo aika kiinnostavan sellaisen... kokemuksellisen viidakon sitten niihin tilapäisiin työyhteisöihin ja... Kaikki se vaikuttaa tavallaan siihen, että mitä lähdetään, miten työskennellään ja mihin päädytään ja mikä se lopullinen ulostulo on ja näin, että se vaikuttaa siihen ilmapiiriin ja kaikkea. (K6)

Erialaisten ihmisten yhteistyön kokemuksellisuuden lisäksi luovan työryhmätyöskentelyn epävarmuus kumpuaa sekä luovuuden ennakoimattomasta luonteesta että tanssialan rakenteista. Vaikka epävarmuus ymmärretään osaksi luovaa työryhmätyöskentelyä, sen kanssa toimiminen tuo myös oman jännitteensä johtajuuden rakentumiseen. Epävarmuuden värittämälle, luovalle prosessille pyritään koreografina luomaan selkeät raamit huolellisella suunnittelulla ja avoimella kommunikaatiolla, kuten seuraavissa esimerkeissä kuvataan:

Tai niinku se kommunikaatio on selvää, että mä usein laitan just aikaisemmin aikataulut ja että miten se on tosi selvää ne tavallaan mitkä voi olla selviä, mitkä voi exceliin laittaa. Koska kaikki muu on, se tekeminen on niin höttöistä, niin sitten että se kaikki niinku ulkopuolinen olisi tosi selkeätä. (K5)

Taiteellisissa prosesseissa tulee aina se haastava kohta, että ensin on jotenkin ihana myrskytellä asioita yhdessä ja heitellä ideoita ja jotenkin kaikki rullaa, ja sitten tulee se... joku kohta kun... asiat alkaa hangata tai ne ei toimikaan, tai jotenkin, onko missään mitään järkeä. Niin ainakin sen ääneen artikuloiminen, että ai niin, kaikissa prosesseissa tulee tämä vaihe, että nyt me ollaan tässä ja tästä yleensä pääsee myös niinku eteenpäin. (K7)

Työskentelyyn yritetään luoda ennakoitavuutta ja turvallisuutta, koska epävarmuuden tunnistetaan vaikuttavan työryhmän jäseniin. Niin luovaan työskentelyyn liittyvien kuin henkilökohtaistenkin epävarmuuden kokemusten käsitteleminen näyttäytyy tärkeänä työryhmän toiminnalle. Epävarmuuden kanssa toimiminen sekä luovuudelle suotuista ilmapiiriä työryhmässä edellyttävät luottamusta ja psykologista turvallisuutta. Epävarmuudessa kehkeytyvän, yhteisen taiteellisen lopputuloksen tavoittelemisen voi myös yhdistää työryhmää ja vahvistaa keskinäistä luottamusta:

Kun monesti ne työprosessit voi olla hirveän repaleisia ja epämääräisiä, ja varsinkin alussa, että haetaan paljon, että mitä me tehdään ja mihin suuntaan tässä mennään ja

mikä tämä teos on. Niin ikään kuin että se luottamus siihen prosessiin... syntyy luottamuksesta sen työryhmän sisällä, että vaikka me ollaan nyt tässä vaiheessa ja ei vielä ihan käsitetä, että mikä tämä on tämä koko homma, niin sitten siitä huolimatta on luottamus siihen että okei, me hyväksytään nyt että tämä on keskeneräinen. (K1)

Sekä koko työryhmän keskinäinen luottamus että koreografin luottamus työryhmän jäseniin ja luovaan prosessiin koetaan olennaisina työskentelyn onnistumiselle. Luottamusta pyritään rakentamaan aktiivisesti, ja sen aikaansaamisen tunnistetaan vaativan aikaa, jota työskentelyprosesseissa kuitenkin on yleensä rajallisesti. Aika koetaan tärkeänä resurssina luovassa yhteistyössä myös siksi, että luovan prosessin ymmärretään edellyttävän tietynlaista väljyyttä. Ajan antaminen luovalle yhteistyölle edellyttää koreografilta valmistautumista ja työskentelyn suunnittelua:

Mutta että jossain teoksessa on tosi tärkeää, että on pitkä historia ja sellainen syvä luottamus, ja se liittyy myös siihen tekemisen tapaan, että sitten jos on uusi porukka niin sitten mä koen että mun pitää olla aika järjestelmällinen, suunnitella se hyvin ja niinku tukee sitä tilannetta. (K8)

Meillä on joku puolentoista kuukauden työjakso, joka päättyy ensi-iltaan ja sitten se loppuu, että sitten kun miettii työpaikkoja jotka on ihan vakituisia työpaikkoja, miten siellä kehitetään erilaisten tyhy-päivien ja asioiden kautta sitä työyhteisöä, niin tämä pitäisi tavallaan, että ollaan aika intiimien asioiden äärellä välillä, että tavallaan se työryhmä pitäisi heti saada jotenkin toimimaan. (K5)

Vastuun jakaminen, työskentelyn kokemuksellisuuden huomioinen, epävarmuuden käsitteleminen sekä luottamuksen rakentuminen ovat kaikki yhteydessä vuorovaikutukseen työryhmässä. Vuorovaikutus kuvautuu sekä määrältään että laadultaan monipuolisena, ja siihen kiinnitetään paljon huomiota. Vaikka vuorovaikutukseen liittyvissä kokemuksissa korostuu yhteisymmärryksen rakentaminen ja tiedon jakaminen työryhmässä dialogisesti keskustellen, myös kehollinen vuorovaikutus ja siinä välittyvä tieto nousevat esiin:

Mä oon huomannut myös sen, että jos jäädään tosi paljon puhumiseen, niin sitten yhteistä tekemistä kun ei tule, niin ei synny tavallaan luottamusta sillä tasolla eikä jotain yhteyttä sen... tekemisen kautta, koska sehän on hirveen... semmoinen toisen tyyppinen kommunikatiivisuus, joka mun mielestä luo kyllä tosi syvää yhteyttä ja ymmärrystä. Jos on auki sille. Että se joku balanssi siinä... Että on aikaa puhumiselle ja aikaa tekemiselle. (K4)

Ihmiset etenkin vapaalla kentällä tulee eri rooleista, eri puolilta, eri vireisyyksistä, eri energioista. Niillä on voinut just loppua joku tai ne lähtee illaksi tai on sinä aamuna jossain muualla, että se on niinku osastensa summa, se vuorovaikutus ja se vire ja energia miten

tehdään, mutta mun mielestä se on oleellista tunnistaa, että nämä asiat vaikuttaa taustalla. (K6)

Luovaan työryhmätyöskentelyyn liittyvistä jännitteistä huolimatta erilaisten ihmisten yhteistyön koetaan kuitenkin olevan luovuuden lähde, josta koreografina ammennetaan. Tämä kuvautuu tuloksissa koreografin pyrkimyksenä antaa työryhmän jäsenille mahdollisuus toteuttaa omaa luovuuttaan. Parhaimmillaan yhteinen luovuus on enemmän kuin osiensa summa, mikä on koreografille antoisaa:

Mä usein koen, että mä en olisi ikinä osannut itse... lähteä semmoisiin suuntiin tai tehdä semmoisia ehdotuksia kuin mitä työryhmän sisältä syntyy, jos mä olisin tiukemmin, tavaltaan tiukemmin ohjaisin tai tiukemmin antaisin niitä raameja. Niin silloin syntyy semmoisia ratkaisuja, mitä voi vaan ihmetellä että tää tapahtui, tää tämmöinen syntyi niin tota, että antaa siihen semmoista riittävää väljyyttä. (K1)

Koreografin oman luovuuden ja vision toteuttamisen suhde asettuu merkitysulottuvuuksissa lähtökohtaisesti jännitteiseen suhteeseen työryhmän jäsenten itseilmaisun sekä kollektiivisen luovuuden mahdollistamisen kanssa, mikä kuvautuu vastuun jakamiseen liittyvinä haasteina luovassa työskentelyssä. Luovuuden ehdoilla rakentuvan johtajuuden merkitysulottuvuudessa kuitenkin käy ilmi, että koreografin on mahdollista toteuttaa omaa taiteellista näkemystään työryhmän jäsenten luovalle vapaudelle perustuvassa teosprosessissa. Yhteistyön jännitteet ovat silti läsnä työryhmätyöskentelyssä, mutta luovuuden aikaansaaminen ja toteuttaminen onnistuu myös jännitteiden ristivedossa, kun ryhmässä vallitsee vahva yhteisymmärrys toiminnan organisoitumisesta sekä vastavuoroinen luottamus koreografin ja ryhmän välillä.

## 6 Pohdinta

### 6.1 Kehollinen johtajuus näkökulmana tulosten ymmärtämiseen

Tutkimukseni tuloksissa luovan työryhmätyöskentelyn johtajuus hahmottuu vahvasti ihmisten yhteistyön kokemuksellisuuden kautta. Yhteistyön dynamiikassa koetut jännitteet nousevat paitsi koreografien omakohtaisista merkityksenannoista ja kehollisesta toiminnasta ihmisten välisessä luovassa työssä, myös näiden kahden ulottuvuuden kietoutumisesta toisiinsa. Koreografien vuorovaikutus sekä työryhmän jäsenten että työskentely-ympäristön kanssa saa aikaan kokemuksia, joissa johtajuus muotoutuu niin roolina kuin käytäntöinäkin. Vastavuoroisessa vuorovaikutuksessa luovan työryhmän ja yhteistyön johtajuutta rakentavat jännitteet koetaan kehollisesti. Pohdin seuraavaksi, millä tavoin kehollinen tieto ja keholliset käytännöt näyttäytyvät tanssialan luovan työryhmätyöskentelyn johtajuudessa tämän tutkimuksen pohjalta. Kehollisen johtajuuden tutkimuskirjallisuuden lisäksi peilaan tutkimukseni tuloksia myös johtajuutta tanssialalla käsittelevään tutkimukseen.

Tutkimukseni aineistossa ja tuloksissa kehollisuus ilmeni erityisesti siinä, miten koreografi työryhmää johtaessaan herkistyy aistimaan sekä työryhmän keskinäistä että omaa sisäistä kokemuksellista todellisuuttaan. Aisti- ja kokemustietoa hyödynnetään sekä luovan työskentelyn että ryhmän ja ihmisten ohjaamisessa, jolloin koreografien johtamisrooli perustuu ymmärrykseen johtajuuden tilannesidonnaisuudesta. Nämä tulokset myötäilevät Ropon ja Parviaisen (2001, 2) näkemystä, että johtajuuteen liittyvä ymmärrys sisältää tietoa, joka on tilanteittain vaihtelevaa ja jossa korostuvat itsetuntemukseen ja läsnäoloon liittyvät teemat. Koreografien kokemuksellinen tieto työryhmästä ja sen tarpeista, työskentely-ympäristön vaikutuksista sekä teoksesta ja sen työstämisestä ohjaavat koreografien johtamisroolin muotoutumista erilaiseksi niin työryhmien ja teosprosessien välillä kuin työskentelyn eri vaiheissakin. Koreografien johtamisrooli kuvautui tuloksissa työryhmän yhteistyön alulle saattajana ja organisoijana sekä kokonaisuudesta vastuullisena työskentelyn mahdollistajana.

Vaikka tutkimuksessani johtajuutta lähestyttiin koreografien näkökulmasta, yhteistyökeskeisyyden korostuminen tuloksissa avaa näkymän johtajuuteen myös ryhmälähtöisenä ilmiönä, jolloin johtajuusymmärrys ei kytkeydy vain yksilön johtamisrooliin. Ropo ja Parviainen (2001, 13–14) ovat kuvanneet myös johtamisosaamiseen liittyvän hiljaisen, kehollisen tiedon ilmenemistä sekä yksilöllisesti että yhteisöllisesti. Heidän mukaansa yksilön keholliseen tietoon ja sen kehittämiseen perustuva johtajuus voi parhaimmillaan olla sensitiivistä ja ihmislähtöistä, jos aistitiedon hyödyntämisessä huomioidaan sen tilannesidonnaisuus. Tässä tutkimuksessa hiljaisen, kehollisen tiedon ilmeneminen yksilötasolla kuvautui siinä, miten koreografit johta-

misroolissa toimiessaan aistivat työryhmän ja sen jäsenten tilanteita ja tarpeita sekä tunnistiivat myös ympäristön vaikutuksia työryhmän toimintaan. Tältä pohjalta koreografiensa johtajuusosaaminen hahmottuu työryhmän, sen jäsenten ja luovan prosessin tilanteiden sekä omien ja muiden tunteiden kehollisena tunnistamisena, jonka kautta johtamisroolissa toimiessa voi olla mahdollista valita erilaisia toimintatapoja. Kehollista tietämystä hyödyntävä johtamisosaaminen kuitenkin edellyttää kykyä tiedostaa kehollisia kokemuksia ja niiden merkityksiä johtajuustilanteissa.

Ropon ja Parviaisen (2001, 15) mukaan hiljainen, kehollinen tieto vaikuttaa yhteisön tasolla jaetussa johtajuudessa, joka muotoutuu neuvottelevassa yhteistyössä ja jossa ryhmädynamiikan jännitteet koetaan kehollisesti. He korostavat, että ihmisten erilaisen osaamisen, tiedon ja vaikutusmahdollisuuksien sekä tästä erilaisuudesta syntyvien jännitteiden arvostaminen on keskeistä vastavuoroiselle yhteistyölle ja siinä kehkeytyvälle johtajuudelle. Tämän tutkimuksen tuloksissa ilmenevät yhteistyön jännitteet edustavat edellä kuvattua yhteisön kehollista tietoa, joka rakentaa johtajuutta olennaisella tavalla. Ryhmässä ja sen työskentelyssä vaikuttavien kokemuksellisten jännitteiden tunnistaminen edellyttää kehollisen tiedon hyödyntämistä, minkä voidaan hahmottaa ilmenevän koreografian johtamisosaamisessa jännitteiden huomioimisena ja käsittelemisenä yhteistyön tukemiseksi. Tämä tuli tuloksissa esiin vastuun ja vallan reflektoinnissa rakentuvan johtajuuden merkitysulottuvuudessa, jossa koreografian johtajuuteen ja työryhmätyöskentelyyn liittyvä itsereflektio näyttäytyi lähtökohtana sekä koreografian toiminnalle että johtajuuden kehittämiseksi.

Tanssialalla työryhmätyöskentelyn jännitteiden on esitetty liittyvän erityisesti työskentelyn rakenteisiin ja valtasuhteisiin. Perinteisesti näitä jännitteitä on pidetty vastustettavina voimina, mutta niiden tunnistamisen ja tunnustamisen voidaan nähdä myös mahdollistavan parempaa johtamiskulttuuria sekä edistävän luovuutta. (Marinus & Van Assche 2025, 2, 20.) Tämän tutkimuksen tulokset antavat viitteitä siitä, että koreografit tunnistavat kehollisesti koettujen jännitteiden merkityksen työryhmän johtajuudessa ja luovassa yhteistyössä, jossa sovitetaan yhteen ihmisten erilaista osaamista ja osallistumista. Ymmärrys jännitteistä yhteistyössä viirivänä hiljaisena, kehollisena tietona voi auttaa hahmottamaan, miten jännitteitä olisi mahdollista hyödyntää työryhmätyöskentelyssä sen sijaan, että ne muodostuisivat haasteiksi työskentelylle.

Köngäs ja Pietiläinen (2026, 43) korostavat, että taidealan organisaatioissa johtajuus asemoituu keholliseksi käytännöksi, jossa toimintaa ohjaavat aisti- ja kokemustieto. Luovan työryhmätyöskentelyn kehollisesti koettujen jännitteiden voidaan näin ollen nähdä myös muovaavan johtajuuden käytäntöjä, mikä korostui tämän tutkimuksen tuloksissa yhteistyön orga-

nisoimisen yhteydessä. Koreografien kokemusten pohjalta yhteistyön organisoimisen käytännöt muotoutuivat ihmisten, luovan itseilmaisun sekä työskentelyn ympäristön ja resurssien yhteensovittamisena. Yhteistyön organisoiminen rakentui erityisesti vastuun jakamisen ja jakautumisen kokemusten ympärille, minkä pohjalta tanssialan luovan työryhmätyöskentelyn johtajuuskäytäntöjen voidaan hahmottaa heijastelevan jaetun johtajuuden periaatteita.

Ryhmälähtöinen johtajuus edellyttää, että työryhmän jäsenillä on mahdollisuus toteuttaa toimijuuttaan (vrt. Sweet ym. 2025, 9). Tuloksissa ilmenee, että koreografit pyrkivät edistämään työryhmän jäsenten toimijuutta ja sitä kautta jaettua, ryhmälähtöistä johtajuutta. Johtajuus luovassa työryhmätyöskentelyssä ei kuitenkaan kuvautunut täysin jaetun johtajuuden ja yhteisomistajuuden mukaisena, tasavertaisena vastuun jakautumisena, koska koreografit kokivat olevansa lopullisessa vastuussa työskentelyn kokonaisuudesta. Myös Giguere (2025, 79) sekä Marinus ja Van Assche (2025, 6) ovat todenneet, että valtdynamiikat ovat läsnä tanssialan luovassa työryhmätyöskentelyssä silloinkin, kun työskentely perustuu jaettuun johtamiseen. Tuloksista on kuitenkin luettavissa, että tasavertaiselle vastuun jakautumiselle perustuvaa yhteistyötä pidetään tavoiteltavana ideaalina ainakin tietyissä tilanteissa, koska se koetaan suotuisaksi luovuudelle. Luovassa työskentelyssä johtajuus kuvautuukin osin jaettuna ja yhteisomisteisena, vaikka yhteistyön organisoimisen lähtökohdat ja vastuun jakamisen laajuus vaihtelevatkin tuloksissa eri merkitysulottuvuuksien välillä.

Tulosten perusteella koreografit eivät koe johtamisrooliaan luovassa työskentelyssä yksiselitteisesti joko autoritaarisena, koreografilähtöisenä ohjaamisena tai työryhmän luovuuden yhteensovittamisena (vrt. Abecassis-Moedas & Gilson 2018). Sen sijaan tutkimukseen osallistuneet koreografit tasapainoilivat näiden roolien yhdistämisen kanssa, mihin liittyi myös jännitteitä. Vaikuttaakin siltä, että kokemuksellisesti esimerkiksi koreografilähtöinen ja ryhmän toimintaa fasilitoiva työskentelytapa toteutuvat toisiinsa limittyen sellaisissa teosprosesseissa, joiden lähtökohtana on koreografian idea. Vaikka erilaisia koreografisen työskentelyn organisoimisen tapoja on pidetty usein toisistaan erillisinä, niiden toteutuminen päällekkäisinä on tullut esiin myös tutkimuksessa, jossa tarkasteltiin tanssijoiden kokemuksia koreografisesta johtajuudesta (Giguere 2025, 78).

Yhteistyön organisoimisen jännitteet näyttäytyvät tuloksissa samankaltaisina kuin haasteet, joita Ropo ja Parviainen (2001, 16) ovat tunnistaneet jaetussa johtajuudessa kehollisuuden näkökulmasta. Myös luovan työryhmätyöskentelyn johtajuudessa vastuun jakautuminen, prosesseista ja päämääristä neuvottelemisen sekä kehollisen läsnäolon ja tilan antamisen tarpeiden yhdistäminen hahmottuvat haasteellisiksi. Vastuun jakamisen ja neuvottelevan yhteistyön haasteellisuus kumpusi koreografien kokemuksissa erityisesti työskentelyyn käytettä-

vissä olevan ajan rajallisuudesta. Vaikka vastuun jakaminen ja jakautuminen sekä neuvotteleva päätöksenteko kuvautuivat tuloksissa jännitteisinä ja sen kautta tietyllä tavalla haasteellisinkin, tämän tutkimuksen tulosten perusteella koreografit kuitenkin hyväksyvät ne luovan työryhmätyöskentelyn realiteetteina. Myös ymmärrys vastuun jakamisen ja yhteisen päätöksenteon myönteisestä merkityksestä luovuudelle ja yhteistyölle selittää hyväksyvää suhtautumista niihin liittyviin jännitteisiin.

Kehollisen läsnäolon ja tilan antamisen välinen jännite kuvautui tuloksissa erityisesti luovan työskentelyn vuorovaikutuskäytännöissä: luovuutta ruokkivaa työskentelyilmapiiriä rakennetaan avoimella ja dialogisella vuorovaikutuksella, mutta työryhmän jäsenten luovuuden tukeminen edellyttää myös tilan antamista ja hienovaraista tasapainoilua työskentelyn ohjaamisessa. Oman haasteensa koreografin ja työryhmän jäsenten väliseen vuorovaikutukseen tuo toisen ihmisen kehon ja kokemusten hyödyntäminen materiaalina, mikä tuottaa tanssiteoksen luomisen prosessiin kerroksittaista kompleksisuutta ja epävarmuutta, jota ei kuitenkaan ole tarpeen analysoida tyhjentävästi (Giguere 2025, 73). Ihanteellisesti vuorovaikutuskäytännöt muotoutuvatkin koreografin kokemuksellisen ihmisymmärryksen ohjaamina joustaviksi siten, että ne antavat tilaa sekä työryhmän jäsenten erilaisuudelle että heidän itseohjautuvuudelleen. Vuorovaikutus on aina monitulkintaista, minkä kanssa luoviminen vaatii sitä, että sallii ja hyväksyy tanssijoiden erilaiset identiteetit ja elämäkokemukset osana luovaa prosessia (vrt. Giguere 2025, 81). Tämän tutkimuksen tuloksissa erityisesti arvojen ohjaamana rakentuvan johtajuuden merkitysulottuvuudessa voi nähdä tällaista ymmärrystä ihmisten erilaisuudesta ja sen heijastumisesta luovaan työskentelyyn.

Vuorovaikutukseen panostamalla koreografit pyrkivät tulosten perusteella saamaan aikaan luottamusta, yhteisymmärrystä sekä psykologista turvallisuutta luovan yhteistyön tukemiseksi. Vastaavasti tanssijoiden on tunnistettu kokevan, että koreografin keskeisimmät tehtävät johtamisroolissa liittyvät ihmisten johtamiseen motivaatiota, yhteistyötä ja luovuutta tukemalla, mikä tapahtuu selkeän vuorovaikutuksen ja myönteisen ilmapiirin luomisen ja ylläpitämisen kautta (Giguere 2025, 76–77). Tuloksissa kuitenkin tulee esiin, että koreografit kokevat mahdollisuutensa vaikuttaa työryhmän ilmapiiriin myös rajallisina, koska ilmapiirin muotoutumiseen vaikuttavat osaltaan kaikki työryhmän jäsenet. Lisäksi myönteisen ilmapiirin ja toimivan yhteistyön aikaansaaminen edellyttää myös ajan antamista vuorovaikutuksen syventymiselle. Vaikuttavaa yhteistä toimintaa aikaansaavien ilmiöiden, kuten vastavuoroisen luottamuksen ja tuen, voidaan nähdä syntyvän johtajan ja seuraajien välisenä, näkymättömänä dynamiikkana (Ladkin 2013, 330). Työryhmän ilmapiiri ja siinä vaikuttavat myönteiset ilmiöt määrittävät näin kehollisesti ihmisten välisinä rakentuviksi, jolloin niiden luominen ja ylläpitäminen hahmottuvat työryhmän yhteiseksi tehtäväksi.

Kokonaisuudessaan ymmärrys luovan työryhmätyöskentelyn johtajuudesta muotoutuu melko samankaltaisena, kun koreografien ja tanssijoiden kokemuksia suhteutetaan toisiinsa. Koreografisessa prosessissa tanssijan rooli kiinnittyy koreografia kohtaan koettuun vastuuseen, yhteyteen muiden kanssa sekä itsensä ilmaisemiseen ja kehittämiseen (Giguere 2025, 73–76). Näiden tanssijan roolia rakentavien kokemusten voidaan nähdä peilautuvan siinä, millaista johtajuutta koreografit tämän tutkimuksen tulosten perusteella pyrkivät toteuttamaan: koreografit kokevat vahvasti oman vastuunsa työryhmää kohtaan, minkä pohjalta he keskittyvät edistämään sekä yhdessä toimimista että yksilöiden mahdollisuuksia toteuttaa itseään.

Kun tutkimukseni tuloksia suhteutetaan Sweetin ja kollegoiden (2025) kehollisen johtajuuden malliin, kehollinen johtajuus tanssialan luovassa työryhmätyöskentelyssä voidaan lopulta kiteyttää seuraavasti: Koreografina työskentely-ympäristöstä pyritään luomaan mahdollisuuksien mukaan sekä konkreettisesti että kokemuksellisesti sellainen, että se tukee työryhmän jäseniä, heidän yhteistyötään ja siinä syntyvää luovuutta. Luovan yhteistyön ja sen johtamisen ympäristö muotoutuu kuitenkin väistämättä jännitteiseksi, kokemukselliseksi kudelmaksiksi, jossa johtajuus toteutuu erilaisten ihmisten toimintana ja sen yhteensovittamisena. Kehollinen johtajuus rakentuu työskentely-ympäristön ja työryhmän tilaa aistimalla sekä reflektoiden kokemuksia ja muuta tietoa. Reflektoinnin pohjalta omia kehollisia reaktioita ja toimintaa pyritään muovaamaan sellaisiksi, että ne edistäisivät työryhmän yhteistä, luovaa työskentelyä. Työskentelyä edistävät keholliset käytännöt mahdollistavat sitä, että kaikki työryhmän jäsenet voivat tarvittaessa osaltaan toteuttaa johtajuutta.

## 6.2 Tulosten ja tutkimusprosessin arviointi sekä jatkotutkimusaiheet

Tutkimukseni tulokset saattavat ensivilkaisulla näyttää tanssialan luovan työryhmätyöskentelyn melko tyypillisenäkin johtajuuden maisemana, jolle luovuus ja erilaiset epävarmuuden ulottuvuudet vain antavat erityisen sävyn. Tarkemmin tarkasteltuna tuloksissa paljastuu johtajuuden ”kokemuksellinen viidakko”, jollaisena yksi tutkimukseen osallistunut koreografi sanoitti kokemustaan tanssialan työryhmätyöskentelystä. Viidakko-metaforan kautta luovan työryhmätyöskentelyn johtajuus voidaan ymmärtää toisaalta jatkuvasti muuttavana ja osittain saavuttamattomana, toisaalta merkityksellistä elämää kuhisevana sekä yllättävästi yhteistyötä ja uuden löytämistä mahdollistavana maailmana, jota erilaisten ihmisten läsnäolo ja toiminta muovaavat kehollisuuden välityksellä.

Koska tutkimukseni keskittyi johtajuuteen koreografien kokemana, sen tulokset jäävät kehollisuuden näkökulmasta tietyllä tapaa vajavaisiksi, kun johtajuus kehollisesti ymmärrettynä hahmottuu suhteiden ja vuorovaikutuksen verkostona. Tutkimukseni tulokset eivät kuvaa

tuota verkostoa kokonaisuutena, vaan ne avaavat siihen yhden näkökulman, joka kuvaa johtamisroolissa toimivan koreografin kokemusta verkostomaisesti rakentuvan johtajuuden osana. Tästä näkökulmasta tuloksissa on nähtävissä, miten kasvanut tietoisuus hyvän johtamisen käytännöistä koetaan tanssialan työryhmätyöskentelyssä myönteisenä, mutta osittain myös haasteellisenä kehityksenä. Johtajuuden voimavaroina tuloksissa hahmottuvat taiteellisessa itseilmaisussa ja ihmistyössä koettu merkityksellisyyden tunne sekä yhteistyöhön liittyvät myönteiset ilmiöt, kuten koreografin ja työryhmän keskinäinen luottamus.

Rajatun näkökulman vuoksi koen aiheelliseksi pohtia, piiryykö johtajuudesta tuloksissa liian pelkistetty ja melko idealistinenkin kuva. Ajattelen, että täydemmän kuvan muodostamiseksi tarvitaan lisäksi tietoa siitä, millaisina aineistossani koreografi kertomana kuvautuneet johtajuuskokemukset näyttäytyvät tanssijoiden ja muiden työryhmän jäsenten puolelta; miten luovan työryhmätyöskentelyn johtajuus koetaan ja miten se rakentuu eri rooleista käsin? Näihin kysymyksiin vastaamiseksi tanssialan luovan työryhmätyöskentelyn johtajuutta kannattaisi tutkia esimerkiksi yhdessä työryhmässä kaikkien eri jäsenten kokemuksia tarkastellen. Tällaisen tarkastelun kautta voisi olla mahdollista yhdistää eri näkökulmia johtajuuden ja siihen liittyvien kokemuksellisten ilmiöiden kehkeytymisestä työryhmätyöskentelyssä.

Muodostamieni tulosten merkitys avautuu paremmin, kun ne asetetaan keskustelemaan muiden tanssialan ja esittävien taiteiden johtajuutta kartoittavien esitysten kanssa. Esimerkiksi Giguere (2025) luovan prosessin johtajuutta pääasiassa tanssijoiden näkökulmasta tarkasteleva tutkimus sekä Työterveyslaitoksen (Visuri ym. 2023) esittävien taiteiden turvallisuuskulttuurin kehittämishankkeen loppuraportti toimivat kiinnostavina keskustelupareina tälle tutkimukselle. Ne laajentavat johtajuuden tarkastelua valottamalla eri työryhmän jäsenten näkökulmaa sekä esittävien taiteiden alan kulttuurin ja rakenteiden vaikutusta tanssialan luovan työryhmätyöskentelyn johtajuuteen.

Tutkimukseni aineistossa koreografit toivat esiin myös tarpeen johtamis- ja työyhteisöosaamiseen liittyvälle koulutukselle. Tuloksissa tarve kuvautui yhden merkitysulottuvuuden yhteydessä kokemuksena siitä, johtamistyötä tehtiin itse eri yhteyksissä hankitun osaamisen pohjalta ja osaamista haluttiin myös kehittää. Oman ja muiden työn sekä ryhmän johtamisen sisällyttämistä esittävien taiteiden koulutukseen on ehdotettu yhtenä keinona alan toiminnan kehittämiseen myös epäkohtiin puuttumisen kulttuurin vahvistamisen näkökulmasta (Visuri ym. 2023, 69). Lisäksi tanssialalla eri koreografisten lähtökohtien tuottamat odotukset tanssiteoksen omistajuudesta perustelevat tarvetta sille, että koreografeilla tulisi olla osaamista ryhmädynamiikasta, tietoisuutta ryhmässä jaetuista uskomuksista sekä kykyä selkiyttää tanssijoiden odotuksia ja myös mukautua niihin (Giguere 2025, 78–79). Tämä tutkimus osoittaa

tällaisten koreografisessa ryhmätyöskentelyssä tarvittavien kykyjen ja osaamisen pohjautuvan kehollisiin kokemuksiin ja tietoon. Näin ollen kokemukselliseen ja keholliseen johtajuusymmärrykseen perustuva koulutus voi palvella koreografeja erityisellä tavalla ja tukea heidän mahdollisuuksiaan hyödyntää kehollista osaamistaan yhä laajemmin ja tietoisemmin erilaisissa johtajuustilanteissa.

Fenomenologisen tutkimuksen tavoitteena on kohteenmukaisuutena ymmärrettävä objektiivisuus, jolloin tutkimuksen luotettavuutta voidaan arvioida suhteessa kahteen ehtoon. Luotettavuus rakentuu ensinnäkin siitä, miten johdonmukaisen kokonaisuuden tutkimuksen tieteen-teoreettinen perusta ja empiirinen osuus muodostavat. Toisena luotettavuuden ehtona on, että tutkimuksen toteuttamisessa on sovellettu fenomenologista metodia siten, että tutkimuksessa muodostettu ymmärrys pohjautuu tutkimukseen osallistuneiden kuvaamiin kokemuksiin. (Perttula 2011, 156–157.) Olen pyrkinyt avaamaan tutkimukseni taustalla olevia tieteen-teoreettisia lähtökohtia sekä sitä, miten ne suhteutuvat omaan maailma- ja ihmiskäsitykseeni sekä kokemusta koskevaan ymmärrykseeni. Tutkimukselliset valintani ovat muodostuneet tämän tieteen-teoreettisen ymmärryksen pohjalta. Luotettavuuden ja läpinäkyvyyden lisäämiseksi olen kuvannut perusteellisesti analyysiprosessin aikana tekemiäni ratkaisuja. Tiedostan kuitenkin, että minun on mahdotonta tarkastella täysin objektiivisesti omaa toimintaani tutkimuksen toteuttamisessa. Tästä näkökulmasta tutkimukseni luotettavuuden kannalta oleellista on myös ohjaus ja palaute, jota olen saanut tutkimusprosessin aikana tutkielmaseminaarin ohjaajilta sekä opiskelijakollegoilta.

Tutkimukseni luotettavuuden arvioinnissa pidän keskeisenä tarkastella kriittisesti kolmea asiaa, joihin liittyen olen pohtinut tekemieni tutkimuksellisten valintojen johdonmukaisuutta. Näistä ensimmäinen koskee sitä, miten johtajuusilmiöstä olevat kokemukset ilmenivät haastatteluaineistossa haastattelukysymysten muotoilun takia. Kuten jo aiemmin totesin, en ollut muotoillut käyttämäni haastattelurunkoa kuvailevan fenomenologisen tutkimuksen lähtökohdista. Ajattelen haastattelukysymysten muotoilun vaikuttaneen siihen, että keräämässäni aineistossa korostuivat reflektoiden rakentuneet kokemukset johtajuudesta. Rakennettujen kokemusten erottaminen käsityksistä osoittautui haasteelliseksi aineiston analyysissä. Laineen (2018, 40) mukaan kokemusten ja käsitysten välinen suhde on ongelmallinen, koska yksilön sosiaalisista yhteisöistään omaksumat käsitykset eivät välttämättä ole yhteydessä hänen omiin kokemuksiinsa, vaan ne kertovat yleisistä tavoista ajatella ja tulkita asioita. Jouduin huomioimaan tätä ongelmallisuutta analyysiprosessin aikana havainnoimalla aktiivisesti, oliko aineistossa kysymys kokemussisällöstä vai käsityksestä. En kuitenkaan ole varma, kuinka onnistuneesti lopulta pystyin erottamaan henkilökohtaiset kokemukset yleisistä käsityksistä analyysiprosessissa. Tämän takia ajattelen, että tutkimukselle olisi ollut hyödyksi, jos haastattelukysymykseni olisivat kohdistuneet selkeämmin eläviin kokemuksiin, esimerkiksi

vain yhteen, haastatteluhetkellä käynnissä olleeseen teosprosessiin. Lisäksi olisin voinut analyysin ensimmäisissä vaiheissa rajata aineistoa tarkemmin kokemuksiin keskittymisen varmistamiseksi.

Toisena kriittisesti tarkasteltavana tutkimuksen osa-alueena on se, miten onnistuin soveltamaan kuvailevaa fenomenologista metodia ja sen periaatteita. Tutkimukseni empiirisen osuuden ja erityisesti analyysin toteuttamisen aikana koin, että kuvailevan fenomenologisen metodin käyttäminen auttoi minua keskittymään haastattelemieni koreografien kokemuksiin ja sulkeistamaan tutkimusaiheeseen liittyviä ennako-oletuksiani melko hyvin. Analyysiprosessin kuvauksessa esittämieni esimerkkien pohjalta myös lukijan on mahdollista arvioida, miten onnistuin tässä. Myös analyysiprosessin pitkittyminen auttoi minua ottamaan etäisyyttä tutkimuskirjallisuuden ja omien kokemusten välisen suhteen reflektoinnissa muodostamaani tietopohjaan. Kun tutkimukseni tulosten valmistuttua peilasin niitä olemassa olevaan tutkimustietoon, aloin epäillä, olinko sittenkään onnistunut sulkeistamisessa, koska tuloksissa kuvautuvat jännitteet toistivat vahvasti aiempien tanssijohtamisen tutkimusten havaintoja. Vaikka tulosteni asettuminen linjaan aiemman tutkimuksen kanssa lähtökohtaisesti vahvistaa tanssialan johtajuudesta jo olemassa olevaa ymmärrystä, en voi olla kyseenalaistamatta, olinko analyysiprosessin aikana tarpeeksi tietoinen omista vaikutteistani ja onnistuinko toteuttamaan sulkeistamista tarpeeksi hyvin.

Tutkimusprosessin aikana minulle muodostui käsitys, että analyysissä hyödyntämäni Perttulan kuvaileva fenomenologinen metodi voi ohjata muodostamaan kokemuksen rakennetta kuvaavia tuloksia, joissa aineistosta nousee lopulta esiin vain kaikkein olennaisin sisältö. Epäilen, että sekä metodin valinta että kykyä soveltaa sitä vaikuttivat siihen, että muodostamissani tuloksissa johtajuuden kuvauksesta hioutuivat pois jotkin sellaiset kokemussisällöt, jotka näyttäytyivät minulle mielenkiintoisella tavalla ristiriitaisina analyysiprosessin aikana. Näiden kiinnostavien johtajuuteen liittyvien merkitysten suodattuminen pois tuloksista voi osaltaan osoittaa, että olen muodostanut tulokset analyysiprosessissa systemaattisesti aineiston ohjaamana enkä niinkään omia tulkintojani ja kiinnostuksen kohteitani seuraten. Tuloksissa olen kuitenkin pyrkinyt tuomaan esiin kattavasti niitä johtajuuden rakentumisen eri vivahteita ja ristiriitaisiakin piirteitä, jotka pystyin perustellusti ottamaan mukaan tuloksiin metodin ohjaamana.

Viimeisenä tutkimuksen johdonmukaisuuteen liittyvän kriittisen tarkastelun kohteena on kehollisen johtajuuden ottaminen tulosten ymmärtämisen näkökulmaksi. Ajattelen, että kehollisuus on luonteva viitekehys tanssialan johtajuutta kuvaavien tulosten syvempään ymmärtämiseen. Koska tutkimukseni lähtökohdat kuitenkin rakentuivat eksistentiaalisen fenomenologian ymmärrykselle tajunnallisuuden painottumisesta kokemuksen luonteesta, kehollisuuden

ilmenemisen tavoittaminen aineistossa ja tuloksissa muodostui minulle melko haastavaksi. Kehollisen johtajuuden näkökulman omaksuminen edellytti näin ollen myös oman ihmiskäsitykseni uudelleentarkastelua, ja ymmärrykseni kehollisuudesta osana ihmiskäsitystäni on kirjastunut tämän tutkimusprosessin myötä.

Kehollisuuden merkitystä johtajuudelle olisi hyödyllistä ymmärtää tanssi- ja taidealojen lisäksi laajasti myös muilla aloilla (Köngäs & Pietiläinen 2026, 59). Kehollisuus on merkittävässä roolissa etenkin sellaisissa työelämän konteksteissa, joissa työ edellyttää useiden ihmisten fyysistä läsnäoloa ja erilaisten työpanosten yhdistämistä. Kun kehollisuus ymmärretään olennaisena osana ihmisten yhteistyötä ja johtajuutta, sitä on kuitenkin tärkeää tarkastella myös suhteessa etätöön ja erilaisten sähköisten viestintämuotojen yleistymiseen (vrt. Ladkin 2013, 330). Tieteellisen ymmärryksen vahvistamiseksi kehollisesta johtajuudesta tarvitaan edelleen lisää empiiristä tutkimusta. Kehollisen johtajuuden tutkimisessa hyödylliseksi lähestymistavaksi on ehdotettu esimerkiksi kirjallisten aineistojen sisällönanalyysin ja etnografisen havainnoinnin yhdistämistä. (Sweet ym. 2025, 10.) Tietyin edellytyksin myös hermeneuttis-fenomenologiset menetelmät tarjoavat mahdollisuuksia kehollisuuden tutkimiseksi (Tökkäri 2018, 81).

Tämän tutkimuksen voidaan nähdä heijastavan sekä fenomenologisen kokemuksen tutkimuksen mahdollisuuksia että sen rajoitteita johtajuuden kehollisten merkitysten tutkimisessa. Uskon, että fenomenologista metodia soveltavassa analyysissä olisi voinut olla mahdollista tavoittaa monipuolisemmin kehollisuuteen liittyviä merkityksiä, jos olisin ottanut eksistentiaalisen fenomenologian sijaan analyysia ohjaavaksi näkökulmaksi ruumiinfenomenologian. Kuvailuvan fenomenologisen metodin soveltamisen pohjalta tutkimukseni vastaa kysymykseen johtajuuden kokemuksellisesta rakentumisesta yleisemmin. Johtajuutta rakentavat keholliset jännitteet ja niiden dynamiikka eivät ilmene tuloksissa suoraan, vaan ne piirtyvät esiin vasta tulosten tulkinnan kautta. Kokonaisuutena tulokset kuitenkin vahvistavat, että tanssiala on relevantti konteksti johtajuuden kehollisuuden syvemmälle tarkastelulle.

Kehollisuuden viitekehys auttaa ymmärtämään luovan työryhmätyöskentelyn jännitteiden monimuotoisuutta sekä mahdollisuuksia käsitellä ja hyödyntää niitä rakentavalla tavalla yhteistyön ja johtajuuden kehittämiseksi. Tanssialan johtajuuden ytimessä on luovuuden aikaansaaminen ja epävarmuuden käsitteleminen erilaisten ihmisten yhteistyössä. Nykypäivän työelämässä tarve tukea luovaa osallistumista ja kykyä käsitellä epävarmuutta korostuu laajasti muillakin aloilla kuin esittävän taiteen parissa (vrt. Edmondson & Bransby 2023, 56). Tanssialalta saatu tieto kehollisesta johtajuudesta voi auttaa kehittämään johtajuutta myös muissa yhteyksissä, joissa uutta luova ja kokemuksellisuutta hyödyntävä yhteistyö on tär-

keää. Tanssialalla ymmärrys johtajuuden kehollisuudesta voi rohkaista alalla eri rooleissa toimivia ammattilaisia hyödyntämään heillä jo olevaa kehollista tietotaitoa entistä tietoisemmin työryhmätyöskentelyn ja johtajuuden käytäntöjen kehittämiseksi. Samalla on kuitenkin huomioitava, että erilaisten hyvien käytäntöjen vakiinnuttaminen vaihtelevin järjestelyin ja projektiluontoisesti toimivalla nykytanssin ammattilaiskentällä ei ole itsestäänselvyys, vaan siihen tarvitaan tukea ja muutoksia myös alan rakenteiden tasolla (Marinus & Van Assche 2025, 19–20). Kehollisen johtajuuden näkökulma voi auttaa vahvistamaan myönteisiä käytäntöjä tanssialan vaihtelevissa työryhmissä. Samalla on kuitenkin tarpeellista tarkastella alan rakenteiden vaikutuksia työryhmiin ja johtajuuteen sekä jatkaa toimintakulttuurin kehittämistä laajemminkin.

## Lähteet

- Abecassis-Moedas, C., & Gilson, L. L. (2018). Drivers and levels of creative leadership: An examination of choreographers as directive and integrative leaders. *Innovation (North Sydney)*, 20(2), 122–138.  
<https://doi.org/10.1080/14479338.2017.1394793>
- Adler, N. J. (2006). The Arts & Leadership: Now That We Can Do Anything, What Will We Do? *Academy of Management learning & education*, 5(4), 486-499.  
<https://doi.org/10.5465/amle.2006.23473209>
- Alexandre, J. M. (2017). *Dance leadership: Theory into practice*. Palgrave Macmillan.
- Ansio, H., Visuri, S., Kannisto, H., Puro, V., & Houni, P. (2023). Turvallisuuskulttuuri ja turvallisuudesta tinkiminen esittävien taiteiden työssä. *Työelämän tutkimus*, 21(1), 5–32. <https://doi.org/10.37455/tt.109703>
- Anttila, A. (2019). *Tyttöhän soittaa kuin mies!: Kuinka vahvistaa taide- ja kulttuurialan tasa-arvoa ja työhyvinvointia?* Kulttuuripolitiikan tutkimuskeskus Cupore.  
<https://www.cupore.fi/wp-content/uploads/migrated-assets/tiedostot/2019/tytto-han-soittaa-kuin-mies-final.pdf>
- Bashaw, B., Grundstrom, J., Houston, C., & Warburton, E. C. (2025). Leadership in dance and dance education: A review. *Research in dance education*, 26(1), 7–29. <https://doi.org/10.1080/14647893.2025.2455666>
- Butterworth, J. (2018). Too many cooks? A framework for dance making and devising. Teoksessa J. Butterworth & L. Wildschut, L. (toim.), *Contemporary choreography: A critical reader (Second edition.) (ePub-versio)*. (s. 89–106). Routledge. <https://doi.org/10.4324/9781315563596>
- Circus & Dance Finland (2025). *Tanssitaide Suomessa nyt. Sirkuksen ja tanssin tiedotuskeskus syyskuussa 2025*. [https://circusdance.fi/wp-content/uploads/2025/10/Tanssitaide-Suomessa-nyt-2025\\_061025.pdf](https://circusdance.fi/wp-content/uploads/2025/10/Tanssitaide-Suomessa-nyt-2025_061025.pdf)
- Circus & Dance Finland (2026). *Tanssiryhmät*. <https://circusdance.fi/sirkus-ja-tanssi-suomessa/tanssiryhmat/>

- Edmondson, A., & Bransby, D. (2023). Psychological Safety Comes of Age: Observed Themes in an Established Literature. *Annual Review Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 10, 55–78.  
<https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-120920-055217>
- Giguere, M. (2025). Leadership in the creative process: The unspoken conversation of deciding things. *Research in dance education*, 26(1), 65–83.  
<https://doi.org/10.1080/14647893.2025.2456154>
- Harrison, S. H., & Rouse, E. D. (2014). Let's Dance! Elastic Coordination in Creative Group Work: A Qualitative Study of Modern Dancers. *Academy of Management journal*, 57(5), 1256–1283. <https://doi.org/10.5465/amj.2012.0343>
- Hujala, A., Laulainen, S., Kinni, R.-L., Kokkonen, K., Puttonen, K., & Aunola, A. (2015). Dancing with the Bosses: Creative Movement as a Method. *Organizational Aesthetics*, 5(1), 11–36. <https://oa.journals.publicknowledgeproject.org/index.php/oa/article/view/53>
- Jägerhorn, J., & Vihmanen, L. (1.6.2023). *Kontrollin alla*. YLE. <https://yle.fi/a/74-20034411>
- Jääskeläinen, P., Pietiläinen, V., & Meriläinen, S. (2019). Kehollisuuden ja liikkeen hyödyntäminen työyhteisöjen kehittämisessä. Teoksessa V. Pietiläinen & A. Syväjärvi (toim.), *Johtamisen psykologia* (s. 269–306). PS-kustannus.
- Komander, V., & König, A. (2024). Organizations on stage: Organizational research and the performing arts. *Management review quarterly*, 74(1), 303–352.  
<https://doi.org/10.1007/s11301-022-00301-9>
- Kovamäki, S. (26.11.2018). *Vallan väärinkäyttö – mielivaltaisuudesta ja valinpitämättömyydestä*. Suomen tanssi- ja sirkustaitelijat STST.  
<https://www.teme.fi/fi/ajankohtaista-stst/vallan-vaarinkaytto-mielivaltaisuudesta-ja-valinpitamattomyydesta/>
- Köngäs, K., & Pietiläinen, V. (2026). Embodied leadership – Shaping practices through lived experiences in basic education in the arts. Teoksessa S. Uusi-autti & S. Wenström (toim.), *Positive leadership: Research-based insights of*

- the future of leadership* (ePub-versio) (s. 41–62). Springer Nature Switzerland. <https://doi.org/10.1007/978-3-032-02369-8>
- Ladkin, D. (2013). From perception to flesh: A phenomenological account of the felt experience of leadership. *Leadership (London, England)*, 9(3), 320–334. <https://doi.org/10.1177/1742715013485854>
- Laine, T. (2018). Miten kokemusta voidaan tutkia? Fenomenologinen näkökulma. Teoksessa R. Valli & J. Aaltola (toim.), *Ikkunoita tutkimusmetodeihin 2: Näkökulmia aloittelevalle tutkijalle tutkimuksen teoreettisiin lähtökohtiin ja analyysimenetelmiin* (5., uudistettu ja täydennetty painos.). (s. 29–51). PS-kustannus.
- Liinamaa, T. (2014). *Merkityksellisen ohjaus- ja vuorovaikutussuhteen olemus lastentarhanopettajakoulutuksen ohjatussa harjoittelussa*. [väitöskirja, Jyväskylän yliopisto.]. JYX Jyväskylän yliopiston julkaisuarkisto. <https://urn.fi/URN:ISBN:978-951-39-5807-7>
- Löytönen, T. (2004). *Keskusteluja tanssi-instituutioiden arjesta*. (Acta Scenica, 16) [väitöskirja, Teatterikorkeakoulu.]. Taju Taideyliopiston julkaisuarkisto. <https://urn.fi/URN:ISBN:978-952-9765-74-4>
- Marinus, T., & Van Assche, A. (2025). Friction and tension at work. On practices of leadership in contemporary dance. *Research in dance education*, 26(1), 41–64. <https://doi.org/10.1080/14647893.2025.2455667>
- Matzdorf, F., & Sen, R. (2015). Demanding Followers, Empowered Leaders: Dance As An "Embodied Metaphor" For Leader-Follower-Ship. *Organizational Aesthetics*, 5(1), 114–130. <https://oa.journals.publicknowledgeproject.org/index.php/oa/article/view/58>
- Niemi-Kaija, K. (2017). Tragediaa ja viehkeyttä: Virheet työelämässä esteettisten kategorioiden valossa. *Työelämän tutkimus = Arbetslivsforskning*, 15(3), 221–223. <https://journal.fi/tyoelamantutkimus/article/view/85275>
- Niskanen, S. (2011). Hermeneuttisen psykologian tieteenfilosofinen traditio. Teoksessa J. Perttula & T. Latomaa (toim.), *Kokemuksen tutkimus: Merkitys, tulkinta, ymmärtäminen* (4. painos.). (s. 89–114). Lapin yliopistokustannus.

- Perttula, J. (1995). Kokemus psykologisena tutkimuskohteena: Johdatus fenomenologiseen psykologiaan. Suomen fenomenologinen instituutti.
- Perttula, J. (1998). *The experienced life-fabrics of young men*. [väitöskirja, Jyväskylän yliopisto.]. University of Jyväskylä.
- Perttula, J. (2000). Kokemuksesta tiedoksi: fenomenologisen metodin uudelleen muotoilua. *Kasvatus*, 31(5), 428–442.
- Perttula, J. (2011). Kokemus ja kokemuksen tutkimus: fenomenologisen erityistieteen tieteenteoria. Teoksessa J. Perttula, & T. Latomaa (toim.), *Kokemuksen tutkimus: Merkitys, tulkinta, ymmärtäminen (4. painos.)* (s. 115–162). Lapin yliopistokustannus.
- Puusa, A. (2020). Haastattelutyypit ja niiden metodiset ominaisuudet. Teoksessa A. Puusa, P. Juuti, & I. Aaltio (toim.) *Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät* (ePub-versio). Gaudeamus.
- Raadik, K., & Kuura, A. (2024). Organisational aesthetics in temporary project organizations: A systematic literature review. *Management review quarterly*, 75(3), 2577-2616. <https://doi.org/10.1007/s11301-024-00442-z>
- Rauhala, L. (2005). Hermeneuttisen tieteenfilosofian analyyseja ja sovelluksia ([2. täyd. p.]). Yliopistopaino.
- Rauhala, L. (2014). *Ihmiskäsitys ihmistyössä*. Gaudeamus.
- Ronkainen, S., Pehkonen, L., Lindblom-Ylänne, S. & Paavilainen, E. (2013). *Tutkimuksen voimasanat (1.–2. painos.)*. Sanoma Pro.
- Ropo, A. (2011). *Johtajuuden ilmiö: Johtajaominaisuuksista kokemuksellisiin konstruktioihin*. Tampere University Press. <https://urn.fi/urn:nbn:uta-3-836>
- Ropo, A., & Parviainen, J. (2001). Leadership and bodily knowledge in expert organizations: epistemological rethinking. *Scandinavian journal of management*, 17(1), 1–18. [https://doi.org/10.1016/S0956-5221\(00\)00030-0](https://doi.org/10.1016/S0956-5221(00)00030-0)

- Ropo, A., & Sauer, E. (2008). Dances of leadership: Bridging theory and practice through an aesthetic approach. *Journal of management & organization*, 14(5), 560–572. <https://doi.org/10.5172/jmo.837.14.5.560>
- Rouhiainen, L. (2014). Fenomenologinen tanssintutkimus: tanssin harjoittajan näkökulman luotaamista. Teoksessa H. Järvinen ja L. Rouhiainen (toim.), *Tanssiva tutkimus: Tanssitutkimuksen menetelmiä ja lähestymistapoja*. (Nivel 3). Taideyliopiston Teatterikorkeakoulu. <https://urn.fi/URN:ISBN:978-952-6670-46-1>
- Rouhiainen, L. (2015). Resonoivan kehon matkassa: tanssiminen, kokemus ja tutkimus. Teoksessa V. Tökkäri (toim.), *Kokemuksen tutkimus: V, Lauri Rauhala 100 vuotta* (s. 103–122). Lapin yliopistokustannus.
- Sauer, E. (2012). Teatterityön johtaminen on tunnettyötä. Teoksessa K. Mäki & T. Pahlonen (toim.), *Johtamisen tilat ja paikat* (s. 129–159). Kansanvalistusseura: Aikuiskasvatuksen tutkimusseura.
- Sauer, E., Salovaara, P., Mikkonen, A., & Ropo, A. (2010). *Johtajuuden uusi taide*. Tampere University Press.
- Suomen tanssi- ja sirkustaiteilijat STST (2020). *Eettinen toimintaohje tanssitaiteen ja sirkuksen parissa työskenteleville*. [https://www.teme.fi/wp-content/uploads/2020/10/stst\\_eettinen\\_toimintaohje\\_v1-1.pdf](https://www.teme.fi/wp-content/uploads/2020/10/stst_eettinen_toimintaohje_v1-1.pdf)
- Sweet, K. M., Szelwach, C., Tarhini, K. M., & Vermeer, P. E. (2025). Embodied leadership in organizations: An integrative conceptual review. *Organization management journal*, 1–15. <https://doi.org/10.1108/OMJ-04-2021-1219>
- Syväjärvi, A., & Pietiläinen, V. (2019). Matkalla johtamisen psykologiaan. Teoksessa V. Pietiläinen & A. Syväjärvi (toim.), *Johtamisen psykologia* (s. 7–11). PS-kustannus.
- Taiteilijajärjestöjen yhteistyöjärjestö Forum Artis (2023). *Eettinen ohjeisto taide- ja kulttuurialalle*. <https://eettinentaide.fi/>
- Stara, L., & Volmari, P. (2025). *Esittävän taiteen tilastot: Teatterin, tanssin ja sirkuksen vuosi 2024* (pdf-versio). Teatterin tiedotuskeskus. [https://www.tinfo.fi/documents/ett\\_2024\\_web.pdf](https://www.tinfo.fi/documents/ett_2024_web.pdf)

- Tökkäri, V. (2018). Fenomenologisen, hermeneuttis-fenomenologisen ja narratiivisen kokemuksen tutkimuksen käytäntöjä. Teoksessa J. Toikkanen & I. A. Virtanen (toim.), *Kokemuksen tutkimus VI: Kokemuksen käsite ja käyttö* (s. 64–84). Lapland University Press. <https://urn.fi/URN:ISBN:978-952-310-940-7>
- Tökkäri, V. (2019). Johtajuus kokemuksellisessa organisaatiossa. Teoksessa V. Pietiläinen & A. Syväjärvi (toim.), *Johtamisen psykologia* (s. 15–38). PS-kustannus.
- Törmi, K. (2016). *Koreografinen prosessi vuorovaikutuksena*. (Acta Scenica, 46) [väitöskirja, Teatterikorkeakoulu.]. Taju Taideyliopiston julkaisuarkisto. <https://urn.fi/URN:ISBN:978-952-6670-79-9>
- Van Manen, M. (2023). *Phenomenology of Practice: Meaning-Giving Methods in Phenomenological Research and Writing* (Second edition.) (pdf-versio). Routledge. <https://doi.org/10.4324/9781003228073>
- Visuri, S., Ansio, H., Puro, V., Kannisto, H., Heiniö, M., Lantto, E., . . . Teperi, A. (2020). *Floor is yours!: Turvallisuusjohtamisen ja -kulttuurin kehittäminen esittävässä taiteissa* (pdf-versio). Työterveyslaitos. <https://urn.fi/URN:ISBN:9789522619556>
- Visuri, S., Ansio, H., & Koskela, I. (2023). *Floor is ours!: Puuttumisen kulttuurin vahvistaminen esittävien taiteiden työyhteisöissä*. Työterveyslaitos. <https://urn.fi/URN:ISBN:978-952-391-137-6>
- Zeitner, D., Rowe, N., & Jackson, B. (2015). Embodied and Embodiary Leadership: Experiential Learning in Dance and Leadership Education. *Organizational Aesthetics*, 5(1), 167–187. <https://oa.journals.publicknowledgeproject.org/index.php/oa/article/view/61>

## Liite

### Haastattelurunko

#### Taustatiedot

1. Kertoisitko aluksi lyhyesti työstäsi/työkokemuksestasi koreografina

#### Työskentely taiteellisessa työryhmässä

2. Millaisissa työryhmissä tai -yhteisöissä työskentelet?

3. Kerro tilanteesta tai teoksesta, jossa työskentely ryhmässä onnistui erityisen hyvin

(Mikä vaikutti siihen, että työskentely ryhmässä onnistui?)

4. Millaisia haasteita olet kokenut työryhmätyöskentelyssä?

(Miten haastavia tilanteita käsitellään?)

#### Koreografian rooli työryhmässä/johtaminen

5. Millainen on sinun roolisi koreografina työryhmässä?

(Miten toimit koreografina suhteessa ryhmän muihin jäseniin?)

6. Kuvaile omaa tapaa ohjata ihmisiä teosprosessissa

(Millaisena ajattelet, että sinun kanssasi työskentelevät kokevat tapasi toimia koreografina?)

7. Millaista johtaminen työryhmässä on kokonaisuutena?

8. Miten koreografian rooli suhteutuu työryhmän johtamiseen?

#### Lopuksi

9. Onko vielä jotain, mitä haluat kertoa työryhmätyöskentelystä koreografina?

(Millaisia ajatuksia tämä haastattelu herätti?)