

**TAIDE-
YLIOPISTO**

✕ TEATTERIKORKEAKOULU

2025

OPINNÄYTETYÖ

tiedostamattomasta tietoiseen rohkean johtamisen manifesti

MIKKO KORSULAINEN



OHJAUKSEN MAISTERIOHJELMA

TIIVISTELMÄ**PÄIVÄYS:**

TEKIJÄ Mikko Korsulainen	KOULUTUS- TAI MAISTERIOHJELMA Ohjauksen maisteriohjelma
KIRJALLISEN OSION / TUTKIELMAN NIMI tiedostamattomasta tietoiseen – rohkean johtamisen manifesti	KIRJALLISEN TYÖN SIVUMÄÄRÄ (SIS. LIITTEET) 62 sivua
TAITEELLISEN / TAITEELLIS-PEDAGOGISEN TYÖN NIMI Alina Ensi-ilta 26.5.2023, Teatterikorkeakoulun Teatterisali Teksti: Elli Salo, ohjaus ja lavastus: Mikko Korsulainen, koreografia: Laura Jantunen, valosuunnittelu: Jan-Peter Björklöf, äänisuunnittelu Juha Tuisku, pukusuunnittelu: Havina Jäntti, visuaalinen assistentti: Tomi Korhonen Esiintyjät: Anu Koskinen, Akseli Lehtinen, Onerva Tikka Taiteellinen osio on Teatterikorkeakoulun tuotantoa <input checked="" type="checkbox"/> Taiteellinen osio ei ole Teatterikorkeakoulun tuotantoa (tekijänoikeuksista on sovittu) <input type="checkbox"/> Taiteellisesta osiosta ei ole tallennetta <input type="checkbox"/>	
<p>Tässä ohjauksen maisteriopintojen kirjallisessa opinnäytetyössä pyrin tietoisesti kohti rohkeampaa johtajuutta. Keskeisin tutkimuskysymys opinnäytetyössäni on, missä määrin johtamisen työkalut - niin itselläni kuin eri sukupolvea edustavilla ohjaaja- ja johtajakollegoilla - perustuvat tietoisiin työkaluihin. Haastatteleamalla eri ikäisiä ohjaajia ja teatterinjohtajia, kartoitin, millaisiin olemassa oleviin johtamisparadigmoihin he nojaavat omassa työssään.</p> <p>Opinnäytetyöni aluksi perustelen henkilökohtaisia syitäni aihevalintaani henkilöhistoriani ja kouluohjausteni reflektoinnin kautta. Tiiviin johtamisoppien historia- ja teoriakatsauksen jälkeen siirryn toteuttamieni haastatteluiden vastausten avaamiseen ja analysointiin. Saamieni vastausten analysoimisessa tutkimuskirjallisuus toimii väljänä teoreettisena kehyksenä. Opinnäytetyöni lopuksi teen ehdotuksia mahdollisiksi teatterikentän tarpeisiin sopiviksi johtamisparadigmoiksi. Niitä ovat mm. palveleva johtajuus, jaettu johtajuus sekä autenttinen johtajuus.</p> <p>Kirjallisen opinnäytetyöni lopputulemana esitän, että johtajuus teatterikentällä tulee rakentumaan myös tulevaisuudessa yhdistelmänä kunkin ohjaajan ja johtajan henkilökohtaisia ominaisuuksia ja kiinnostuksen kohteita, erilaisia johtamiskursseja ja -koulutuksia, vertaisoppimista, mentorointia ja työnohjausta. Ehdotukseni tulevaisuuteen on, että Teatterikorkeakoulu tutkisi mahdollisuutta terävöittää edelleen johtajuuskoulutustaan yhteistyössä esimerkiksi Sibelius-Akatemian Taidejohtajuus ja yrittäjäyys -maisteriohjelman kanssa. Henkilökohtaisella tasolla loppupäätelmäni on, että johtaja minussa on osa identiteettiäni. Päätän opinnäytetyöni omiin rohkean johtamisen manifesteihin.</p>	
ASIASANAT Johtaminen, johtamiskulttuuri, itsensä johtaminen, itsetuntemus, identiteetti, rohkeus, autenttisuus, haavoittuvuus	

SISÄLLYSLUETTELO

1. JOHDANTO	4
1.1. Tutkimuskysymyksiä	4

2. JOHTAJAMISAJATTELUN JUURET	5
2.1. Teatterikorkeakoulun ensimmäinen kierros	5
2.2. Ammatti-identiteetin murros	6

3. PERFEKTIONISTIN UUSI TULEMINEN	8
3.1. Kouluaikaiset ohjaukset 2022–23	8
3.1.1. Kun kuolen toisen kerran (2022)	8
3.1.2. Lauluja harmaan meren laidalta (2022)	10
3.1.3. Alina (2023)	11
3.2. Eettinen työkalutuuri koetuksella	12
3.3. Ohjaajasta johtajaksi	13

4. JOHTAMISOPEISTA	15
4.1. Johtamisopit historiallisesti jäsentäen, lyhyt oppimäärä	16

5. KYSELYTUTKIMUS	19
5.1. Haastattelututkimuksen vastaukset ja esimerkit	20

6. TULOKSIA	38
6.1. Johtamisteoriat ja johtamisperinteet teatterikentällä	38
6.2. Sukupolvien väliset erot	40
6.3. Sisäinen johtajuus ulkoisen johtajuuden rakentajana	42
6.4. Haavoittuvaisuuden kohtaaminen	43

7. POHDINTAA	46
7.1. Ehdotuksia johtamisparadigmoiksi 2020-luvun teatterikentälle	46
7.1.1. Palveleva johtajuus	47
7.1.2. Jaettu johtajuus	48
7.1.3. Autenttinen johtajuus	49
7.2. Lopputulema: Johtaja on identiteetti	51
7.3. Rohkean johtamisen manifestit	52
7.4. Jälkikirjoitus: mentorointia	54
Termistöä	57

Lähteet

Liitteet

1. JOHDANTO

Ohjauksen maisteriopintojen kirjallisessa opinnäytetyössäni kurkottelen ohjaajana tietoisesti kohti rohkeampaa johtajuutta. Aiheen valinnan lähtökohtana on ollut kysymys siitä, missä määrin johtamisen työkalut, niin itselläni kuin eri sukupolvea edustavilla ohjaaja- ja johtajakollegoilla, perustuvat tietoisiin työkaluihin.

Haastatteleamalla eri ikäisiä ohjaajia ja teatterinjohtajia, pyrin selvittämään, millaisiin olemassa oleviin johtamisopeihin he nojaavat omassa työssään – jos siis nojaavat.

Pyrin myös ymmärtämään, kuinka ohjaajan itsetuntemus, ts. sisäinen johtajuus, rakentaa ulkoista johtajuutta ja millaista johtamista haavoittuvaisuuden kohtaaminen asioita käsiteltäessä tuottaa.

Kirjallinen opinnäytetyöni liikkuu oman johtajuusajatteluni ja kouluohjausteni reflektoinnin sisäkehältä kohti johtamisparadigmojen teoretisoinnin ja teatterikentän haastattelujen analysoinnin ulkokehää. Opinnäytetyöni lopuksi pohdin ehdotuksia 2020-luvun teatterikentän tarpeisiin sopiviksi johtamisparadigmoiksi. Päätän opinnäytetyöni omiin rohkean johtamisen manifesteihin.

1.1. Tutkimuskysymyksiä

1. Pyrin lisäämään ymmärrystäni tällä hetkellä yhteiskunnassa vallitsevista johtamisparadigmoista ja selvitän haastattelututkimuksen avulla, perustuuko tämän päivän johtaminen teatterikentällä johonkin olemassa olevaan teoriaan tai johtamisperinteeseen.
2. Pyrin selvittämään haastattelututkimuksen avulla, onko teatterialalla sukupolvien välisessä ajattelussa ja asenteissa havaittavissa muutoksia suhteessa johtamiseen.
3. Pyrin ymmärtämään, kuinka ohjaajan sisäinen johtajuus (henkilökohtaiset arvot, uskomukset ja itsetuntemus) rakentaa ulkoista johtajuutta (näkyvät johtamiskäytännöt ja -tyylit)
4. Pyrin ymmärtämään, mitä haavoittuvaisuuden kohtaaminen asioita käsiteltäessä tuottaa ohjaajalle ja teatterinjohtajalle vuorovaikutustilanteissa.

2. JOHTAJAMISAJATTELUNI JUURET

Henkilökohtainen matkani teatteritaiteilijana on kulkenut näyttelijästä ohjaajaksi ja sittemmin teatterinjohtajaksi. Matkani näyttämöltä johtajan työhuoneeseen on ollut toisaalta matka nähdyksi ja rakastetuksi tulemisen tarpeisesta nuoresta näyttelijästä muille onnistumisia ja työtilaisuuksia mahdollistavaksi ohjaajaksi ja johtajaksi. Toisaalta matka on ollut haavoittumattomasta, suojananssareistaan ylpeästä nuoresta supersankarinäyttelijästä haavoittuvaiseksi, elämän edessä nöyrempanä seisovaksi keski-ikäiseksi kuuntelijaksi.

Lapsuuteni ja nuoruuteni turvattomissa, ajoittain väkivaltaisissakin olosuhteissa keinojani selviytyä olivat kykyni muuntua näkymättömäksi ja kapasiteettini ottaa harteilleni aikuisille kuuluvia vastuita. Vallitsevat kasvuolosuhteet muovasivat minusta herkkävaistaisen tarkkailijan, ylihuolehtivan nuoren ja myöhemmin vastuullisen aikuisen. Minulle kehittyi kykyä säilöä ja asettua ulkopuolelle – ominaisuuksia, joista on tietoisina työkaluina johtajuudessa etua. Viimeistään 13-vuotiaana, menetettyäni lopullisesti luottamusta perheemme aikuisten vanhemmuuteen, päätin esiteinin ehdottomuudella muuntua aikuisena haavoittumattomaksi. Täydelliseksi.

Lapsena keksimme keinoja suojaautua haavoittuvaisuudelta, loukkaantumiselta, vähättelyltä ja pettymyksiltä. Puimme yllemme suojananssarin.; käytimme ajatuksiamme, tunteitamme ja käytöstämme aseina, ja opimme olemaan näkymättömiä ja poistumaan paikalta (Brown 2018, 109).

2.1. Teatterikorkeakoulun ensimmäinen kierros

Paradoksaalisesti, suhteessa nuoruuden pyrkimykseni tulla haavoittumattomaksi, päädyin varhaisaikuisuudessa muutaman mutkan kautta teatterialle ja näyttelijäntyön opiskelijaksi Teatterikorkeakouluun. Näyttelijän koulutus ja ammatti olivat minulle toinen mahdollisuus näkyväksi ja nähdyksi tulemiselle, paluuta leikin ja yhdessä tekemisen äärelle. Valitsemani tie ei ollut kuitenkaan se helpoin, päinvastoin, se oli täynnään ristiriitojen repimää kamppailua nuorena sisäistettyä perfektionismia vastaan. Näyttelijäksi valmistumisen jälkeen toteutin lähes kymmenen vuotta

täydellisyysihannettani urheana työn sankarina kipukynnyksen ollessa korkealla. Lopulta täydellisyysden suojavaan sariini repesi halkeama työuupumuksen muodossa.

Aikuisena ymmärrämme, että voidaksemme elää rohkeaa, merkityksellistä elämää yhdessä muiden kanssa - ollaksemme se henkilö, joka kovasti haluamme olla - meidän on jälleen tultava haavoittuvaisiksi. Meidän on riisuttava suojavaan sarimme, laskettava aseet, astuttava esiin ja tultava näkyviin (Brown 2018, 109).

2.2. Ammatti-identiteetin murros

Minulla oli suuri halu päästä toteuttamaan luovuuttani myös ohjaajana opiskellessani näyttelijäksi 1990-luvulla. Tuon ajan Teatterikorkeakoulussa siihen ei ollut valmista polkua olemassa. Näkymättömyyteen kykenevänä nuorena aikuisena minä ohitin siinä kohden omat tarpeeni ja sopeuduin. Valmistuttuani näyttelijäksi vuonna 1996, työt veivät minut jo seuraavana keväänä Oulun kaupunginteatteriin ja ohjaamiseen perehtymisen aloitin vuodesta 2002 alkaen ammattinäyttelijänä toimimisen ohessa. Ensimmäisten ohjaukokemusten innoittamana ryhdyin aktiivisesti ohjaamaan harrastajateatteriryhmiä Oulun seudulla – ohjasin siinä kohden kaikkea, mikä liikkui.

Ohjaajuuteni alkuaikoina johtamisen praktiikkani perustui pitkälti näyttelijän havaintoihin ohjaajien työtavoista: Pysin kopioimaan hyviksi havaitsemiani ohjausmetodeja pyrkien samalla välttämään näyttelijöiden rajoja väkivaltaisesti ylittäviä työmetodeja. Omat rajani olin antanut ylittää näyttelijänä urani alkutaipaleella useamman kerran. Muistan myös alusta asti pyrkineeni luomaan ohjaajana paljon tilaa työryhmiäni suunnittelijoille ja näyttelijöille toteuttaa omaa luovaa potentiaaliaan ja ammattitaitoaan. Pyrkimys lopputulokseen, mikä on enemmän kuin osiensa summa, vakiintui työskentelymotokseni jo hyvin varhaisessa vaiheessa. Ohjaajaksi kasvamisen matkallani minua ovat tuon pyrkimyksen lisäksi auttaneet Ilmaisuverstaan ohjaustyöpajat sekä keskustelut kokeneiden ohjaajien ja suunnittelijoiden kanssa. Minulla onkin ollut loputon tarve ja uteliaisuus oppia lisää. Ohjaajan työkalupakkini instrumentit karttuivat ohjaus ohjaukselta, kokemuksen, itseluottamuksen ja itsetuntemuksen lisääntyessä. Kertyneillä työkaluilla tunsin päässeeni ohjaajana jo hyvin alkuun.

Olin lähellä ohjauksen maisteriopintoja jo vuonna 2007, jolloin pyrin Teatterikorkeakouluun ohjauksen koulutusohjelmaan kymmenen vuotta näyttelijän ammatissa toimittuani. Siihen mennessä minun kokemukseni ohjaajana rajoittui enimmäkseen harrastajateatteriohjauksiin. Saamassani palautteessa pääsykokeiden viimeisen vaiheen jälkeen minua kehoitettiin ohjaamaan enemmän, jotta saavuttaisin kandidivaiheen opiskelijoiden tiedot ja taidot. Aloinkin raivaamaan tietoisesti tilaa mahdollisuudelle työskennellä ohjaajana ammattiteatterissa ja vuodesta 2010 ohjasin Oulun seudulla lähes vuosittain niin ammattilaisia kuin harrastajiakin. Sain ajan ja tilan ottaa ohjaajan ammattia haltuun Oulun kaupunginteatterissa vuosina 2010–2019. Työskentelin isossa teatteritalossa hyvien resurssien äärellä, kokeneiden oman alansa asiantuntijoiden kanssa. Ammattitaidon karttuminen ohjaajana ei kuitenkaan sammuttanut uuden oppimisen janoani, päinvastoin: Päätin hakea vielä viimeisen kerran ohjauksen maisteriopintoihin vuonna 2019.

3. PERFEKTIONISTIN UUSI TULEMINEN

Perfektionismi ei ole itsensä kehittämistä. Perfektionismi on pohjimmiltaan pyrkimystä ansaita hyväksyntää. Useimmat perfektionisti saivat kasvuiässä kehuja saavutuksistaan ja suorituksistaan (arvosanoista, käytöstavoista, sääntöjen noudattamisesta, ihmisten miellyttämisestä, ulkonäöstä, urheilusta). Jossain kohtaa he omaksuivat vaarallisen ja heikentävän uskomusjärjestelmän: Minä olen sitä mitä saavutan ja miten hyvin sen saavutan. Miellytä. Suoriudu. Pyri täydellisyyteen. Todista (Brown 2018, 110).

Toinen kierros Teatterikorkeakoulussa vuosina 2019–23 osoittautui yhtä aikaa inspiroivaksi, intensiiviseksi ja kuormittavaksi elämänvaiheeksi. Vietin neljä työntäyteistä vuotta uuden ja kiinnostavan äärellä, ei-tietämisen tilassa, vanhoja tekemisen tapojani tietoisesti haastaen. Kaksi vuotta ja 120 opintopistettä olisivat riittäneet ohjauksen maisterintutkintoon, mutta minä selvästikin halusin kompensoida sitä, mikä jäi 1990-luvun ensimmäisellä kierroksella Teatterikorkeakoulussa toteuttamatta.

3.1. Kouluaikaiset ohjaukset 2022–23

Kysymykset johtajuuteni työkaluista, haasteista sekä erilaisista johtamisteorioista - johtajuudesta laajemminkin teatterikentällä - kirjallisen opinnäytetyön aiheena alkoivat itämään mielessäni ohjauksen maisteriopintojen välityötä tehdessäni. Tuolloin koin ensimmäistä kertaa ohjaajana epäonnistumisen tunnetta työssäni ja työryhmän vetäjänä. Epäonnistumisen kokemus herätti kysymyksiä niin tiedostavasta ja tiedostamattomasta johtamisesta kuin sisäisestä ja ulkoisesta johtajuudesta.

3.1.1. Kun kuolen toisen kerran (2022)

Hakiessani keväällä 2021 tuotantopaikkaa maisteriopintojeni välityölle, professorini Saana Lavaste kehotti minua unelmoimaan radikaalisti. Tein työtä käskettyä. Sukelsin rohkeasti ei-tietämisen syvään päätyyn valitessani tutkimusmatkan prosessilähtöiseen työtapaan valmiin tekstin sijaan. Veitsiniementiessä olin kiinnostunut löytämään syvempää ymmärrystä ruumiillisuuden mahdollisuuksiin näyttämöllä. Haaveilin

liiketeatterin ja tanssin mahdollisuuksien tutkimisesta draamallisessa kontekstissa, hyvin henkilökohtaisen materiaalin äärellä.

Keräsin työryhmää ja materiaalia kasaan etukenossa kevästä 2021 alkaen. Oman prosessin etukenoisuudesta huolimatta minulle oli suuri haaste löytää osa suunnittelijoista työryhmääni. Harjoitusten alkua edeltävien kahden kuukauden aikana työryhmäni esiintyjämäärä myös väheni monen sattuman summana puoleen. Pitkään suunnittelemani konsepti-idea alkoi huojumaan jo ennen ensimmäistäkään harjoitusta. Harjoitusprosessin myötä myös teoksen nimi vaihtui: Veitsiniementiestä tuli *Kun kuolen toisen kerran*.

Ohjaussuunnitelmastani vuodelta 2022 luen, kuinka ”*pyrkimykseni oli luoda luottamuksellinen ja vuorovaikutteinen työskentelyilmapiiriin, jotta voisimme työskennellä työryhmänä turvallisessa ympäristössä syvästi henkilökohtaisten materiaalien parissa.*” Isossa kuvassa koinkin onnistuneeni ryhmän ja prosessin johtamisessa, mutta aika ajoin harjoitustilanteet eskaloituivat työryhmämme jäsenen epäasiallisen käytöksen vuoksi. Epäasiallisuuden kohteeksi joutuivat vuorollaan ohjaaja ja työryhmän muut jäsenet, välillä koko prosessi ja valmisteilla oleva esitys. Tulipalojen sammuttamisen ainoaksi toimivaksi keinoksi osoittautui yrityksen ja erehdyksen myötä se, että annoin kyseisen opiskelijan päästellä pahimmat höyrynsä harjoituksissa pihalle, minkä jälkeen tilanne yleensä rauhoittui joksikin aikaa. Valitsemani strategia ei ollut se, miten halusin sisimmässäni toimia, mutta yrittäessäni puuttua epäasialliseen käytökseen, tilanteet eskaloituvat harjoitustilanteissa aina vain pahemmiksi.

Houstonin yliopiston tutkijaprofessori, FT Brené Brown on tutkinut rohkeaa johtajuutta. Kirjassaan *dear to lead – rohkaiseva johtaja*, Brown listaa luottamusta ja rohkeutta organisaatioissa heikentäviä ongelmallisia käyttäytymismalleja ja kulttuurinormeja. Tunnistan ja tunnustan hänen luettelostaan maisterivaiheen välityön ohjaajana ainakin seuraavia: Tiukan paikan tullen välttelin vaikeita keskusteluja, osittain myös rehellisen ja rakentavan palautteen antamista. Brown nostaakin esiin mukavan ja kohteliaan käytöksen kulttuurinormin, jota saatamme hyödyntää tekosyynä vaikeiden keskustelujen välttämiseen. (Brown 2018, 28–30) Yhteyden katketessa työryhmäni jäsenen katkesi myös kykyäni empatiaan, mikä johti puolestaan luottamuksen

väheneeseen. Kuten kuvasin, olin kokenut takaiskuja ja pettymyksiä jo ennen harjoitusten alkua ja ne vain tuntuivat lisääntyvän harjoitusten alettua. Lopulta minä jäin kiinni noihin epäonnistumisiin ja yritin silti johtaa epämukavuuden tunteenkin keskellä prosessiamme maaliin. Tilanteen ollessa akuutein, en kyennyt viheltämään peliä poikki ja pyytämään työryhmällemme ulkopuolista apua. Viimeisenä vaihtoehtona olisi ollut koko tuotannon pysäyttäminen, mutta siihen rohkeuteni ei riittänyt annetuissa olosuhteissa. Brown kirjoittaakin, kuinka saatamme käyttää kohtuuttoman paljon aikaa ongelmallisten käyttäytymismallien hallintaan sen sijaan, että käyttäisimme edes jonkin verran aikaa muutosten ja mullistusten aikana ilmenevien pelkojen ja tuntemusten aktiiviseen tunnistamiseen ja kohtaamiseen (Brown 2018, 29).

Kun kuolen toisen kerran -esitys syntyi prosessissa, missä harjoituskauden useampi vaihe tuotti minulle suurta riittämättömyyden tunnetta ja heitti työskentelyni ylle pitkäksi aikaa häpeän varjoja. Olin eksyksissä, kävin epätoivoista selviytymiskamppailua ja johtajuuteni oli tipotiessään. Radikaalin unelmoijan uteliaisuus ja rohkeus olivat vaihtuneet unettomiin öihin, pelkoon ja häpeään.

3.1.2. Lauluja harmaan meren laidalta (2022)

Pian edellisen kokemuksen jälkeen aloitin uuden työn uudessa ympäristössä. Ohjasin Lahden kansanopiston toisen vuosikurssin nuorille teatterintekijöille Pipsa Longan *Lauluja harmaan meren laidalla* -näytelmän syksyllä 2022. Teosta harjoiteltiin valmiin tekstin ja prosessin hybridinä, sillä tein näyttämösovituksen tekstistä puolta suuremmalle esiintyjäjoukolle kuin alkuperäisessä tekstissä oli rooleja: Melkein kaikki roolit tuplattiin ja koko työryhmä oli lähes koko ajan lavalla.

Lahden kansanopiston koko työryhmä tuotantotiimeineen työskenteli motivoituneena ja innostuneena heti ensimmäisestä harjoituksesta alkaen. Lahtelaisten tekemisen meininki ja prosessiin sitoutumisen aste toimivat minulle ohjaajana korjaavana kokemuksena. Harjoitusprosessin puolivälin jälkeen havahduimme kuitenkin tilanteeseen, jossa puolet työryhmästä oli menettänyt luottamustaan esityksen valmistumiseen aikataulussa sekä minuun ohjaajana - toisen puolen työryhmästä työskennellessä edelleen innostuneena ja luottavaisena. Kyse oli kommunikaatiokatkosten kasaantumisesta, ja siitä, etten

puuttunut riittävällä tarmolla hiljaisiin signaaleihin työryhmän jakaantumisesta. Edellisen ohjauksen epäonnistumisen kokemuksen jälkeen minulla oli tiedostamattani varsin suuri tarve onnistua uudessa työssäni. Lopulta työryhmän sisäiset jännitteet eskaloituivat jakaantumiseksi kahteen leiriin - niihin, jotka olivat edelleen innostuneita työskentelystä ja niihin, jotka olivat menettäneet luottamustaan.

Brown kirjoittaa vaikeiden keskustelujen välttelemisen seurauksista: selkeyden puuttuminen; luottamuksen ja sitoutumisen väheneminen; lisääntynyt ongelmakäyttäytyminen, kuten passiivisaggressiivinen käytös; selän takana puhuminen, ts. asian käsitteleminen väärissä foorumeissa (= juoruaminen); valheellinen myöntöväisyys - kun sanotaan 'kyllä' vasten kasvoja mutta 'ei' selän takana (Brown 2018, 28). Kaikki edellä luetellut seuraukset tapahtuivat harjoitusprosessin keskivaiheilla hyvin nopeasti, alle kahdessa viikossa. Onneksi ymmärsimme reagoida tilanteeseen yhdessä Lahden kansanopiston vastuunopettajan kanssa. Käytimme kokonaisen harjoituksen avaten rehellisesti kokemuksiamme ja tuntojamme siihenastisesta harjoitusprosessista puolin ja toisin. Ihan jokainen työryhmän sai äänensä kuuluville ja myös haavoittuvuudelle oli tilaa.

Valitessani kohtaamisen epäröinnin sijaan, toisin sanoen, valitessani rohkeamman johtajuuden, sain vastalahjaksi nuorilta teatterintekijöiltä kirkkaan peilin, josta näin omia sokeita pisteitani. Yhdessä vietetty aamuharjoitus oli käänne koko harjoitusprosessille palauttaen luottamusta ja tekemisen iloa työryhmään. Selkeyden palatessa myös sitoutuminen lisääntyi. Sain hyvin konkreettisen kokemuksen haavoittuvaisuuden kohtaamisen voimasta käsitellessämme vaikeita asioita.

3.1.3. Alina (2023)

Ohjasin maisteriopintojeni taiteellisen lopputyön, Elli Salon Alina-näytelmän Teatterikorkeakoulun Teatterisaliin keväällä 2023, lähtökohtaisesti lähes mahdottomissa tuotannollisissa olosuhteissa: Keväällä 2023 Teatterikorkeakoulussa toteutettiin 36 ensi-iltaa ja keskeistä osaa taiteellisista suunnittelijoista oli mahdotonta löytää opiskelijoiden keskuudesta. Tuotantobudjetti oli niin olematon, ettei ulkopuolista työvoimaa ollut myöskään mahdollista palkata. Lopulta, teoksen lavastajan jäätyä henkilökohtaisista

syistä tuotannosta sivuun viikkoa ennen harjoitusten alkua, otin ohjauksen lisäksi esityksen lavastamisen vastuulleni. Lähes mahdottomasta lähtötilanteesta huolimatta sain työryhmäni suunnittelijat lopulta kasaan Teakin tuottajien periksiantamattomuuden ja kekseliäisyyden avulla. Mikä tärkeintä, harjoitusprosessistamme tuli eheä ja kaunis. Saamani palautteen perusteella lopputulos oli työryhmämme yhteinen onnistumisen kokemus: Lopputulos oli enemmän kuin osiensa summa.

Alinan harjoitusprosessia kuvattiin purkupalaverissa turvalliseksi. Myös ohjaajan tarkka ja lempeä katse sai kiitosta. Perfektionistin suojaanssari oli hyödytön johtaessani Alinan prosessia rehellisessä dialogissa työryhmäni kanssa, myös haavoittuvaisuudelle tilaa tehden. Otimme työryhmänä kulloisenkin vastoinkäymisen vastaan luovana haasteena. Tein tietoisia valintoja työryhmän vetäjänä ja toimin mielestäni sanoittamieni arvojen mukaan ja eettisesti. Läpinäkyvyys ja autenttisuus kaikessa kommunikoinnissa olivat prosessin onnistumisessa tärkeä avain.

3.2. Eettinen työkalutuuri koetuksella

Vuosina 2022–2023 oppilaitoskonteksteissa valmistuneet ohjaustyöni näyttivät minulle ohjaajana taivaan ja helvetin. Eettistä johtamista teatterissa tutkinut FM Erika Hast kuvaa osuvasti eettisen selkärangan murenemistä – murenemistä, jota koin *Kun kuolen toisen kerran* -ohjausprosessin aikana. Heiskanen & Salo Hastin mukaan määrittelevät, kuinka ihmisten kohtaamisen pelko voi murentaa hyvienkin aikeiden selkärankaa. Hast kuvaa, kuinka työkalujen puute voi johtaa turhautumiseen, uupumukseen ja arkipäiväisenkin eettisyyden laiminlyöntiin. (Hast 2020, 23)

Toinen sudenkuoppa voi Hastin mukaan olla pelkuruus, joka ilmentyy tuuliviiri johtamisena ja kaikkien kanssa samaa mieltä olemisena. ”*Kaikilla meillä on inhimillinen tarve tulla ihmisinä pidetyiksi, mutta johtaja, eettinenkään, ei voi rakentaa johtajuuttaan vain sen varaan.*” Hastin mukaan eri näkökulmia ja ideoita on kuunneltava ja päätöksiä on tehtävä, mutta johtajan tulee myös seisoa päätöstensä takana ja pystyä perustelemaan ne (Hast 2020, 23).

Työterveyslaitoksen määritelmän mukaan eettisellä työkuultuurilla tarkoitetaan pääpiirteissään sitä, että kunkin työyksikön, esimerkiksi teatteriesityksen valmistamiseen kokoontuneen työryhmän, jäsenillä on jotakuinkin yhteinen käsitys oikeasta ja väärästä, ts. heillä on yhteinen käsitys siitä, kuinka yhteiset arvot ja yhdessä sovitut periaatteet edistävät työryhmän eettistä toimintaa. Työterveyslaitoksen määritelmän mukaan eettisesti hyvin toimiva työyksikkö ehkäisee eettistä kuormitusta. Kuvaamassani maisteriohjelman välityössä kokemukseni työskentelystä oli, että jouduin ohjaajana ja työryhmän johtajana jo varsin varhaisessa vaiheessa prosessia eettisesti haastavaan tilanteeseen, missä hyvin, tai oikeinkaan toimiminenkaan ei tuntunut enää olevan mahdollista. (Työterveyslaitos 28.4.2025)

Työterveyslaitoksen oppimateriaalin mukaan eettisesti haastavia tilanteita on kahdenlaisia:

- *Tilanteita, joissa työntekijä ei tiedä (varmasti), miten hänen tulisi toimia.*
- *Tilanteita, joissa hän joutuu toimimaan tavalla, joka on jollain tapaa hänen arvojensa tai työpaikan sääntöjen tai normien vastainen (ibid.)*

Pyrkimykseni pelastaa välityöni harjoitusprosessi välttelemällä konfliktien eskaloitumista johti lopulta myös eettiseen kuormittumiseen. Työterveyslaitoksen mukaan eettistä kuormitusta alkaakin syntyä, jos eettisesti haastavia tilanteita ei käsitellä. Eettinen kuormitus on stressireaktio, joka voi aiheuttaa turhautumista, suuttumusta ja jopa fyysisiä oireita. Työterveyslaitoksen mukaan eettinen kuormitus lisää riskiä työkyvyn heikentymiselle. Kun kuolen toisen kerran- harjoitusprosessin lopputulemana olikin epäonnistumisen kokemuksen lisäksi uupumisen tunnetta ja merkitystyhjiötä. (Työterveyslaitos, 28.4.2025)

3.3. Ohjaajasta johtajaksi

Lokakuun viimeisenä päivänä 2024 sain tietää, että minut on valittu Kotkan Kaupunginteatterin uudeksi johtajaksi 12.11.2024 alkaen. Tämä tieto toi uuden ja kiinnostavan ulottuvuuden tekeillä olevaan kirjalliseen lopputyöhöni. Kotkan Kaupunginteatteri Oy on Kotkan kaupungin sataprosenttisesti omistama osakeyhtiö ja teatterinjohtaja vastaa taiteellisen johtajuuden lisäksi osakeyhtiön toimitusjohtajuudesta.

Taiteellisen ohjelmiston suunnittelusta ja kuratoimisesta minulle on jo kertynyt kokemusta eri yhteyksistä, mutta toimitusjohtajan tehtävä vaatii kasvun matkaa henkilöstöjohtamisen ja yleisjohtamisen syvempään ymmärtämiseen. Pari viikkoa ennen uuden työni aloittamista oloni vaihteli uteliaan innostuneesta kauhunsekaiseksi! Edessä odotti seikkailu, jota en ollut osannut odottaa alkusyksyn apurahahakemuksia ja ansiosidonnaisen työttömyysturvan kaavakkeita täyttäessäni.

Kotkan Kaupunginteatterin johtajahaun valintaprosessiin kuului kaksi haastattelua, joissa tapasin sekä teatterin henkilökunnan edustajia että teatteriyhtiön hallituksen jäseniä. Molemmissa haastatteluissa pyrin jännittävästä tilanteesta huolimatta autenttiseen läsnäoloon. Halusin olla haastattelijoille läsnä ilman minkäänlaista johtajan roolia avaten ajatuksieni autenttisesta johtamisesta sekä haavoittuvuuden kautta johtamisesta. Johtajuudesta lukuisia teoksia kirjoittanut Brown tarkoittaa autenttisuudella sellaista yhteyttä, jossa meidän ei tarvitse ponnistella saadaksemme hyväksyntää ja muuttaa itseämme ollaksemme sopivia (Brown 2008, 46).

4. JOHTAMISOPEISTA

Kysyin opinnäytteeni johdannossa, missä määrin johtamisen työkalut teatterikentällä perustuvat tietoisiin työkaluihin. Perehdyttyäni kirjoitusprosessia varten johtamisteorioiden historiaan, huomaan ajattelevani samansuuntaisesti LUT-Yliopiston viestintätieteiden professori, FT Hannele Seeckin tavoin: ”*On tärkeää tuntea edes pintapuolisesti johtamisen historiaa, ymmärtääksemme, mikä nykyjohtamisessa on uutta ja mikä vanhaa uuteen asuun puettua*” (Seeck 2021, 19). Seeckin mukaan aidosti uusi johtaminen rakentuu sille tiedolle, mitä on jo tehty. Seeckiä lainaten, koen, että ohjaajana ja teatterinjohtajana minun on tärkeää olla tietoinen omien johtamistapojeni teoreettisesta kivijalasta, niistä peruspilareista, joiden varaan oma johtamiseni rakentuu. (mt.)

Kuten Seeck toteaa teoksessaan, *Johtamisopit Suomessa - taylorismista innovaatioteorioihin*, eri aikoina syntyneet johtamisparadigmat vallitsevat yleensä vuosikymmeniä, joten niitä voi olla vaikea havaita. Johtamisteorioita ei arjessa yleensä pysähdytä miettimään, sillä arjessa on taipumus miettiä toimintatapoja ja tekniikoita, joilla päästään haluttuun tulokseen tai vastataan tiettyyn ongelmaan lyhyellä aikavälillä (Seeck 2021, 19). Vajaan puolen vuoden johtamiskokemukseni Kotkan Kaupunginteatterista todentaa Seeckin havainnon oikeaksi: Kokouksesta toiseen kiitävä tai tulipaloja sammutteleva johtaja ei ehdi pohtimaan arjen pyöryksessä omaa johtamisparadigmaansa. Sama koskee ohjausprosesseja, jotka ovat useimmiten tiheitä työrupeamia ja loppua kohden hyvinkin intensiivisiä matkoja liminaaliin. Hannele Seeckin määritelmän mukaan tiettyjen toimintatapojen ja tekniikoiden suosiminen kuitenkin heijastaa usein jotain tiettyä paradigmaa, joka sitten vaikuttaa toimintaan ja johtamiseen, vaikka tätä ei tiedostettaisikaan (Seeck 2021, 29). Tämä kirjallinen opinnäytetyö syntyy tarpeesta pyrkiä omassa johtamisessani tiedostamattomuudesta kohti tietoisempaa johtamista. Olen kiinnostunut siitä, kuinka olemassa olevat johtamisparadigmat voisivat auttaa minua työssäni. Kirjallisen opinnäytetyöni loppuun liitän asian käsittelyyn liittyvien keskeisten termien tiiviit määrittelyt (Liite 1.).

4.1. Johtamisopit historiallisesti jäsentäen, lyhyt oppimäärä

Hannele Seeck on koonnut teokseensa perusteellisen läpileikkauksen teollisuudessa ja liike-elämässä vaikuttaneiden johtamisoppien synnystä ja kehityksestä teollistumisen historian alkuhämäristä aina 2010-luvulle saakka. Seeckin mukaan johtamisopit eivät synny tyhjiössä, vaan ne ovat syntyneet ja kehittyneet teollisuuden ja liike-elämän tarpeisiin kytkeytyen siten aina laajempaan yhteiskunnalliseen kehitykseen (Seeck 2021, 19). Tutkijatohtori Jouni Virtaharjua avaa KT-lehden haastattelussa samaa asiaa käytännöllisemmällä esimerkillä. Virtaharjun mukaan ensimmäinen merkittävä johtamisoppi oli tieteellinen liikkeenjohto eli taylorismi, joka syntyi viime vuosisadan alkupuolella samaan aikaan tavaroiden massatuotannon kanssa. Virtaharju avaa Taru Berndtsonin kirjoittamassa artikkelissa johtamisoppien yleistä syntytapaa: Johtamisopit syntyvät siten, että joku yritys on menestynyt soveltaessaan kehittämäänsä mallia. Sitten sitä mallia aletaan tutkia, matkia ja soveltaa. Usein sen pohjalta syntyy myös akateemista tutkimusta ja teorioita. (Berndtson 2018)

Seeck käyttää kirjassaan johtamisteorioiden jaottelun pohjana Stephen Barleyn ja Gideon Kundan viittä historiallista johtamisparadigmaa Yhdysvalloista:

1. *Teollisten olojen parantaminen (1870–1900)*
2. *Tieteellinen liikkeenjohto eli taylorismi (1900–1923)*
3. *Ihmissuhdekoulukunta (1923–1955)*
4. *Systeemirationalismi eli rakenneanalyttinen koulukunta (1955–1980)*
5. *Kulttuuriteoriat (1980–1995)*

Yllä oleva jaottelu on johtamisoppien historian tutkijoiden yleisesti käyttämä jäsenitys tärkeimmistä johtamisparadigmoista 1800-luvun lopusta 2000-luvulle (Seeck 2021, 27). Teoksensa uusimmassa painoksessa Seeck päätyy tulkintaan, että 2000-luvulla vallitsevia johtamisparadigmoja ovat (Seeck 2021, 247, 302, 304):

6. *Innovaatioteoriat (2000-)*
7. *Markkinarationalismi*
8. *Työhyvinvoinnin ja työterveyden paradigma sekä hyvinvointijohtaminen*

Hannele Seeckin mukaan johtamisparadigmat ovat vastanneet omana aikanaan niihin elinkeinoelämän rakennemuutoksen haasteisiin, jotka kytkeytyvät työllisyysrakenteen murrokseen (Seeck 2021, 296). Olenkin koonnut kirjallisen opinnäytetyöni loppuun (Liite 2) lyhyet määrittelyt kunkin johtamisparadigman keskeisestä pyrkimyksestä vastata noihin haasteisiin. Vahvaksi vaihtoehdoksi omassa ajassamme vallitsevasta johtamisparadigmasta Kunda ja Ailon-Sunday nostavat Seeckin mukaan markkinarationalismin (mt., 302).

Kirjallisen opinnäytteen deadline lähestyessä kävin ajan säästämiseksi lyhyen keskustelun tekoälyn kanssa. Kysyin Microsoft 365 Copilotilta: ”Hei Copilot, onko markkinarationalismi tällä hetkellä vallitseva johtamisparadigma?” Copilot vastasi: *”Vaikka markkinarationalismi - jossa päätökset perustuvat rationaaliseen taloudelliseen laskelmointiin ja tehokkuuteen - on edelleen keskeinen osa taloudellista ja liiketoiminnallista ajattelua, sitä haastavat ja täydentävät uudet paradigmat, jotka painottavat vastuullisuutta, teknologista kehitystä ja ihmislähtöisyyttä.”* Tekoälyn mukaan tällä hetkellä vallitseva johtamisparadigma on monimuotoinen ja riippuu kontekstista, mutta yleisesti voidaan sanoa, että ihmiskeskeinen, ketterä ja vastuullinen johtaminen ovat nykypäivänä keskeisiä suuntauksia. Oman aikamme johtamisopeiksi tekoäly luettelee markkinarationalismin lisäksi mm. hyvinvointijohtamisen, palvelevan johtajuuden, tunneälykkään johtamisen, arvojohtamisen, kestävä ja vastuullisen johtamisen, ekosysteemiajattelun ja verkostomaisen johtamisen sekä data- ja analytiikkaperusteisen johtamisen. (Microsoft 365 Copilot, haettu 22.4.2025)

Seeck pohtii teoksessaan kysymystä, synnyttävätkö markkinarationaalisen ajattelun inhimilliset puutteet nykyajassa tilauksen uudenlaiselle ihmiskeskeiselle organisaatio- ja johtamisparadigmalle? Teoksensa uusimmassa painoksessa Seeck osoittaa, että 2010-luvulla Suomessakin on alkanut nousta esille ideologia, joka perustuu työhyvinvoinnin ja työterveyden paradigmaan. Seeck kutsuu tätä yhdistelmää hyvinvointijohtamiseksi (Seeck 2021, 304). Ylikosken tutkimustulokset osoittavat Seeckin mukaan, että työhyvinvointia parantamalla ja työpahoinvointia vähentämällä lisätään tuottavuutta. Seeck toteaaakin, kuinka nykyään ymmärretään yhä selvemmin myös se, että työhyvinvointi ja jaksaminen työssä ovat edellytyksiä paljon puhutuille luovuudelle ja

innovatiivisuudelle. (Seeck 2021, 304) Avaamalla johtamisoppien historiaa ja teoriaa, pohjustan seuraavassa luvussa käsiteltävän haastatteluaineiston sekä myöhemmin tapahtuvan aineiston analyysin ja ehdotukseni mahdollisiksi 2020-luvun paradigmoiksi teatterikentällä.

5. KYSELYTUTKIMUS

Johtamisparadigmojen historiakatsauksen ja teoretisoinnin jälkeen avaan teatterikentälle suuntaamani kyselytutkimuksen tuloksia. Toteutin haastattelut pääasiassa sähköpostikyselynä yhtä puhelinhaastattelua lukuun ottamatta. Lähetin haastattelurunkoni kymmenelle ohjaajalle ja ohjaajataustaiselle teatterijohtajalle ja sain vastaukset heistä kuudelta. Kokemusjakauma vastaajissani oli hiljattain valmistuneesta teatteritaiteen maisterista jo työuransa päättäneisiin, eläkkeellä oleviin ohjaajiin/johtajiin. Ennen vastauksiin perehtymistä avaan lyhyesti kvalitatiivista tutkimusmenetelmää.

Päädyin käyttämään kirjallisessa opinnäytetyössäni kvalitatiivista eli laadullista tutkimusmenetelmää. Hastin mukaan Kananen määrittelee kvalitatiivisen tutkimuksen tutkimusmenetelmäksi, joka keskittyy ymmärtämään ilmiöitä, kokemuksia ja merkityksiä ihmisten näkökulmasta. Toinen tapa eritellä kvantitatiivisen ja kvalitatiivisen tutkimuksen eroja on Hastin mukaan Hirsjärven & Hurmeen määritelmä, kuinka kvantitatiivinen tutkimus on tutkimusta, jossa tutkimuksen kohde on tutkijasta riippumaton, kun taas kvalitatiivisessa tutkimuksessa kohde ja tutkija ovat vuorovaikutuksessa esimerkiksi haastatteluin, havainnoin ja tekstein. Laadullinen tutkimus pyrkii siten syventämään jo olemassa olevaan tietoa ja siten tuomaan tutkittavaan aiheeseen mahdollisia uusia näkökulmia tai ratkaisuja ongelmiin. (Hast 2020, 8–9)

Haastatteluaineiston koonnissa pääsin siinä mielessä helpolla, että aineiston litterointi oli tapahtunut suurimmaksi osaksi jo haastateltavien toimesta. Kirjallista haastatteluaineistoa kertyi kaiken kaikkiaan 45 sivua. Tutustuin aineistoon lukemalla sen useampaan kertaan saadakseni aineistostani kokonaiskuvan ja ymmärtääkseni paremmin haastateltavien vastauksia. Tekstinkäsittelyohjelman korostusvärejä hyväksi käyttäen valikoin tekstiaineistosta omien tutkimuskysymysteni kannalta oleellimmat vastaukset. Aineiston useampaan kertaan luettuani minulle alkoi hahmottumaan jo varsin selkeä käsitys vastausten keskeisistä teemoista ja halusin keskittyä tiettyihin ydinteemoihin. Päädyin koostamaan tekemieni haastatteluiden keskeisimmät vastaukset kunkin yksittäisen kysymyksen alle. Koin mielekkäimpänä sisällyttää kunkin

kysymyksen alle reilusti vastauksia esimerkeiksi, jotta kentällä toimivien ohjaajien ja johtajien oma ääni kuuluisi mahdollisimman autenttisenä. Seuraavia kahdeksaatoista sivua ajattelen tässä kohden myös vertaisoppimisen välineinä.

5.1. Haastattelututkimuksen vastaukset ja esimerkit

1. Kuinka pitkään olet toiminut teatteriohjaajana ja/tai teattereiden johtotehtävissä? Voisitko kertoa hieman siitä, miten päädyit nykyiseen rooliisi?

Teatteriohjaajana toimimisesta haastatelluilla oli kokemusta yhdestä vuodesta aina neljäänkymmeneen vuoteen saakka. Teattereiden johtamiskokemusta eri kokoisissa organisaatioissa osalla haastatelluista oli muutamasta vuodesta lähes kolmeenkymmeneen vuoteen. Ohjaajan tai johtajan ura on saattanut käynnistyä esimerkiksi siten, että nuorta tekijää on pyydetty jo opiskelujen loppupuolella kyseiseen tehtävään. Onnistuminen annetussa tehtävässä on johtanut sitten seuraavaan tehtävään tai jatkamaan tehtävässä.

- *Päädyin nykyiseen rooliini siten, että muuan teatterinjohtaja uskoi minuun ja pyysi minua ohjaamaan heti valmistumiseni jälkeen teoksen teatteriinsa.*
- *Teoksesta tuli onnistunut ja tulin siten nähdyksi ohjaajana, vaikka olin opiskellut koulussa dramaturgiaa, en ohjaamista. Onnistuneen debyyttini jälkeen sain lisää työtarjouksia nimenomaan ohjaajana.*
- *Teatterinjohtajaksi päädyin siten, että työskentelin ohjaajana teatterissa, jonka johtaja väsyi työtaakkaan ja halusi irrottautua sovittua aiemmin ja nopealla aikataululla. Johtajuuteni alku oli siis jossain määrin sattumaa.*

Polku ohjaajaksi on saattanut kulkea Teatterikorkeakoulun ohjaajakoulutuksen lisäksi myös näyttelijän koulutuksen ja työkokemuksen kautta.

- *Ohjaajaksi päädyin näyttelijäntyöstä, sillä minulla oli vahva tarve ”sanoa itse” tai kertoa tarinoita, jotka ovat merkityksellisiä minulle ja tunsin että näyttelijänä en pääse toteutumaan.*
- *Jossain kohtaa musikaalin harjoituksia minulle ehdotettiin, että ottaisin koko teoksesta ohjaajan vastuun. No, minulla ei ollut hommaan kokemusta, mutta olin huomannut jo aikaisemmin erilaisten roolitöiden kanssa, että pyrin*

usein ajattelemaan yhteistä hyvää tai vähintäänkin saamaan ohjaajalta jotain ajatusta kohti kaiken kokoavaa päämäärää.

Toinen esimerkki kuvaa hyvin omien toiveiden ääneen sanoittamisen merkitystä edetä työuralla.

- *Koin suurta tarvetta tervehdyttää työyhteisöjä, joissa vierailin ohjaajana, keskustelemalla ja puhumalla ääneen asioista, jotka koin haasteiksi tai ongelmiksi. Sitä myöten tajusin haluavani myös johtaa työyhteisöä ja puhuin haaveistani ääneen useita vuosia, varsinaisesti hakeutumatta mihinkään pestiin. Minulle tarjottiin nykyistä johtajanpaikkaani ja otin työn vastaan.*

2. Oletko saanut työurasi aikana johtajuuskoulutusta? Jos olet, mitä se on pitänyt sisällään ja miten se on vaikuttanut johtamistyyliisi?

Johtajuuskoulutusta haastattelemillani ohjaajilla ja teatterinjohtajilla on ollut olemattomasta koulutuksesta aina laajoihin koulutuskokonaisuuksiin saakka.

- *En ole saanut johtajuuskoulutusta, mutta haaveilen siitä.*
- *En ole. Ohjaajakoulutus ei johtamiseen valmistanut, mutta työkokemus on sitä antanut sitäkin enemmän.*
- *Viimeisimmän johtajapestin jälkeen minulla ei ole ollut mahdollisuuksia kehittää itseäni johtajana, vaikka olen kyseisiä tehtäviä hakenut.*
- *Suoritin Ryhmäprosessit ja vetäjäyys esittävän taiteen työryhmissä -nimisen vuoden mittaisen kokonaisuuden. Opinnot asettuivat pääosin psykoterapeuttiseen viitekehykseen ja ne suoritettiin monimuotokoulutuksena. Uskon, että nämä erikoistumisopinnot sekä teatteri-ilmaisun ohjaajan koulutus ovat olleet oman johtamistyylini kannalta keskeiset rakennuspalikat.*
- *Osallistuin aikoinaan Teatterikorkeakoulun täydennyskoulutuskeskuksen järjestämään johtajakoulutukseen, jossa käytiin teatterin hallinnollisia ja tuotannollisia toimintoja läpi asiantuntijoiden kanssa.*
- *Kävin vuoden mittaisen Jyet-koulutuksen (Johtamisen erityistutkinto), joka oli suunnattu kulttuurialan johtajille ja tapahtui oppisopimuskoulutuksena. Tuo koulutus antoi joitain työkaluja, kuten strategian ja yhteisen arvopohjan merkityksen työyhteisölle, mutta ei varsinaisesti muuttanut johtamistapaani.*

Näyttelijätaustaisten ohjaajien johtajuus on voinut kehittyä mentoroinnin tukena.

- *Aloitellessani ohjaajana kävin muutamalla Ilmaisuverstaan ohjaajakursseilla, sekä keskustelin aktiivisesti muutaman mentorin kanssa. Näyttelijätaustani takia tarvitsin rohkeutta lunastaa paikkani työryhmän johtajana, ja keskustelut auttoivat minua siinä eteenpäin.*

Vertaisoppiminen ja peilaaminen korostuvat oman johtamistavan löytymisessä.

- *Koulutuksen merkittävimpiä ja pitkäkestoisempia anteja oli verkostoituminen muiden teatterinjohtajien kanssa.*
- *Olen koko urani ajan kiinnostuksella kuunnellut muita ohjaajia heidän työtavoistaan ja peilannut omiani niihin, sekä tietenkin napannut muilta pussiini hyviä käytäntöjä.*
- *Kilttinä ja miellyttämishaluksena ihmisenä oma kasvamiseni ohjaajana on tarvinnut itseluottamuksen kasvattamista ja siihen on auttanut mentoreideni neuvot siitä, miten ohjaajan velvollisuus on ohjata ja olla peilinä, vaikka se olisi välillä pelottavaa.*

Pidemmän uran ohjaajana ja johtajana kiteyttää omaa polkuaan seuraavasti:

- *Lähtökohtaisesti olen todennäköisesti lähtenyt ihan omalta pohjaltani ja siihen sitten ottanut kustakin koulutuksesta soveltuvan osan, joka on tuntunut itsestäni toimivalta sillä hetkellä ja siinä tilanteessa. Johtamistapani on muodostunut tästä oppien yhteen sulauttamisesta. Johtamistapani on siis ollut kooste.*

3. Mitkä asiat työryhmien tai työyhteisöjen johtamisessa ovat tuottaneet sinulle onnistumisen ja merkityksellisyyden kokemuksia? Voitko antaa esimerkkejä tilanteista, joissa olet kokenut erityistä onnistumista?

Onnistumisen kokemuksia ja iloa ohjaajille tuottavat mm. hyvän työskentelyilmapiirin luominen sekä avoin vuorovaikutus työryhmän kanssa.

- *Olen melko varma, että vahvuuteni on hyvän ja rentoutuneen ilmapiirin luominen sekä energian pitäminen korkeavireisenä.*

- *Aina kun kykenemme ryhmänä menemään jonkun haastavan kohdan yli, tiedän että ryhmä on toimiva ja turvallinen.*
- *Koen ohjaustilanteessa suurta iloa, kun kommunikaatio ohjattavan kanssa on pelotonta, rehellistä ja eteenpäin vievää - Kun kommunikaatiossa vallitsee molemminpuolinen kunnioitus ja yhteinen pyrkimys on kirkas.*

Teatterinjohtajille onnistumisen kokemusta ovat tuottaneet luottamuksen säilyminen vaikeinakin aikoina, esimerkiksi vaikeiden muutosneuvotteluiden tai pitkittyneiden remonttihaasteiden keskellä.

- *Palkitsevalta on tuntunut se, kun olen johtajana kyennyt haastavissa tilanteissa säilyttämään rehellisyyteni ja uskaltanut kohdata ihmiset.*
- *Johtajana koen onnistumista, kun alaiseni uskaltavat kertoa minulle ongelmistaan luottamuksella ja tietävät etten käytä heidän salaisuuksiaan heitä vastaan.*
- *Johtajana koen myös onnistuneeni sitouttamaan henkilökunnan yhteisiin arvoihin ja strategiaan, joka tekee yhteisistä tavoitteista selkeämpiä ja helpommin sanallistettavia.*

Produktioiden valinnoissa, ts. ohjelmiston suunnittelussa tulleet onnistumisen kokemukset ovat olleet johtajille tärkeitä. Myös ilo muiden onnistumisista nousi esiin.

- *Työn hienoimpia puolia on ollut se, että saa iloita muiden onnistumisista, olipa se hyvä esitys, hieno roolityö tai vaikka kekseliäs markkinointitempaus.*
- *Kun asetettu tavoite saavutetaan ja työryhmä/työyhteisö onnistuu, se on aina suuri ilo. Kun kaikki onnistuu vielä yli odotusten ja teoksesta syntyy menestys, se on palkitsevinta tuloksissa. Menestys ei oikeastaan ole koskaan ennakoitavissa, se syntyy, jos on syntyäkseen, se ei ole siis tahdonalainen asia, vaikka sitä yrittääkin edesauttaa.*
- *On myös hienoa, jos teatterin teokset ja toiminta saavat ensi-iltakritiikkiä laajempaa huomiota, kiinnostusta, haastatteluja tai tuotantoja halutaan vierailulle. Teatteri saa huomiota osakseen. Kun henkilökunta voi hyvin, voi teatterikin hyvin.*

4. Mitkä asiat työryhmien tai työyhteisöjen johtamisessa ovat tuottaneet sinulle riittämättömyyden tai epäonnistumisen kokemuksia? Voitko antaa esimerkkejä tilanteista, joissa olet kokenut riittämättömyyttä tai epäonnistumista?

Vastausten perusteella johtajan työssä kriisiytymismahdollisuuksia on lukemattomia, myös sellaisia, joita johtaja ei ole osannut etukäteen kuvitella.

- *Työryhmät voivat kriisiytyä, ohjaaja voi ajautua umpikujaan, josta ei pääse ulos tai joku näyttelijöistä tai työryhmän jäsenistä saattaa lukkiutua totaalisesti. Sairastapaukset ja roolimiehitysten muutokset voivat olla joskus fataaleja. Myös seuraavan vuoden paljon odotettua alhaisempi budjetti saattaa aiheuttaa turhauttavia muutoksia tai pahimmassa tapauksessa koko tuotannon poistamisen.*
- *Urallani on ollut neljä ohjausta, jotka eivät ole sujuneet kuten on ollut suunnitelmassa. Yksi peruuntui kokonaan vain viikkoa ennen ensi-iltaa. Toinen siirtyi näyttelijävaihdoksen takia vuodella eteenpäin, kolmas oli oma käsikirjoitus, joka peruuntui, mutta sai uuden muodon vuosia myöhemmin, neljännen ohjasi loppuun palamiseni takia toinen ohjaaja.*
- *Jos olemme tehneet hienon esityksen, joka ei kelpaa yleisölle, on se ollut aina sangen raskasta. Ihmisten johtamista en pidä hankalana, toki joukossa on aina ihmisiä, jotka imuroivat sinusta enemmän energiaa kuin toiset.*

Ohjaajiin ja johtajiin kohdistuvista valtavista odotuksista oltiin tietoisia.

- *Nuorempana olin sitä mieltä, että ohjaajan ja johtajan pitää olla ylivoimainen supersankari, joka osaa ja tietää kaiken, eli jonkinlainen ylimaallinen nero. Varmasti moni tiedostamattaan ajattelee näin. Siksi johtajiin ja ohjaajiin myös projisoidaan kohtuuttomia odotuksia eikä välttämättä tajuta, että ihmisiä hekin vain ovat - ihmisiä, jotka yrittävät vain tehdä työnsä.*
- *Voimani eivät riittäneet johtamaan yhteisöä, jossa epävirallinen organisaatio oli niin vahva, että en saanut siitä otetta. Yritin olla suora ja reilu kuten ohjaajana olin kokenut vahvuuksieni olevan, mutta jotenkin en pystynyt vastaamaan huutoon. Tai ehdotuksiini talon uudistamiseksi vastattiin huudolla. Pyrin johtamaan joukkoa edestä, mutta jatkuvasti tunsin puukkoja selässä.*

- *Se, etten pysty järjestämään kaikille taloni kiinnitetyille näyttelijöille riittävästi sellaisia töitä, joissa näyttelijä pääsisi loistamaan. Johtajan työ tuntuu välillä orjakaupalta ohjaajien kanssa. Se on raskasta.*
- *Mielestäni olen epäonnistunut, jos olen johtaessa joutunut manipuloinnin kohteeksi sitä ymmärtämättä tai päätökseni ovat perustuneet miellyttämisenhaluun tai hankalien tilanteiden pelkoon. Tämä on onneksi usein liittynyt nuoruuteen tai kokemattomuuteen.*

Myös vuorovaikutustilanteen epämääräisyys tai kontaktin katkeaminen koettiin epäonnistumisena.

- *Ehkä joku sellainen, jossa en ihan ymmärrä, että mitä tilanteessa ihmisten välillä tapahtuu. Tai jos esityskaudella, kun en ole oikeastaan enää paikalla, tapahtuu jotakin, mikä muuttaa työryhmän tunnelmaa isosti.*

Riittämättömyyden tunnetta ohjaajille ovat saattaneet tuottaa myös huonot tai nihkeähköt kritiikit.

- *Silloin minusta tuntuu kuin olisin pettänyt koko työryhmän ja sen lisäksi myös teatterin, eli tahon, joka tilasi minulta minun ammattitaitoani ja luotti minuun.*
- *Luulen, että kritiikkiin liittyvien riittämättömyyden tunteideni pohjalla on halu onnistua, eli kunnianhimo. Mutta osittain varmasti myös jonkinlainen miellyttämisen tarve. Haluaisin olla luottamuksen ja satsauksen arvoinen.*

5. Mitä sinussa tapahtuu, kun työtilanne ohjaustilanteessa tai johtamassasi työyhteisössä kriisiytyy? Miten käsittelet näitä tilanteita ja tunteita?

Kyky ottaa etäisyyttä tavalla tai toisella kriisitilanteissa korostuu useassa vastauksessa.

- *Tietoisesti nykyään maadoitan itseäni ja ajatteluani johtamistilanteissa ja en hätiköi ratkaisuihinsa. Annan itselleni aikaa, että kuulen omat ajatukseni.*
- *Tapahtui monenlaista: huolestuin, turhauduin, raivostuin, sydämistyin ja kaikkea mahdollista itsekseni. Yritin aina purkaa omat tunteukseni sellaiselle henkilölle, jota se ei varmasti rasita, kunhan saan purettua.*

- *Yritän pysyä rauhallisena ja asiakeskeisenä. Jos tyynen pintani alla kuohuu tai minuun sattuu, saatan odottaa taukoa ja mennä sitten vessaan itkemään. Sitten kerään itseni ja menen jatkamaan kuin mitään ei olisi tapahtunut. Eli kätken visusti oman haavoittuvaisuuteni. tähän on ihan hirveän toksista ja epätervettä minua itseäni kohtaan. Ikäänkuin tatuoisin sieluuni sanat: 'Ei saa olla heikko!'' Toisaalta taas pidän tätä erittäin fiksunä strategiana, sillä olen sitä mieltä, että jos olen johtamistehtävissä, minun tunteeni eivät ole työryhmän asia. Heidän tehtävänsä ei ole kannatella minua, minun tehtäväni on kannatella heitä. Olen siinä mielessä vanhanaikainen, että haluan olla johtajana vahva, vakaa ja luotettava ja käsitellä sitten hankalat tunteeni yksityisesti, joko yksin tai läheisten kanssa.*

Vastauksissa korostuu, että vaikeisiin tilanteisiin on vain uskallettava käydä käsiksi välittömästi, eikä niitä kannata pakoilla.

- *Jonkun on johdettava.*
- *Kyllä minä ryhdyn toimimaan. Aloite on hyvä pitää itsellä. Minusta myös se, että ilmoittaa antavansa aloitteen toiselle tarkoittaa tätä ('mitä meidän pitäisi teidän mielestänne tehdä?').*
- *Mitä isompi työyhteisö on, sitä tärkeämpää selkeä vastuunotto ja päättäminen ovat.*

Haastatellun johtajan työnohjaajan neuvon otan omaan työkalupakkiini.

- *Kaikki eivät pidä sinusta. Eli voit ajatella, että puolet tykkää, puolet ei, ja se on oookoo. Kaikkiin on kuitenkin suhtauduttava tasa-arvoisesti ja tasapuolisesti. Rehellisyys on kaiken avain.*

6. Kuinka pyrit laukaisemaan kriisiytyneen työtilanteen/johtamistilanteen? Mitä konkreettisia toimia teet kriisin ratkaisemiseksi?

Tilanteiden herkkä kuuntelu, rohkeus mennä kriisejä päin ja ymmärrys molempia kriisin osapuolia kohtaan nousivat esiin useassa vastauksessa.

- *Olen hyvin herkkävaistoinen aistimaan kriisiytymistä työtilanteessa ja nykyään myös peloton niitä kohtaamaan. Pysin puhumaan mahdollisimman suoraan, mutta jokaista kunnioittaen. En halua, että kenenkään tarvitsee*

menettää kasvojaan tai kokea tulleet nöyryytyksi vaan puran hankalia asioita mieluiten heti, mutta ymmärtäen jokaisen haasteita.

- *Paljon keskustelua kaikkien osapuolten kanssa, sovittelua ja diplomatiaa. Ei ole tärkeää kuka on oikeassa, tärkeää on, että päästään eteenpäin. Tilanne on yritettävä purkaa mahdollisimman hyvin, mutta sitä ei saa jäädä jälkiviisuusvatvomaan. Yleensä kaikki kuitenkin pyrkivät ratkaisemaan ongelman.*
- *Työyhteisöt ovat nykyään valveutuneita, narsistisi johtajien työtila on kaventunut. On mentävä kohti ja kohdattava. Kriisi ei poistu, jos sen yrittää lakaista maton alle ja pois mielestään ja työjärjestyksestä.*

Tasapuolisuus ja johdonmukaisuus ovat kriisitilanteiden ratkaisemisessa tärkeitä.

- *Ajattelen, että usein se, että pystyn toimimaan mahdollisimman rauhallisesti, auttaa prosessia ja ryhmää eniten. Lisäksi koitan pitää huolta siitä, että kaikkia ääniä ryhmässä kuuluisi tasapuolisesti. Pyrin välttämään sitä, että pelkästään kriisin äänipäät olisivat äänessä. Näin tilanne ei jotenkin polarisoidu kovin pahaksi.*
- *Jos tilanne on erityisen tulehtunut, puhun suoraan ihmiselle, joka voi huonosti ja yritän näyttää hänelle, miten hänen käyttöksensä vaikuttaa muiden työskentelyyn. Usein nämä tilanteet ovat hankalia ja tunteita täynnä, mutta silloin oma strategiani on rauhoittaa itseäni ja pitää itseni rauhallisena. Omia tunteitani puran sitten joko luotetun suunnittelijan/työkaverin kanssa tai työnohjausryhmässä, johon olen kuulunut viisi vuotta. En myöskään koskaan koe, että kriisit koskisivat minua ihmisenä, vaan työtilannetta, joten itseni pitäminen rauhallisena on helppoa.*

Hyvästä tilanne- ja huumorintajusta voi myös olla hyötyä.

- *Tilannetajusta on hyötyä. Itseironialla höystetty huumori toimii usein. Jos tilanne on täysin jumissa, kannattaa pitää paussi ja vetää henkeä. Siis tilanne poikki ja keskustelu osapuolien välillä.*
- *Uskon keskustelun voimaan, eli esimerkiksi treenien aloitus- tai lopetusrinkeihin, joissa kukin saa lyhyesti sanoa päällimmäiset mielen*

päällä olevat asiat. Jos jokin tilanne kriisiytyy akuutisti konfliktiksi, pitää harjoitus keskeyttää ja tilanne käsitellä.

Aina tilanteet eivät ratkea toivotulla tavalla.

- *Johtaessani kyseistä teatteria keskustelut eivät useinkaan auttaneet. Siellä tuntui vaivaavan teattereita klassisesti vaivaava dilemma; johtaja on syypää kaikkeen ikävään ja asiat muuttuvat, kun johtaja vaihdetaan. Näitä tilanteita olen todistanut teattereiden sisällä.*
- *Suoremmat tilanteet on helpompi käsitellä suoraan. Mutta epäsuora kommunikaatio laittaa kaikki vähän varpailleen ja arvailemaan, että mistäköhän nyt on kyse. Joskus taustalla voi olla persoonallisuushäiriö, joskus alkoholiongelma, joskus työryhmän jäsenten väliset jännitteet, joskus jokin ihan muu. Tapaukset tulee käsitellä tapauskohtaisesti. Kerran olen mennyt teatterinjohtajan puheille kysymään tukea ja näkökulmia avuksi tilanteeseen, jota en osannut ratkaista.*
- *Kaksi kertaa 30 vuoden aikana olen joutunut keskeyttämään jo aloitetun näytelmän harjoitukset, kun yrityksistä huolimatta kukaan ei enää uskonut teoksen valmistamiseen ja valmistumiseen, oli pakko viheltää peli poikki. Lopputulos ei ollut pelkkä helpotus ko. ryhmälle, tuntui paremminkin kuin kivi olisi pudonnut sydämeltä jalan päälle ja siellä se kivisti vielä pitkään.*
- *Joidenkin rekrytointien ja taiteellisten valintojen takia ajauduin lopulta tilanteeseen, jossa aloin jakamaan varoituksia. Voimani ja sitä kautta neuvottelutaitoni olivat menneet. Siinä kohtaa ymmärsin diktaattoreita, joita muuten olen aina halveksinut. Tunsin omassa sielussani voimia, joita varmaan myös Stalin oli kokenut tuhotessaan vihollisiaan. Tämä oli mullistava kokemus; tuntee empatiaa puhdasta pahuutta kohtaan.*

7. Mitä ovat keskeisimmät vahvuutesi johtajana? Voitko kertoa, miten nämä vahvuudet ovat auttaneet sinua urallasi?

keskustelevuus

vainu hyvälle esityksille, uudelle draamalle

osaan keksiä uusia lähtöjä, uudenlaisia tapahtumia

henkilökunnan ideoita kannatta kuunnella

kunnianhakua itselle ei ole

teatterin johtaminen on niin vaikeaa, että omalle egolle ei ole tilaa

hyvä organisointikyky ja nopeus

mielestäni osaan toimia rivakasti, kun tarve tulee

maalaisjärkisyys

osaan parhaimmillani olla todella selkeä ja strukturoitunut

rakastin ihmisten kanssa tekemistä ja tunsin hyvin työyhteisön

se, että ihmisillä on kivaa hyödyttää minusta aivan jokaista työryhmässä

rauhallisuus, tarkkavaistoinen tunneäly ja kokonaisuuksien hahmottamiskyky

empatiakyky

osaan laittaa rajoja, sekä itselleni, että muille

saan olla osallinen, mutta samalla ulkopuolinen tarkkailija

kuuntelen tarkkaavaisesti muiden näkökantoja ja olen valmis muokkaamaan omia

mielipiteitäni, jos kuulen parempia tarjottavan tilalle

minä itse en ole merkittävä, mutta osaan yhdistellä toisten ideoita ja energiaa yhteen

jos pohjalla kuplii halu onnistua ja kiinnostus teosta kohtaan, on voitettu jo paljon

olen rauhallinen ja minua kehutaan hyväksi kuuntelijaksi

nuorempana minulla oli hyvät unenlahjat

en ole murehtijatyyppiä

en ole koskaan pelännyt oman asemani puolesta

8. Mitkä ovat mielestäsi tärkeimmät kehityskohteet johtajuudessasi?

Haastattelemani ohjaajat ja johtajat nostivat kehityskohteikseen mm. oman kovuuden kehittämisen ja ajankäytön hallinnan.

- *Muutosneuvottelut ovat olleet kova koulu, joissa oli otettava vastuu omista ratkaisuksista. Herkkyys on johtajalle tärkeä voimavara, mutta silloin oma kroppa reagoi, oma jaksaminen on haasteena.*
- *Paine voi olla välillä sietämätöntä. Jos paljastat omia heikkouksia, ihmiset tulevat silloin helpommin lähemmäksi. Välillä voi olla tarpeen kovettaa itseään.*
- *Johtamistyö ottaa aivan kaiken ajan, minkä sille antaa. Pitää osata joskus ottaa irti ja irtautua, käyttää omaa aikaa.*

Kehityskohteena esiin nousi myös kyky keskittyä oleelliseen.

- *Teatteriyhteisössä tulee liukuhihnalla uusia virikkeitä, pulmia ja ideoita koko ajan. Sivupoluille on todella helppoa eksyä. Pitää kysyä aina mikä on oleellista ja tärkeää, mikä ei.*
- *Teatteriyhteisössä ongelmilla on taipumus myös toistua. Älä tuhlaa aikaa sellaiseen, jota et voi itse korjata ja joka imee sinut tyhjiin.*
- *Käytä energiaa siihen, mikä antaa ja mistä saat sitä itse. Esimerkkinä kaupungin organisaatio, joka saattaa vaatia teatterilta sitä ja tätä, milloin mitään, voivat olla sinänsä mielenkiintoisia juttuja, mutta teatterin näkökulmasta turhia asioita. Silloin kannattaa mennä yli siitä missä aita matalin, koska tämä organisaatio ei lopeta, vaan vaatii aina uusia asioita.*
- *Johtajan pitää taiteen lisäksi hahmottaa ja hallita kolme osa-aluetta: henkilökunta (keiden kanssa tekee, millaisia he ovat, miten kehittyy ja muuttuu), teatteria hallinnoiva organisaatio (kaupunki, kunta, osakeyhtiö tai yhdistys, joka yleensä sanelee raamit ja budjetin) ja yleisö (on oltava joku käsitys siitä, miten tämän teatterin yleisö rakentuu, keitä he ovat, mistä he tulevat). Näihin kolmeen osa-alueeseen on oltava hyvä tuntuma koko ajan.*

9. Näetkö jotkin muutokset välttämättömiksi nykyisessä johtamiskulttuurissa teatterialalla? Voitko mainita nimenomaiset taidot, joiden uskot kehittävän ja tukevan kyseisen kaltaista johtajuutta?

Haastateltavien vastauksista välittyi kokemus, että pitkällä aikavälillä johtaminen on kehittynyt demokraattisempaan suuntaan, mikä koettiin hyväksi asiaksi, sillä erilaiset äänet pääsevät kuuluville. Myös työhyvinvointiin kiinnitetään enemmän huomiota.

- *Keskustelukulttuurin kehittäminen ja työhyvinvoinnin kehittäminen ovat myös tärkeitä toimia. Jaksaminen työssä kuin työssä on aikamme suuria haasteita. Ihmistä pitää johtaa nykyään ihmisen korkeudelta. Ylhäältä johtaminen ja määrääminen on vanhanaikaista. On toki vaativaa kohdata tasa-arvoisena, mutta sitä kautta myös sitoutetaan ihmisiä osallistumaan yhteisten asioiden päättämiseen.*
- *Ajat ovat muuttuneet siitä, kun aloitin ohjaajana. Isot ikäluokat ovat siirtyneet eläkkeelle, ja monissa taloissa 80-luvulla tulleet ja jääneet näyttelijät samoin. Tällainen kulttuuri on aiheuttanut tunkkaisuutta ja omituisia valtasuhteita monissa taloissa. Toisaalta nopeassa henkilökunnan vaihdoksessa voidaan menettää paljon hiljaista tietoa.*
- *Työtä ja vapaa-aikaa osataan pitää nykyään paremmin erillään. Näin työ saa parhaimmillaan uutta sisältöä. Taide ei vaadi uskonnon kaltaisten oikeaoppisten mantrojen toistelua vaan se voi olla aitoa ihmetystä oman persoonan kautta kulloisenkin työtehtävän vaatimusten mukaisesti. Tämä vaatii luonnollisesti niin henkilökunnalta kuin johtajalta sydämensivistystä ja ihmistuntemusta taiteen tuntemuksen lisäksi.*

Johtamisen muuttuminen demokraattisempaan suuntaan herättää eri ikäisissä ohjaajissa ja johtajissa myös ristiriitaisia tunteita.

- *Seurauksena voi olla sitten sekin, että kaikkea on, mutta se ei profiloidu miksikään. Miten säilyttää näkemys ja silti ottaa erilaiset mielipiteet huomioon? Johtajan on aina kuitenkin kiteytettävä se, mihin tässä teatterissa pyritään, minne ollaan matkalla. Johtaja näkee kokonaisuuden ja vastaa siitä.*
- *Toivottavasti se iänikuinen diskurssi ohjaajan vallan purkamisesta on vaihtunut jo johonkin seuraavaan muotiaiheeseen. Olen nimittäin sitä*

mieltä, että ohjaajan valta on synonyymi vastuulle. Ohjaaja on henkilö, joka on vastuussa kokonaisuudesta. Kokonaisuuden jäsentyminen ja työryhmän johtaminen kohti sitä on asia, joka on hänen vastuullaan. Tämä vastuu eli valta ei ole synonyymi diktatuurille ja tyrannialle. Valtaa voi käyttää myös hyvin. Moni tuntemani ohjaaja käyttää sitä erittäin hyvin ja pätevästi ja teki niin jo koulussa. Tuntuu että tämä loputon kouluaiikoinani kuulema puhe ohjaajan vallan purkamisesta johti pahimmillaan siihen, että kaikki halusivat valtaa ymmärtämättä mitä se oikeastaan tarkoittaa.

Vastauksissa myös kyseenalaistettiin johtamiskulttuurin olemassaolo teatterialalla.

- *En oikein usko, että Suomessa on erityistä johtamiskulttuuria. Ehkä hallinnollisessa mielessä kaupunginteattereissa, ne kun ovat tavalla tai toisella osa kaupunkiorganisaatiota.*

Välttämättömäksi muutokseksi ja hengissä säilymisen edellytykseksi teatterialalla ehdotettiin aktiivista yhteistyötahojen ja kumppaneiden etsimistä.

- *Uudet avaukset ovat pelottavia ja saavutetuista eduista pitää olla valmis luopumaan, jotta kulttuuriala voi voida hyvin yhä pienenevin resurssein.*
- *On uskallettava pohtia taidetta asiana, jota ihmisten tulisi tarvita, haluta, joka tuottaa lisäarvoa ja uskallettava tarkastella omaa toimintaa taiteen parissa sen suhteen. On uskallettava kyseenalaistaa myös oma toiminta suhteessa tosiin ja pyrittävä kohti yhteistä hyvää. Tällä tarkoitan myös taidelaitosten yhteistyötä tai jopa yhdistämistä. Omaa persettä puolustamalla ei tämä homma etene.*
- *Pelkällä markkinoinnilla ei teattereita pitkälle kehitetä. Uskon, että monessa teatterissa on potentiaalia käydä tiiviimpää keskustelua paikallisen yhteisön ja yleisön kanssa. Rahoituksen lisäämiseksi keskustelut myös liike-elämän kanssa tulevat keskiöön. Kaikkien etu on elävä kulttuuri, joka on vetovoimatekijä ei vain matkailun vaan myös paikkakunnalle muuttavien ihmisten, perheiden kannalta. Rahoituksen takaamiseksi pitää avata uusia ovia, käydä uuteen keskusteluun teatterin etupiirissä. Tämä vaatii johtajalta ja talousjohtamiselta kanttia.*

10. Kuinka sinä tulisit rohkeammaksi johtajaksi luodaksesi rohkeampaa työkuiluuuria? Mitä konkreettisia askelia voisit ottaa rohkeuden lisäämiseksi työryhmässäsi tai johtamassasi organisaatiossa?

- Rohkeutta työyhteisössä voi mielestäni lisätä vain omalla esimerkillä.
- Oman haavoittuvuuden, väsymisen tai turhautumisen voi johtajakin ilmaista, kunhan se ei kohdistu kehenkään alaiseen. On rohkeutta ja viisautta sanoa, että ei tiedä, sen sijaan että teeskentelee tietävänsä.
- Kokemukseni mukaan jo kysymys: ”Mitä sinä tästä ajattelet” tai ”miten sinä tämän ratkaisisit” voi lisätä valtavasti energiaa. Ohjaajan työssäni olen huomannut, että vanhemmat sukupolvet mielellään toteuttavat ohjaajan toiveita eivätkä helposti haasta tai halua tuoda omia ajatuksiaan esille. Kyseessä lienee pelko, ja kokemukset, joissa heidän ajatteluaan tai kokemuksiaan arvioidaan kriittisesti. Siksi turvallinen, leikkisä työilmapiiri, jossa kukaan ei voi tehdä virheitä on avainasemassa.
- Tärkeimpänä pitäisin oman itsen kuuntelua ja suojelua kaiken hässäköän keskellä, jotta läsnäolo ei ole teeskenneltyä. Rohkeutta on olla aidosti läsnä.

11. Onko mielestäsi sukupolvien/sukupuolien välisessä ajattelussa/asenteissa johtajuudesta havaittavissa eroja? Miten nämä erot vaikuttavat työyhteisöön ja johtamiseen?

Saamieni vastausten perusteella sukupolvien välinen ero näkyy mm. suhteessa ryhmälähtöisiin työtapoihin. Demokraattisemmassa johtamistavassa nähtiin myös omat riskinsä.

- Vielä jokin aika sitten suomalaisia organisaatioita johdettiin management by perkele- periaatteella. Siitä on onneksi päästy. Uudet johtajat ovat kasvaneet erilaiseen työkuiluuuriin ja ryhmälähtöiseen toimintatapaan. Siinä on paljon hyvää. Johtajuuden kannalta näen siinä myös riskinsä. Usealla vasta-alkaneelle johtajalle olen toivottanut rohkeutta tehdä päätöksiä, myös epämiellyttäviä, jos tarvis on. Asioita päin on mentävä, eivät ne muuten katoa. Jos johtaja ei johda, joku muu ryhtyy sitä tekemään ja työyhteisö alkaa voida pahoin.
- Eräs parikymmentä vuotta minua vanhempi näyttelijä turhautui joskus siihen, että esitin treenien aluksi työryhmäläisille kysymyksen ”Mites

menee? ”. Hän olisi halunnut, että ryhdymme vain suoraan töihin. Ehkä jos karkeasti jaottelen, niin old school-tyypit haluavat suoraa toimintaa ja ovat tottuneet sen tyyppiseen johtamiseen, kun taas sitten ”meikäläisten sukupolvi” taasen haluaa edes lyhyet check-init ja check-outit, eli kertoa ja kuulla päällimmäiset filikit. Ehkä kyse on kommunikaatio- ja tunnetaidoista, tuntuu että niissä on jonkinlainen sukupolviero.

- *Minua aiemmat johtajat ovat olleet vaikeammin lähestyttäviä, ainakin nuoren taiteilijan silmissä. Ohjaajuudessa ei enää nöyrytetä, tehdään yhdessä ja kunnioittaen. Vielä ikäiselläni miehillä on välistä isompaa oikeassaolon tarvetta, mutta jo kymmenen vuotta nuorempien miesten kanssa on helpompi saada tasaveroisen asema puhua.*
- *Teatteri on täynnä pelkoja. Ne liittyvät epäonnistumisen pelkoon ja siihen että saa syyt niskoilleen. Tällainen ilmapiiri, jos se on vuosien saatossa päässyt syntymään, on työläs muutettava. Kun työntekijä luottaa johtajan ja esimiesten toimintaan ja häntä rohkaistaan, syntyy paljon hyvää ja yhteisö voi paremmin.*
- *Empaattinen tulee olla, mutta siinäkin on rajansa. Ja muista suojella itseäsi. Johtajana pää on kuin mylly, jossa pyörii eri kokoisia kiviä. Olisi erinomaista, jos osaisi erotella isot ja pienet kivet.*

Toisaalta sukupolvien välisiä eroja ei koettu työntekoa haittaaviksi.

- *Tämä haastaa luonnollisesti myös johtamista, mutta luo parhaimmillaan ”monikulttuurista” ilmapiiriä, joka voi olla avartavaa kaikille sukupolville. Kaikkien vahvuudet pitäisi saada esille, mutta pitää myös inhimillisyyttä esillä. Pääasia on, että teatteri elää ajassa ja elää katsojien silmien alla heidän kokemuspööräänsä resonoiden.*
- *On suuriakin eroja, mutta se ei haittaa, jos keskusteluyhteys toimii. Teatterit Suomessa ovat hyvin erilaisia, toiseen paikkaan sopii paremmin toinen tyyli, toiseen toinen. Myös paikkakunnat ovat erilaisia ja sekin heijastuu teatterin toimintaan. Usein johtajana ei ole kysymys pätevydestä tai osaamisesta, vaan kyse on sopivuudesta juuri sinne missä on.*

Nuorempi sukupolvi ohjaajissa ja johtajissa koetaan valveutuneiksi ja itsetunnoltaan vahvemmaksi.

- *Eivät ne epäile itseään niin paljon kuin edeltävä sukupolvi, eivätkä ahdistu vähästä.*
- *Juurikin tämä, että nuoret ovat tottuneet keskustelemaan ja jakamaan ajatuksiaan rennommin kuin vanhemmat sukupolvet, jotka ovat tottuneet autoritäärisempään johtamiseen.*
- *Väittäisin, että isossa kuvassa nuoret taitelijat ovat monipuolisempia ja osaavampi kuin mihin rakenteet tällä hetkellä antavat heille mahdollisuuksia. He ovat enemmän itseohjautuvia kuin vanhemmat, jotka ovat parempia seuraamaan selkeitä ohjeita.*
- *Kuulun vielä vanhanaikaiseen teatterisukupolveen ja siitä on syytä olla vähintäänkin tietoinen. Nuoremmilla on isompaa ymmärrystä repesaatiokysymysten ja metoo-asioiden suhteen ja silloin pyrin olemaan puhumatta asioista, joista en mitään tiedä.*

12.Miten kehität itsetuntemustasi ja reflektiokykyäsi? Mitä käytännön toimia teet hyvinvointisi ylläpitämiseksi?

Kokenut johtaja on kirjoittanut päiväkirjaa useita vuosikymmeniä, jossa hän reflektoi omia tunteitaan. Itsetuntemuksen lisäämisen keinoja ovat myös jakaminen ja vertaiskeskustelut johtaja- ja ohjaajakollegoiden kanssa.

- *Minulla on työnohjausryhmä, jossa noin kerran kaudessa tuuletamme ajatuksia luottamuksella ja avoimesti.*
- *Pyrin välttämään ”hälyä”, suljen illalla s-postit ja puhelimet ja rajaan työaikaani itseltäni. Vain välttämättömät whatsapp-ketjut ovat äänellisellä ja en kommentoi asioita työpaikalla, jotka eivät vaadi hätäreagointia.*
- *Pohdin tosi paljon sitä, olenko toiminut tilanteissa oikein ja hyvin ja jos tuntuu siltä, että jokin ei mennyt putkeen, pohdin miten se kannattaisi hoitaa jatkossa paremmin.*
- *Freelancerina olen tottunut vaihtamaan työyhteisöjä ja kohtaamaan aina uusia ihmisiä. Se pitää nöyränä ja herkillä. Koskaan en voi lähteä varmuudesta, että minua ymmärretään. Se tekee tämän työn myös kiinnostavaksi.*

13. Mitkä ovat tärkeimmät arvosi johtajana? Voitko kertoa, miten nämä arvot ohjaavat johtamistyötäsi?

Rehellisyys, rohkeus, uteliaisuus, empatia, turvallisuus ja luotettavuus nousivat esiin vastauksissa.

- *Rehellisyys, rehellisyys, rehellisyys. Rehellisyys on välillä vaikeaa itsellekin.*
- *Olen tehnyt sitä, mihin uskon ja mikä on tuntunut sillä hetkellä oikealta. Pitää kyetä katsomaan itseään peilistä. Olen yrittänyt löytää uusia polkuja ja rikkoja vanhoja rajoja, mutta myös seurannut joissakin asioissa vahvaa traditiota.*
- *Luotettavuus liittyy siihen, että haluan olla sanani mittainen. Luotettavuus - mutta myös turvallisuus – liittyy lisäksi siihen, että haluan olla helposti lähestyttävä ja pehmeä. Rohkeus liittyy siihen, että en halua olla kuitenkaan niin pehmeä, että olisin ylipelkattu kynnysmatti, jolla ei ole omaa identiteettiä vaan joka vain lepattaa tuulella muiden mielipiteiden ja oikkujen mukana. Sitten taas toisaalta en halua olla mikään rankisteleva kovismachokaan. Joten kultainen keskitie lienee tässäkin asiassa ihanteeni.*
- *Rohkeus, tasapuolisuus, inhimillisyys. En pelännyt virheitä, tehtyjä ratkaisuja voi aina korjata. Olipa jaettavana hyvää tai huonoa, yritin jakaa se tasapuolisesti perustelujen keralla. Oveni oli aina auki*
- *Joustavuus: johtajana olen itse joustava ja toimin esimerkkinä henkilökunnan suhteen. Jos tähtäimenä on hyvä esitys, ei ole tärkeää kuka minkäkin jutun tai ajatuksen tuo pöytään, kunhan se on hyvä.*
- *Uteliaisuus: uteliaisuus ihmisten taustaa ja elämäntilannetta kohtaan, auttaa ymmärtämään niitä vaikuttimia, jotka ohjaavat ihmisiä. Aktiivisesti kuuntelen työntekijöitä ja yhtenä tärkeimpänä työkalunani pidän ” kahvihuonejohtamista”, jossa istuskelen näennäisesti tyhjänpanttina kahvihuoneessa ja rupattelen niitä näitä. Usein näissä tilanteissa on tullut ratkottua hankaliakin tilanteita.*
- *Empatia: jokainen työntekijä työskentelee omasta elämäntilanteestaan käsin. Jotta työntekijä voi päästä parhaimpaansa, on hänen lähtökohtiaan ymmärrettävä. Pyrin olemaan läsnä ja kiinnostunut.*
- *Kunnioitus. Kunnioitus työyhteisössä erilaisia ihmisiä kohtaan, sekä eri osaamista kohtaan. Kunnioitus yleisöä ja mikä tärkeintä taidetta kohtaan.*

Olkoot resurssit mitkä tahansa, taidetta on tehtävä arvostuksella ja ylpeydellä

Kysymys siitä, mitkä voisivat olla johtamisesi kolme tärkeintä manifestia, tuottivat sanapilven:

en pelkää

innostun, niin innostan

haluan että minulle voi

puhua pelotta, ja että eriävällekin mielipiteille on aidosti tilaa

heittäydyn ja hulluttelen, mutta kuuntelen ja katselen tarkkaan

turvallisuus on jokaisen työryhmän jäsenen aktiivista vastuunkantoa yhteisestä

suunnasta ja henkisestä hygieniasta, ei pelkästään johtajan asia

katson ja kuulen

haluan että ihmiset voivat luottaa siihen, että olen tänään sama kuin eilen ja huomenna

olen antelias (ei tarkoita rahaa)

kunnioituksen kautta ja lempeydellä, mutta vaatien, työntekijää on mahdollista

kannustaa parhaimpaansa

Rohkeus on kykyä kasvaa ja muuttua, mutta myös tarvittaessa pitää kiinni siitä, mikä

tuntuu oikealta.

olen johdonmukainen

olen rohkea

olen luotettava

haluan olla sanani mittainen.

en lupaa sellaista, mitä en voi pitää,

pidän sen, minkä lupaan

rohkeasti kohdaten saa kunnioitusta, feikkaaminen aiheuttaa pelkoa ja epäluottamusta

ole oma itsesi johtajana

kohtaamisen välttämättömyys

pehmeys ei ole minulle heikkoutta, vaan voimaa

– se tarkoittaa inhimillisyyttä ja kykyä kuunnella

6. TULOKSIA

Tässä luvussa pyrin tarkeastelemaan haastatteluissa esiin nousseita teemoja syvällisemmin. Pohdin myös sitä, vastaavatko haastatteluiden tulokset tutkimuskysymyksiini ja mitä uutta tietoa ne mahdollisesti tuovat esiin. Heti kärkeen haluan osoittaa kiitollisuuteni kaikille haastatteluun osallistuneille. Tunnen itseni etuoikeutetuksi saatuani käyttööni hyvin avointa ja henkilökohtaista oman johtajuuden pohdintaa haastattelemltani ohjaajilta ja teatterinjohtajilta.

Haastatteluaineiston analyysi ei pyri tieteelliseen tarkkuuteen, vaan se liikkuu väljemmässä viitekehyksessä sisällön analyysin avulla. Tuomi & Sarajärvi määrittelevät Hastin mukaan, kuinka kvalitatiivisessa tutkimuksessa sisällön analyysiä voidaan tehdä siten, ettei analyysiä ohjaa mikään tietty teoreettinen lähtökohta, vaan itse tutkimusaineisto yhdessä tutkimuskirjallisuuden kanssa toimii väljänä teoreettisena viitekehyksenä (Hast 2020, 12).

Vastauksia koostaessani tein havainnon, että haastattelurunkoni olisi saanut olla rajatumpi ja kysymykset olisivat voineet kohdentua tarkemmin omiin tutkimuskysymyksiini. Esimerkiksi kysymys johtamisen taustalla vaikuttavista johtamisteorioista tai johtamisparadigmoista olisi saanut olla spesifimpi. Väljemmällä kirjoitusaikataululla olisin voinut ensin testata kysymyksieni toimivuutta testihaastatteluin ja hioa sitten haastattelurunkoni tarkemmaksi. Koen, että vastausmateriaaleista pystyin kuitenkin tekemään tämän ohjauksen maisteriopintojen kirjallisen opinnäytetyön tarpeisiin riittäviä johtopäätöksiä.

6.1. Johtamisteoriat ja johtamisperinteet teatterikentällä

Ensimmäisessä tutkimuskysymyksessäni pyrin lisäämään ymmärrystäni tämän hetken johtamistyyleistä teatterikentällä. Olin kiinnostunut selvittämään haastattelututkimuksen avulla, perustuuko tämän päivän johtaminen teattereissa johonkin olemassa olevaan teoriaan tai johtamisperinteeseen. Haastattelemillani ohjaajilla ja teatterinjohtajilla on ammattinsa taustalla joko Teatterikorkeakoulun maisteritutkinto

(ohjaus/dramaturgia/näyttelijäntyö) tai vaihtoehtoisesti jopa vuosikymmenien työkokemus ohjaajantyöstä ja teattereiden johtamisesta.

Haastattelemieni ohjaajien ja teatterinjohtajien johtajuuskoulutus vaihtelee lähes olemattomasta laajoihin koulutuskokonaisuuksiin. Koulutusten määrään on vastausten perusteella vaikuttanut merkittävästi uran pituus ohjaajana tai johtajana. Pidemmän uran tehneillä haastatelluilla saattaa olla takanaan useita erilaisia johtajakoulutuksia, joista osa on ollut teatterialalle räätälöityjä ja osa yleisempää johtajuuskoulutusta. Koulutukset ovat vaihdelleet lyhyistä ja periodimaisista moniosaisiin ja pitkiin. Myös kansainväliset koulutukset mainittiin.

Haastattelumateriaalin perusteella päädyin johtopäätökseen, että kunkin haastatellun ohjaajan ja teatterijohtajan johtamistapa rakentuu työuran kuluessa persoonallisten ominaisuuksien, työkokemuksen, omien kiinnostuksen kohteiden sekä erilaisten johtamiskoulutusten myötä uniikiksi kokonaisuudeksi. Lainaus *"Johtamistapani on ollut kooste"* kuvaa hyvin johtajaksi kasvamisen polkua teatterikentällä. Työ opettaa tekijäänsä, ja lisäksi aktiivinen mentorointi, vertaistuki, kollegiaaliset keskustelut sekä työnohjaus nousivat haastatelluilla tärkeiksi johtajuuden ja itsetuntemuksen työkaluiksi.

Saamistani vastauksista käy ilmi, että teatterikentällämme tällä hetkellä työskentelevien ohjaajien ja johtajien johtamistapa ei perustu – ei nyt, eikä menneisyydessä – mihinkään yhtenäiseen johtamisperintöön, johtamisteoriaan tai johtamisparadigmaan. Ainakaan mitään sellaista, mistä oltaisiin tietoisia, ei tullut haastatteluissa esille. Tässä kohden voin todeta, että saamani vastaukset vastasivat hyvin esittämäni tutkimuskysymykseen. Oman taustatyöni perusteella havaintoni on kuitenkin se, että teatterialan johtamiseen liittyvää, varsin tuoretta tutkimusta on olemassa. Osa näistä tutkimuksista on myös päätenyt tämän opinnäytetyön lähdekirjallisuudeksi. Herääkin kysymys, ovatko kyseiset tutkimukset alalla yleisesti tiedossa?

Johtajuusparadigmoja pitkään tutkineen Hannele Seeckin havainto suomalaisesta johtamiskulttuurista ylittää on, että vaikka Suomessa on suurteollisuudessa ja liiketoiminnassa paljon hyvää johtamista, vaikuttaa siltä, että suomalaisesta johtamistraditiosta ei olla niinkään tietoisia ja sen ominaispiirteet pysyvät tiedostamattomina. Seeckin

tutkimusten mukaan Suomessa johtamisparadigmat onkin ylipäättään omaksuttu varsin myöhään, vaikka tieto niistä on saapunut esim. johtamiskirjallisuuden kautta tänne melko nopeasti. (Seeck 2021, 285)

Haastatteluaineistoa lukiessani samaistuin ja hymyilin – alun perin itseoppineena ohjaajana - nuoremman polven ohjaajan kertomukselle, kuinka hän vuosia ennen Teatterikorkeakoulua osallistui harrastajateatterin ohjauskurssille. Kurssin opettaja, teatteriohjaaja, sanoi kurssilla erään viisauden, joka oli jäänyt haastattelemalleni ohjaajalle johtotähdeksi ja ainoaksi johtamiseen liittyväksi konkreettiseksi opetuksiksi miltään kurssilta: ”*Ohjaajan energia on yhtä kuin työryhmän energia.*”.

Haastatteluvastausten analysointi nostaa esiin kiinnostavan jatkokysymyksen tietoisuuden lisäämisestä, eli voisivatko olemassa olevat johtamisopit palvella ohjaajia ja teatterinjohtajia paremmin heidän työssään? Palaan ehdotuksiini mahdollisista johtamisopeista teatterikentälle opinnäytetyöni viimeisessä luvussa.

6.2. Sukupolvien väliset erot

Tutkimuskysymykseni siitä, onko teatterialalla sukupolvien välisessä ajattelussa ja asenteissa havaittavissa muutoksia suhteessa johtamiseen, kiteytyy hyvin vastaukseen: "Vielä jokin aika sitten suomalaisia organisaatioita johdettiin management by perkele -periaatteella." Vastauksista käy ilmi, että äskettäin valmistuneiden ja pidempään uralla olleiden ohjaajien ja johtajien kokemuksien mukaan kommunikaatio- ja tunnetaidoissa koettiin olevan selkeitä sukupolvieroja. Haastatteluissa nousivat esiin nuoremman tekijäpolven parempi reflektointikyky, vuorovaikutuksen ja tunteiden näyttämisen avoimuus, sekä parempi kyky sietää epävarmuutta ja ahdistusta. Samoin nuoremman sukupolven ohjaajien ja johtajien ammatillisen itsetunnon arvioitiin olevan vahvempi. Työtilanteiden reflektoinnissa nousi esiin myös eroja nuoremman ja vanhemman polven näyttelijöiden työtavoissa ja odotuksissa suhteessa ohjaajaan ja johtamiseen. Vanhempi polvi saattaa odottaa autoritäärisempää johtamisotetta kuin nuoremmat näyttelijät. Työtapojen demokratisoitumista pidetään pääsääntöisesti hyvänä kehityksenä, mutta liian pitkälle viety demokraattinen päätöksenteko työryhmissä tai teattereissa koettiin myös päätöksentekoa hankaloittavana. Saamani haastatteluvastaukset vastasivat tutkimuskysymykseeni mielestäni riittävällä tarkkuudella.

Muistan pohtineeni jo 2000-luvun alkupuolella - työskennellessäni näyttelijänä Oulun kaupunginteatterissa – kuinka teatterin johtamiskulttuuri tuntui laahaavan oululaisia johtavia elektroniikka-alan yrityksiä vuosikymmeniä jäljessä. Havaintoni oli puhtaan subjektiivinen ja tulkintani toki mustavalkoinen. Arvioni perustui omaan kokemukseeni koulutusyhteistyöstä mm. Nokian kaltaisten globaalien toimijoiden kanssa. Oulun kaupunginteatterin näyttelijänä näin ja koin, kuinka johtamistapa varioi aina teatterinjohtajan vaihtuessa ja koko teatterin johtamiskulttuuri saattoi pahimmassa tapauksessa muuttua mielivaltaisestikin teatterinjohtajan vaihtumisen myötä. Teatterin johtamistyyli vaikutti olevan sidoksissa johtajan persoonallisiin ominaisuuksiin, niin hyvässä kuin pahassakin. Pahimmillaan uuden teatterinjohtajan johtamistyyli sai reilun sadan hengen työpaikan kriisiytymään alle vuodessa.

FM Erika Hast kirjoittaa teattereiden eettistä johtamista käsittelevässä opinnäytetyössään, kuinka taidelaitoksen johtaminen nähdään mielellään erityisenä, vaikeana, dramaattisena ja intohimoisena työnä tuulisella paikalla (Hast 2020, 3). Näillä kilometreillä ja tällä työkokemuksella olen samaa mieltä Hastin kanssa siitä, että lopulta niin ohjaajana toimiminen kuin teatterin johtaminenkin on ihmisten johtamista, eikä johtamistaidon puutteita voi piilottaa epämääräisen taiteellisen intohimon käsitteen alle. Hast kirjoittaa, kuinka Häti-Korkeilan mukaan teatterinjohtaja on perinteisesti nähty yhdistelmänä taiteilijaa, johtajaa, suunnittelijaa, julkista keulakuvaa, kulttuuripoliitikkoa ja esimiestä. Päädyimmekin Hastin kanssa tahoillamme lähes sanasta sanaan samankaltaiseen päätelmään, kuinka teatterissa johtajuus kiteytyy helposti johtajan persoonaan, johtajan taiteilijuuteen ja johtajan henkilöön niin hyvässä kuin pahassakin. (Hast 2020, 3) Henkilökohtaisesti pidän Hastin Häti-Korkeilalta lainaamasta määritelmästä - *johtaminen on lopulta työtä*. (ibid.) Määritelmä purkaa mystisyyttä johtajan työnkuvan yltä viemättä kuitenkaan tilaa taiteilijuudelta tai intohimolta. Tämä kirjallinen opinnäytetyö on yritys ymmärtää johtamiskäytänteitä teatterialalla ja siirtyä tiedostamattomasta, karismaan perustuvasta johtamistavasta kohti tiedostavampia johtamisoppeja.

6.3. Sisäinen johtajuus ulkoisen johtajuuden rakentajana

Kolmannessa tutkimuskysymyksessäni pohdin, kuinka ohjaajan ja teatterinjohtajan sisäinen johtajuus (henkilökohtaiset arvot, uskomukset ja itsetuntemus) rakentaa ulkoista johtajuutta (näkyvät johtamiskäytännöt ja -tyylit). Haastatteluvastauksissa nousee esiin, kuinka ohjaajan ja johtajan työ sekä siinä kehittyminen vaatii itseymmärrystä ja kykyä jatkuvaan itsereflektioon. Herkkyys kuunnella ja asettua toisen asemaan palvelevat johtajuutta. Oman toiminnan johdonmukaisuus ja tasapuolisuus tilanteessa kuin tilanteessa nousivat vahvasti esiin, mikä kertoo myös oman valtoposition tiedostamisesta. Johtajalta vaaditaan toisaalta kykyä omien tunteiden säilömiseen ja toisaalta kykyä omien tunteiden näyttämiseen luottamuksen saavuttamiseksi. Niin oman ammatin käytänteiden tasolla kuin haastavien tilanteiden ja konfliktien ratkaisemisessa vertaistuki, jakaminen ja kuormittavien tunteiden käsittely luotettujen kollegoiden tai ystävien kanssa korostuvat. Tunteiden säilöminen ja niiden käsittely esimerkiksi päiväkirjaa kirjoittamalla palvelee osaltaan itsetuntemusta ja sitä kautta sisäistä johtajuutta.

Johtajuuskouluttaja Kaija Solanan määrittelee YouTube-videollaan itsensä johtamisen ja sisäisen johtajuuden eroja. Solanan mukaan sisäinen johtaminen on käsitteenä syvempi kuin itsensä johtaminen. Solana määrittelee itsensä johtamisen ja sisäisen johtajuuden eroa mm. siten, että itsensä johtamiselle tarkoitetaan kykyä hoitaa työnsä hyvin, pitää sovitut lupaukset, pitää huolta itsestään, osata organisoida ajankäyttönsä. Sisäinen johtajuus menee Solanan määrittelyn mukaan tätä syvemmälle, itsensä johtamisen määrittelyjen taakse – niihin asioihin, mitkä meitä todellisuudessa ohjaavat: ajatukset, asenteet, arvot, uskomukset, tunteet, teot ja valinnat. Solanan mukaan kaikesta edellä mainitusta tietoiseksi tuleminen ja vastuun ottaminen itsestä ihan kaikessa tuottaa elämään syvää merkityksellisyyden tunnetta. (Solana 2024)

Hastin mukaan Sari Ajanko kuvaa kirjassaan - *Moninaisuuden johtaminen* - johtajan itsetuntemuksen tärkeyttä tarkasteltaessa johtajuutta ylipäättään. Hast kirjoittaa, kuinka johtajuus ei voi olla pelkkä työpaikalla omaksuttava rooli, työtehtävä tai määritelty toimintatapa, vaan johtajuus ja johtaminen on myös ajattelua, tunteita, tekoja ja

käyttäytymistä, jotka kaikki pohjautuvat johtajan kokemuksiin ja minäkuvaan. (Hast 2020, 22)

Sain haastatteluvastauksista riittävästi informaatiota tutkimuskysymykseni tarpeisiin. Vastaukset eivät tuoneet tietooni mitään uutta tai yllättävää, sillä kaikki haastatteleman ohjaajat ja teatterinjohtajat kehittävät sisäistä johtajuuttaan itsetuntemuksensa, reflektiokykynsä ja tiedostavuutensa pohjalta.

6.4. Haavoittuvaisuuden kohtaaminen

Pyrin haastatteluiden avulla selvittämään, mitä haavoittuvaisuuden kohtaaminen asioita käsiteltäessä tuottaa tai on tuottamatta ohjaajalle ja teatterinjohtajalle vuorovaikutustilanteissa. Haastatteluiden tuloksena muodostuva johtopäätös on mielestäni varsin ilmeinen ja omien kokemustenikin mukainen: Vaikka ohjaajilta ja johtajilta selkeästi odotetaan jäämäkkyyttä päätöksenteossa, on johtajan kyvyllä näyttää omaa haavoittuvaisuuttaan merkitystä luottamuksen syntymiseen niin harjoitustilanteissa ohjaajan ja näyttelijän välillä kuin vuorovaikutustilanteissa johtajan ja alaisen välillä. Kuten yksi haastatelluista kirjoitti: "Pehmeys ei ole minulle heikkoutta, vaan voimaa – se tarkoittaa inhimillisyyttä ja kykyä kuunnella." Vastauksista välittyi kuva sellaisen työskentelykulttuurin arvostuksesta, jossa ihmiset voivat tuntea olevansa turvassa ja tulevansa myös nähdyiksi ja kuulluiksi. Myös toisen osapuolen kunnioitus koettiin tärkeäksi. Luottamuksellisen ja arvostavan ilmapiirin koettiin synnyttävän tilaa luovuudelle ja mahdollisuudelle tehdä virheitä ja epäonnistua.

Brown on tutkinut luottamuksen kulttuurin synnyttämistä työyhteisöissä. Brownin tapa manifestoida suojaanssareiden laskemisen ja haavoittuvuuden kohtaamisen kulttuuria asioiden käsittelyyn resonoi omien pyrkimysteni kanssa matkallani rohkeampaan johtajuuteen. Brownin mukaan, voidaksemme levittää rohkeaa johtajuutta laajemmalle ja kehittää rohkeutta organisaatioissa meidän on kehitettävä kulttuuria, jossa rohkea työ, hankalat keskustelut ja koko sydämellä mukanaolo ovat lähtökohtia, eikä suojaanssaria tarvita tai sen käyttämisestä palkita. (Brown 2018, 34)

FM Fanni Aalto on käsitellyt haavoittuvuutta johtaja-alaisvuorovaikutussuhteissa Jyväskylän Yliopiston Viestinnän laitokselle tekemässään pro-gradu tutkielmassaan. Aallon mukaan Moldjord ja Iversen ovat määritelleet haavoittuvuuden tarkoittavan sitä, että yksilöt kykenevät olemaan rehellisiä, läpinäkyviä ja jakamaan henkilökohtaisia kokemuksia toisilleen (Aalto 2022, 4). Haavoittuvuus näin määriteltynä toteutui mielestäni kauniilla tavalla *Lauluja harmaan meren laidalta* -produktion vuorovaikutuskriisissä. Aallon johtopäätösten mukaan johtajilla on toisaalta suurta valtaa ja vastuuta, toisaalta myös mahdollisuutta vaikuttaa työpaikan vuorovaikutusympäristöön ja vuorovaikutussuhteisiin alaistensa kanssa (Aalto 2022, 61). Olen tehnyt omalla työurallani useasti havainnon, kuinka autoritaarinen johtamistyyli ei edesauta haavoittuvuutta tai mahdollista syvempien ja luottamuksellisten vuorovaikutussuhteiden syntymistä. Aallon mukaan johtajan tapa jakaa henkilökohtaista informaatiota ja työhön liittyviä tunteita, herättää alaisissa luottamusta ja tyytyväisyyttäkin vuorovaikutussuhdetta kohtaan. Myös alaisten kannustaminen tunteiden ja henkilökohtaisen informaation jakamiseen herättää samaista luottamusta. Aalto haastaa johtajia vieläkin pidemmälle:

”Jos johtajat pystyvät ymmärtämään haavoittuvuuden merkityksen ja näin ollen hylkäämään viestintäpelkojaan, ylpeyttään ja myöntämään omia virheitään, he pystyvät luomaan kestävämpiä ja luottamuksellisempia vuorovaikutussuhteita alaistensa kanssa” (Aalto 2022, 61).

Koostin alle tähän mennessä kertyneestä materiaalista omia havaintojani siitä, mitä haavoittuvaisuuden kohtaaminen asioita käsiteltäessä mahdollistaisi työryhmien ja työyhteisöjen johtamistilanteissa.

- **Luottamuksen rakentuminen:** Kun johtaja osoittaa haavoittuvaisuutta, se voi auttaa rakentamaan luottamusta työryhmän ja työyhteisön jäsenten keskuudessa. Tämä puolestaan voi johtaa avoimempaan ja rehellisempään viestintään.
- **Empatian lisääntyminen:** Haavoittuvaisuuden näyttäminen voi lisätä empatiaa ja ymmärrystä työryhmän ja työyhteisön jäsenten keskuudessa, mikä voi syventää yhteistyötä ja me-henkeä.

- **Luovuuden lisääntyminen:** Kun työryhmän ja työyhteisön jäsenet tuntevat olonsa turvalliseksi ja hyväksytyksi, he ovat todennäköisemmin valmiimpia jakamaan uusia ideoita ja ottamaan riskejä, mikä puolestaan voi saada luovuuden lentoon.
- **Resilienssin vahvistuminen:** Haavoittuvaisuuden hyväksyminen voi auttaa käsittelemään epäonnistumisia ja oppimaan niistä, mikä puolestaan vahvistaa työryhmän ja työyhteisön resilienssiä sekä kykyä selviytyä tulevista haasteista.

Haastatteluvastausten pohtiminen teorian ja omien havaintojeni valossa herättää jatkokysymyksen siitä, voisiko ohjaajia ja teatterinjohtajia rohkaista kohtaamaan haavoittuvaisuutta enemmän osana omaa johtamistyyliään? Ehdotankin seuraavassa luvussa teatterialalle mielestäni soveltuvia, rohkeaa johtamista tukevia johtamisoppeja.

7. POHDINTAA

Johtajuuden teoriakirjallisuuteen perehtymällä olen pyrkinyt lisäämään tietoisuuttani erilaisista ajassamme vallitsevista johtamisopeista. Olen myös kartoittanut teatterikentän johtamisajattelua ja käytänteitä haastattelututkimuksen avulla.

Opinnäytetyöni lopuksi pohdin ehdotuksia 2020-luvun teatterikentän johtamiskulttuuria kehittäviksi johtamisopeiksi. Henkilökohtaiseksi tavoitteekseni asetin jo johdannossa tietoisin kurkottelun kohti rohkeampaa johtajuutta, joten päätän kirjallisen opinnäytetyöni määrittelemällä henkilökohtaista johtamistapaani sekä rohkean johtajuuden manifestini.

7.1. Ehdotuksia johtamisparadigmoiksi 2020-luvun teatterikentälle

Jos haluamme ihmisten antavan aktiivisen panoksensa, laittavan itsensä pelin kokonaisvaltaisesti, mukaan lukien koko sydämensä ilman suojaansaria - jotta voimme innovoida, ratkaista ongelmia ja palvella ihmisiä -, meidän on oltava valppaasti luomassa kulttuuria, jossa ihmiset tuntevat olevansa turvassa, tulevaisuutensa nähdyiksi ja kuulluiksi ja saavansa osakseen kunnioitusta (Brown 2018, 34).

Tekemieni haastatteluiden vastauksista käy ilmi, että ohjaajilla ja johtajilla on tietoisuutta pyrkimystä kehittää omaa johtajuuttaan ja rakentaa luottamuksellisia ja psykologisesti turvallisia vuorovaikutussuhteita työtilanteissa. Kirjallisen opinnäytetyöni lopuksi yritän vielä kartoittaa, mitkä johtamisopit tarjoaisivat tuoreita näkökulmia tehdä työtämme teattereissa samalla huolehtien työryhmissämme ja työpaikoillamme paremmin toinen toisistamme. Myös Hast kirjoittaa eettistä johtamista käsittelevän opinnäytetyönsä johtopäätöksissä, etteivät teatterit voi irtisanoutua johtamistapojensa kehittämistä. Kehitystyön pitäisi Hastin mukaan olla jatkuva prosessi, sillä teatterit ja niissä työskentelevät ihmiset ansaitsevat laadukasta johtamista (Hast 2020, 55).

7.1.1. Palveleva johtajuus

Haastattelututkimuksen johtopäätöksissä nousi esille havainto, että ohjaajan ja teatterinjohtajan on kyettävä tasapainoilemaan avoimen ja luottamuksellisen vuorovaikutuksen sekä tarvittaessa ankarienkin päätösten välillä. Vastausten perusteella uskallan väittää, että nykyaikaisessa johtamisessa ei enää ole olennaista ohjaajan tai johtajan oma status, vaan pikemminkin työryhmän edun asettaminen oman edun edelle. Muille mahdollistaminen ja koko organisaation hyvinvointi tuottivat haastattelukyselyn mukaan ohjaajille ja johtajille onnistumisen kokemuksia.

Työterveyslaitoksen tutkimusprofessori Jari Hakanen pohtii verkkoartikkelissaan, kuinka tämän ajan johtajiksi pitäisi rekrytoida sellaisia ihmisiä, jotka haluavat auttaa muita kasvamaan ja onnistumaan. Tällaisen johtajan motiivina olisi ennemminkin halu palvella, ei oman uran edistäminen. Hakanen määrittelee, kuinka palvelevassa johtamisessa esihenkilö keskittyy huolehtimaan kokonaisuudesta ja siitä, että hänen oma porukkansa voi menestyä. Palveleva johtaminen painottaa näin työntekijöiden kuuntelemista, voimaannuttamista ja kunnioittamista (Hakanen 2016). Omat kokemukseni ohjaajana ja teatterinjohtajana sekä havaintoni toimivasta työskentelykulttuurista teatterikentällä puoltavat Hakasen määrittelemää palvelevaa johtajuutta.

Hakasen määritelmän mukaan palvelevan johtajan ominaisuuksia ovat aitous, nöyryys, rohkeus ja kyky antaa anteeksi (Hakanen 2016). Aitous tarkoittaa, ettei ammatillinen rooli peitä alleen sitä, millainen ihminen muuten on. Hakasen sanoin: *”Ainoastaan aito esihenkilö voi herättää luottamusta.”* Nöyryys lähtee Hakasen mukaan siitä, että esihenkilö tuntee vahvuutensa ja puutteensa. Hän osaa arvostaa ja johtaa myös niitä työntekijöitä, jotka ovat häntä taitavampia. Esihenkilöllä on myös kanttia siirtyä taustalle ja päästää parrasvaloihin oman porukkansa. Palveleva esihenkilö ei kannaa kaunaa eikä ole kostonhimoinen. Kyky antaa anteeksi ei ole ”pehmeyttä”, vaan se rakentaa luottamusta. Sen turvin työyhteisö uskaltaa ottaa riskejä ja kokeilla uusia toimintatapoja. Haastattelututkimukseni vastauksissa piirtyi Hakasen kuvaaman kaltaista palvelevaa johtajuutta esiin. (Hakanen 2016) Minulla herää myös kysymyksiä, joiden pohtimista ja tutkimista olisi kiinnostavaa jatkaa tämän kirjallisen opinnäytetyön valmistumisen jälkeen: Voisiko olla niin, että esimerkiksi teatteriohjaajat luovan työnsä

johtamisessa toteuttavat palvelevaa johtajuutta asiaa täysin tiedostamatta? Entä kuinka sovittaa yhteen palveleva johtajuus, taiteellinen kunnianhimo ja taidealan uudistaminen? Sulkevatko ne toisiaan pois vai mahdollistavatko ne toinen toisensa?

7.1.2. Jaettu johtajuus

Ohjaajana minulle inspiroivinta on se, että jokainen työryhmäni jäsen on oman alansa erityisasiantuntija. Kyse ei ole siten minusta tai minun ideoistani, vaan siitä, että yhteisen prosessimme lopputulos olisi enemmän kuin osiensa summa. Ohjaajana minulta useimmiten odotetaan lopullisia päätöksiä teoksen sisällöstä ja kokonaisuudesta. Minulta toivotaan alusta asti selkeää visiota kohti lopputulosta, mutta missään vaiheessa en voi unohtaa työryhmäni kuuntelemista ja pyrkimystä autenttiseen läsnäoloon. Teoksen harjoitusprosessin aikana minulla ei ole tarvetta muodollisille hierarkioille, vaikka ohjaajana kannankin vastuuta teoksen kokonaisuudesta.

Eriksson ym. Mari Saarisen mukaan määrittelee johtajan yksilöksi, jolla on johtamiseen tarvittavat ominaisuudet. Saarisen mukaan johtajan suhde alaisiin on perinteisesti nähty välineellistämisenä, jossa alaiset ovat välineitä yhteisen päämäärän saavuttamiseksi. Johtaja käyttää omia taitojaan ohjatakseen alaisiaan tavoitteiden saavuttamiseksi. Tämä vanha johtamismalli on saanut Saarisen mukaan haastajan ajatuksesta, että johtaminen on toiminto, joka voidaan jakaa usealle henkilölle perinteisen yksilöjohtamisen sijaan. Nykypäivän vaatimukset ja paineet monimutkaisen tiedon ja asiantuntijuuden hallinnasta ovatkin tuoneet johtajuudelle uusia haasteita. Saarisen mukaan johtajuutta on jaettava yksilöjohtajuuden rinnalla, jotta tavoitteet voidaan saavuttaa (Saarinen 2020, 4–5)

Sauer Saarisen mukaan määrittelee opinnäytetyönsä tutkimustuloksenaan kaksi erilaista johtamisen mallia, jotka hänen mukaansa ovat yhtä aikaa voimassa ammattiteattereissa johtamisen malleina. Toisessa mallissa ohjaaja nähdään sankarillisena ja karismaattisena johtajahahmona, jota alaiset seuraavat tämän karisman puoleensa vetäminä. Teatterialalla ohjaajat ja taitelijat ylipäättään nähdään Sauerin mukaan inspiroivina visionääreinä, joiden ympärillä halutaan olla. Saarisen mukaan toinen

teatterissa voimassa oleva johtamisen malli Saueria lainaten on jaettu johtajuus. (Saarinen 2020, 20)

Bergman Toni Ruuskan mukaan on määritelty, kuinka jaettu johtajuus on kyseessä silloin, kun kaksi tai useampi ryhmän jäsentä yhdistävät voimansa ohjatakseen muita ryhmäläisiä saadakseen ryhmän toimimaan tehokkaasti kohti haluttua päämäärää (Ruuska 2009, 1–2). Toni Ruuska jatkaa tutkielmassaan *"Jaettu johtajuus teatteriharjoituksissa – Kolme erilaista työryhmää, kolme erilaista johtajaa"* jaetusta johtajuudesta. Hän kuvaa, kuinka tämän johtamisteorian perusideana on, että yhden muodollisen johtajan sijaan ryhmässä voi tilanteen mukaan olla useampi johtaja. Johtajuus siirtyy ryhmän jäseneltä toiselle kontekstin synnyttämän asiantuntijavallan mukaan. Ruuska määrittelee, kuinka johtajuus tietyllä tavalla katoaa tai lakkaa olemasta. Jaettu johtajuus ei siten tarkoita, että ryhmän jäsenet astuisivat toistensa varpaille tai yrittäisivät syrjäyttää muodollisen johtajan, vaan että he oman osaamisensa kautta antavat ryhmälle oman johtajuuspanoksensa (Ruuska 2009, 1–2).

Hooker & Csikzentmihalyi Ruuskan mukaan määrittelevät, kuinka jaetun johtajuuden vaikutus perustuu siihen, että työstä tulee tekijöilleen viihtyisämpää, työntekijät kokevat saavansa enemmän valtaa vaikuttaa omaan työhönsä, ja työstä tulee heille näin merkityksellisempää. Ruuskan päähavainto omassa lopputyössään oli, että jaettu johtajuus ei voi olla ohjaajakeskeisessä työskentelytavassa vallitseva tila tai työtap. Tämä havainto ei kuitenkaan poissulje sitä, etteikö jaettua johtajuutta voisi esiintyä teatteriharjoituksissa (Ruuska 2009, 13–14, 76). Omat kokemukseni ohjaajana tukevat Ruuskan päähavaintoa, sillä kokemukseni mukaan jaettu johtajuus ja autoritäärisempi johtajuus vuorottelevat teatteriharjoituksissa tilannekohtaisesti.

7.1.3. Autenttinen johtajuus

Viimeisenä avaamini vielä tiiviinä pakettina teoriaa autenttisesta johtajuudesta. Niemi, Vänskä & Huhtala määrittelevät artikkelissaan *"Miten autenttisuus ilmenee johtajien eettisessä päätöksenteossa?"*, Avoliota ym. lainaten, kuinka autenttinen johtaja tuntee hyvin itsensä, omat ajatuksensa ja periaatteensa, ja toimii aidosti niiden mukaisesti

(Niemi ym. 2020, 101–102). Seligman & Csikszentmihalyi Niemen ym. mukaan autenttinen johtajuus pohjautuu positiiviseen psykologiaan sekä positiiviseen organisaatiokäyttäytymiseen. Kasvavan tutkimusnäytön myötä on kuitenkin todettu, että autenttinen johtajuus on ainutlaatuinen ilmiö, jonka keskiössä ovat johtajan itsetuntemus ja johdonmukainen moraalinen toiminta (mt.) Autenttisen johtajuuden käytetyn määritelmä Walumbwa ym. mukaan sisältää neljä osatekijää, jotka edistävät johtajien ja alaisten välistä vuorovaikutusta ja henkilökohtaista kehitystä (mt.) Alla luetellut neljä osatekijää tulivat mielestäni näkyville myös haastattelututkimukseni vastauksissa.

- **Itsetietoisuus** tarkoittaa johtajan kykyä tunnistaa omaa toimintaansa, vahvuuksiaan ja heikkouksiaan sekä halua kehittyä.
- **Läpinäkyvyys** tarkoittaa avointa tiedon jakamista kulloiseenkin tilanteeseen sopivalla tavalla: asioiden suoraa käsittelyä, omien virheiden myöntämistä sekä omien ajatusten ja tunteiden (haavoittuvaisuuden) paljastamista tavalla, joka edistää luottamusta.
- **Tasapuolinen tiedonkäsittely** näkyy autenttisessa johtamisessa kykynä analysoida objektiivisesti tilanteeseen liittyvää tietoa ennen päätöksentekoa sekä avoimuutena ja kykynä ottaa vastaan palautetta, kuunnella ja huomioida eriäviä mielipiteitä.
- **Sisäistetty moraal** viittaa johtajan moraaliseen itsesääteelyyn, eli omien arvojen mukaiseen eettiseen toimintaan ulkoisista paineista tai tilannetekijöistä riippumatta (Niemi ym. 2020, 101–102).

Työtilanteita johtaessani pyrin parhaani mukaan autenttisuuteen. Edellä lueteltujen autenttiseen johtamiseen liittyvien neljän osatekijän toteutuminen vaatii mielestäni rohkeutta. Työterveyslaitoksen tutkimusprofessori Jari Hakanen muistuttaakin, kuinka filosofit antiikin ajoista alkaen ovat ottaneet kantaa rohkeuteen. Aristoteleen mukaan rohkeus on hyveistä suurin, koska ilman sitä ei voi harjoittaa muita hyveitä (Hakanen 2016).

7.2. Lopputulema: Johtaja on identiteetti

Edellä lähestyin tiiviiden teoriapakettien kautta johtamisoppeja, jotka mielestäni voisivat toimia työkaluina ja tietoisuuden lisääjinä teatterikentällä. Omien johtamiskokemusteni reflektoinnin sekä haastatteluissa saamieni vastausten perusteella väitän kuitenkin, että ohjaajien ja teatterinjohtajien johtamistapa tulee tulevaisuudessakin rakentumaan pitkälti luovasta yhdistelmästä kunkin henkilökohtaisia ominaisuuksia, mentorointia, työnohjausta, vertaisoppimista sekä erilaisia koulutuksia. Ehdotukseni tulevaisuuteen on, että Teatterikorkeakoulu tutkisi mahdollisuutta terävöittää edelleen johtajuuskoulutustaan esimerkiksi yhteistyössä Sibelius-Akatemian Taidejohtajuus ja yrittäjyys -maisteriohjelman kanssa. Reflektoidessani omaa johtajaksi kasvamisen matkaani kaiken kirjoitusprosessin aikana saamani tiedon ja oivallusten valossa, ymmärrän, että osa johtajan ominaisuuksistani on peräisin jo varhaishistoriani vuorovaikutustilanteiden dynamiikasta (luku 2: Johtajuusajatteluni juurilla)

Opinnäytetyöni lopputulema on, että *johtaja on identiteetti*. Tällä viitataan siihen, että johtajuus ei ole pelkästään rooli tai tehtävä, vaan se on osa olemusta ja tapa toimia. Omalla kohdallani se on aina ollut niin. Johtajana en vain suorita johtamistehtäviä, vaan persoonallisuuteni, arvoni ja toimintatapani heijastuvat johtajuudessani. Tarkoitan tällä sitä, että johtajuus on syvällisesti sidoksissa identiteettiini ja siihen, miten näen itseni sekä siihen, miten muut näkevät minut.

Rohkean johtajuuden vaatimukseksi ymmärrän riittävän eheän identiteetin saavuttamisen. Samalla uskon, että tietoisuus erilaisista johtamisopeista voi lisätä johtajuuden tietoisia työkaluja, jotka sitten voivat auttaa ohjaajia ja teatterinjohtajia johtamistyössään.

Teatterin johtamisen kontekstissa koen *johtajan identiteetin* erityisen merkitykselliseksi. Teatterin johtajana en ainoastaan hallinnoi tuotantoja ja resursseja, vaan myös inspiroin ja ohjaan taiteellista visiota. Teatterinjohtajan persoonallisuus, arvot ja taiteellinen näkemys vaikuttavat suoraan teatterin kulttuuriin ja ilmapiiriin. Johtajan identiteetti voi näkyä esimerkiksi siinä, miten suhtaudun luovuuteen, yhteistyöhön ja riskinottoon. Tullakseni hyväksi teatterinjohtajaksi, täytyy minun ensin tunnistaa koko

henkilökunnan työpanos ja sen jälkeen osata arvostaa sitä. Ja vielä sanoittaa arvostukseni ääneen. Lisäksi johtamistapani tulee heijastaa sitoutumistani taiteelliseen laatuun ja yhteisöllisyyteen.

7.3. Rohkean johtamisen manifestit

Haastattelukysymyksilläni haastoin ohjaajia ja teatterinjohtajia määrittelemään oman johtajuutensa keskeisimmät arvot sekä manifestit. Saamani vastaukset osoittivat minulle osaltaan sukupolvien välisessä ajattelussa tapahtunutta muutosta autoritäärisestä johtamisesta kohti vuorovaikutteisempaa työskentelykulttuuria teatterissa. Kirjallisen opinnäytetyöni johdannossa lupasin määritellä omat rohkean johtamisen manifestini. Käytin manifestieni inspiraationa aiemmin ehdottamiani johtamisoppeja.

ROHKEAN JOHTAMISEN MANIFESTIT 29.4.2025

Turvallisuuden ja Kunnioituksen Manifesti

"Luon työskentelykulttuuria, jossa jokainen tuntee olevansa turvassa ja tulee nähdyksi ja kuulluksi."

- **Tavoite:** Edistää psykologista turvallisuutta ja kunnioitusta työyhteisössä
- **Toimenpiteet:**
 - Kannustan avoimeen ja rehelliseen viestintään.
 - Arvostan jokaisen panosta ja kuuntelen aktiivisesti
 - Luon tilaa, jossa virheet nähdään mahdollisuutena oppia

Palvelevan Johtajuuden Manifesti

"Johtajuus on palvelutehtävä, ei vallankäyttöä."

- **Tavoite:** Edistää palvelevaa johtajuutta, jossa johtajan tehtävä on tukea ja voimaannuttaa työryhmää
- **Toimenpiteet:**
 - Keskityn työntekijöideni hyvinvointiin ja menestymiseen työtehtävissään
 - Kuuntelen ja arvostan työntekijöiden näkemyksiä ja tarpeita

- Toimin esimerkkinä aitoudessa, nöyryydessä ja rohkeudessa

Jaetun Johtajuuden Manifesti

"Johtajuus on jaettua vastuuta ja yhteistyötä."

- **Tavoite:** Edistää jaettua johtajuutta, jossa jokainen työryhmän jäsen voi ottaa johtajuutta tilanteen mukaan
- **Toimenpiteet:**
 - Kannustan työryhmäni jäseniä jakamaan omaa asiantuntemustaan ja ottamaan vastuuta
 - Edistän yhteistyötä ja yhteistä päätöksentekoa
 - Arvostan moninaisuutta ja erilaisia näkökulmia

Autenttisuuden Manifesti

"Johtajuus perustuu aitouteen ja itsetuntemukseen."

- **Tavoite:** Edistää autenttista vuorovaikutusta työryhmissä ja työyhteisössä
- **Toimenpiteet:**
 - Olen avoin ja rehellinen omista vahvuuksistani ja heikkouksistani
 - Kehitän itsetuntemustani ja harjoitan itsereflektiota
 - Luon ilmapiiriä, jossa jokainen voi olla oma itsensä ilman pelkoa tuomitsemisesta

Rohkeuden ja Innovatiivisuuden Manifesti

- **Tavoite:** Edistää rohkeutta ja innovatiivisuutta työyhteisössä
- **Toimenpiteet:**
 - Kannustan riskinottoon ja uusien ideoiden kokeiluun
 - Luon tilan, jossa epäonnistumiset nähdään mahdollisuutena oppia
 - Palkitsen luovuutta ja rohkeutta

Provokaation manifesti

"Provokaatio on kehittämisen väline"

- **Tavoite:** Provokaatio haastaa pois mukavuusalueelta epämukavuusalueelle, epämukavuusalueella toimiminen synnyttää uutta

- **Toimenpiteet:**

- Provokaation äärellä työskentely tarvitsee ympärilleen hyväksyviä ja kannustavia ihmisiä
- Kannustan ihmisiä uuden oppimiseen, siksi provosoin rakkaudella

Rohkean rakkauden manifesti

Se, että ylipäänsä rakastaa, merkitsee haavoittuvaisuutta. Rohkea rakkaus on sitä, että uskallan avata sydämeni, vaikka se tarkoittaisi, että voin satuttaa itseni. Se on luottamusta siihen, että haavoittuvaisuus tuo mukanaan syvempää yhteyttä ja aitoja kohtaamisia. Rohkea rakkaus ei pelkää epäonnistumista, vaan näkee sen mahdollisuutena kasvaa ja oppia. Se on sitoutumista toisten ihmisten tukemiseen ja hyväksymiseen sellaisina kuin he ovat, kaikessa keskeneräisyydessään.

7.4. Jälkikirjoitus: mentorointia

Minulla oli ilo ja kunnia aloittaa uusi työni Kotkassa Lahden kaupunginteatterista vuonna 2024 eläköityneen teatterijohtajan, Ilkka Laasosen, mentoroina. Ilkka auttoi minut Kotkassa kädestä pitäen alkuun. Ilkan sanoista jäivät erityisesti mieleeni:

”Johtaminen on työtä, mikä ei tule koskaan valmiiksi.”

Ilkan mukaan tärkeintä on oppia rakastamaan johtamistyötä, muille mahdollistamista. Minua kiinnostaakin tällä hetkellä kysymys, kuinka löydän uudessa talossa teatterin henkilökunnan kanssa yhteisen sävelen ja saamme yhdessä koko talon loistamaan. Ymmärrän jo lyhyen kokemukseni perusteella: Jotta johtamisessa voi onnistua, vaatii se sitoutumista, syvää sitoutumista. Uskon, että tämä ohjauksen maisteriohjelman kirjallisen opinnäytetyön oppimisprosessi palvelee myös käytännön johtamistyötäni Kotkan kaupunginteatterissa.

LÄHTEET:

Aalto Fanni. 2022. ”Haavoittuvuus johtaja-alaisvuorovaikutussuhteessa”.
Maisterintutkielma. Kieli- ja viestintätieteiden laitos, Jyväskylän yliopisto.

Brown Brené. 2018. dare to lead – rohkaiseva johtaja. Viisas Elämä.

Hast Erika. 2020. ”Eettinen johtaminen teatterissa”. Opinnäytetyö. Liiketalouden
koulutusohjelma, Jyväskylän ammattikorkeakoulu.

Niemi, M., Vänskä, E., & Huhtala, M. (2020). ”Miten autenttisuus ilmenee johtajien
eettisessä päätöksenteossa?” Työelämän tutkimus, 18(2), 100-116.
<https://doi.org/10.37455/tt.94816>

Ruuska Toni. 2009. ”Jaettu johtajuus teatteriharjoituksissa - Kolme erilaista työryhmää,
kolme erilaista johtajaa”. Maisterin tutkinnon tutkielma, Helsingin kauppakorkeakoulu,
Markkinoinnin ja johtamisen laitos.

Saarinen Mari. 2020. ”Tunneäly johtajan työssä - Näkemyksiä teatteriohjaajan
esitysprosessin johtamisesta” Opinnäytetyö. Yrittäjyyden ja liiketoimintaosaamisen
tutkinto-ohjelma, Jyväskylän ammattikorkeakoulu.

Seeck Hannele. 2021. ”Johtamisopit Suomessa – taylorismista innovaatioteorioihin”.
Gaudeamus 2021

VERKKOLÄHTEET:

Berndtson Taru. (14.2.2018). ”Johtamisopeissa uusi ei korvaa vanhaa”. Haettu 9.3.2025.

<https://www.ktlehti.fi/2018/1/johtamisopeissa-uusi-ei-korvaa-vanhaa>

Hakanen Jari, 08.11.2016. ”Palveleva johtaja keskittyy ihmisten vahvuuksiin”. Haettu 24.3.2025.

<https://www.ttl.fi/tyopiste/palveleva-johtaja-keskittyy-ihmisten-vahvuuksiin>

Solana Kaija. 3.9.2020. ”Sisäinen johtaja -videosarjan esittely” Haettu 04/2024.

<https://www.youtube.com/watch?v=9y3XCzObAeQ>

Työterveyslaitoksen oppimateriaali. ”Eettinen kuormitus ja sen hallinta.” Haettu 28.4.2025.

<https://www.ttl.fi/oppimateriaalit/eettinen-kuormitus-ja-sen-hallinta/mita-on-eettinen-kuormitus>

KANNEN KUVA:

Taiteellisesta lopputyöstäni ALINA vuodelta 2023.

Kuvaaja: Roosa Oksaharju

LIITTEET

Liite 1.

Termistöä

Johtaminen. Johtaminen määritellään toiminnaksi, jonka avulla ihmisten työpanosta ja fyysisiä voimavaroja pystytään hankkimaan, kohdentamaan ja hyödyntämään tehokkaasti tietyn tavoitteen saavuttamiseksi. Edellä oleva määrittely avautuu paremmin Hannele Seeckin siteeratessa Tampereen yliopiston ammattikasvatuksen professori Pekka Ruohotietä. Ruohotie määrittelee johtajuuden sosiaalisesti prosessiksi, jota säätelemällä johtaja vaikuttaa toisaalta organisaation tuotoksiin ja toisaalta organisaation jäsenten kognitioon ja tunne-elämään. Seeck toteaa ihmisten johtamisen olevan palvelutehtävä, jonka tulisi tuottaa sopivat olot työnteolle sekä auttaa ihmisiä saamaan esiin parhaat puolensa. (Seeck 2021, 20-21)

Johtamisen teoria on johtamisen toimintaa, tehtäviä, tarkoitusta ja laajuutta koskeva tietovaranto (Seeck 2021, 20).

Johtamisparadigma on ideoiden ja tekniikoiden järjestelmä, jolla johdetaan henkilöstöä ja hallinnoidaan organisaatiota, määrittelee Guillén Seeckin mukaan (Seeck 2008, 24). Paradigma tarkoittaa yleisesti hyväksyttyä ja oikeana pidettyä teoriaa tai viitekehystä, joka on vallitsevassa asemassa. Kuhn toteaa Seeckin mukaan, kuinka vakiintunutta paradigmaa ei julisteta paikkaansa pitämättömäksi, ennen kuin tarjolla on uusi ehdokas sen tilalle (Seeck 2021, 24).

Liite 2.

Johtamisparadigmojen keskeisiä pyrkimyksiä:

1. Teollisten olojen parantamisen paradigma pyrki parantamaan teollistumisen alkuvaiheen teollisuustyöntekijöiden työoloja tarjoamalla heille terveydenhoitoa ja muita etuuksia, jotta työntekijät pystyisivät keskittymään parhaalla mahdollisella tavalla työntekoon (Seeck 2021, 296).
2. Tieteellinen liikkeenjohto pyrki järkipäistämään teollisuustuotantoa ja johtamaan teollisuustyöntekijöitä mahdollisimman tehokkaasti. Yhdysvalloissa monet 1900-luvun alun teollisuustyöntekijät olivat joko siirtolaisia tai vailla koulutusta, joten työtehtävät tuli pilkkoa mahdollisimman hallittaviin kokonaisuuksiin (Seeck 2021, 296).
3. Ihmissuhdekoulukunnan opit kiinnittivät työntekijöiden huomion sosiaaliseen ilmapiiriin, heidän sisäisiin kehitysmahdollisuuksiinsa ja työmotivaation tilanteessa, jossa ulkoisia kehitysmahdollisuuksia ei enää juuri ollut. Yritysten koon kasvaessa ja hierarkkisuuden lisääntyessä kaikki työntekijät eivät voineet edetä urallaan johtajiksi tai edes keskijohtoon (Seeck 2021, 296).
4. Rakenneanalyttinen koulukunta eli rakenneteoriat pyrkivät parantamaan tuottavuutta muokkaamalla rakenteita ja olemalla vuorovaikutuksessa toimintaympäristön kanssa (Seeck 2021, 296)
5. Kulttuuriparadigma pyrki tarjoamaan ratkaisuja sitouttamisen ja lojaalisuuden ongelmiin. Kun palvelualat kasvoivat ja työntekijöiden ammatti-identiteetti vahvistui, työntekijän identiteetti ei ollut enää sidoksissa vain yritykseen (Seeck 2021, 297).
6. Innovaatioteorioiden tarjoama keino on jatkuva uusiutuminen (Seeck 2021, 34). Innovaatioteorioissa työntekijät nähdään yksilöinä, joilla on tarve oppia ja kehittyä, toisin sanoen kehittää ja uudistaa itseään – pysyäkseen ajan hermolla ja hyvässä työmarkkinakunnossa (Seeck 2021, 249).
7. Yksi vahva vaihtoehto tälle hetkellä vallitsevaksi paradigmaksi on Hannele Seeckin mukaan markkinarationalismi. Omana aikanamme kilpailukyky, niin kansallinen kuin kansainvälinenkin, ovat yrityksen kannalta elintärkeitä (Seeck 2021, 302).

8.. 2010-luvun suomessa on alkanut nousta esille normatiivinen ideologia, joka perustuu työhyvinvoinnin ja työterveyden paradigmaan, jota Hannele Seeck kutsuu hyvinvointijohtamiseksi (Seeck 2021, 304).

Liite 3.

Haastatteluohjeistus ja haastattelurunko **JOHTAMISKULTTUURIT TEATTERISSA**

Haastattelun tekijä

Mikko Korsulainen
Ohjauksen maisteriopiskelija
Taideyliopiston Teatterikorkeakoulu
kirjallinen opinnäytetyö 2025

Tämä haastattelupyyntö koskee kirjallista opinnäytetyötäni Taideyliopiston Teatterikorkeakoulussa. Haastateltavikseni olen valikoinut eri ikäisiä ohjaajia ja teatterinjohtajia niin freelancekentältä kuin ammattiteattereista eri puolelta Suomea. Haastattelujen avulla tarkoitukseni on kartoittaa, perustuuko johtaminen työryhmissä ja teattereissa nykypäivänä johonkin olemassa olevaan johtamisparadigmaan tai johtamisperinteeseen. Olen myös kiinnostunut siitä, onko sukupolvien välisessä ajattelussa ja asenteissa havaittavissa muutoksia suhteessa johtamiseen, sekä siitä, millaista merkitystä ohjaajille/johtajille on haavoittuvaisuuden kohtaamisesta asioita käsiteltäessä.

Haluan myös lisätä ymmärrystäni siitä, kuinka ohjaajan/johtajan sisäinen johtajuus (henkilökohtaiset arvot, uskomukset ja itsetuntemus) rakentaa ulkoista johtajuutta (näkyvät johtamiskäytännöt ja -tyylit).

Haastattelun tavoite

1. Pyrkiä kartoittamaan, perustuuko johtaminen työryhmissä ja teattereissa johonkin olemassa olevaan johtamisparadigmaan tai johtamisperinteeseen.
2. Pyrkiä selvittämään, onko teatterialalla sukupolvien välisessä ajattelussa ja asenteissa havaittavissa muutoksia suhteessa johtamiseen.
3. Pyrkiä kartoittamaan, kuinka ohjaajan/teatterinjohtajan sisäinen johtajuus (henkilökohtaiset arvot, uskomukset ja itsetuntemus) rakentaa ulkoista johtajuutta (näkyvät johtamiskäytännöt ja -tyylit).

4. Pyrkää ymmärtämään, mitä haavoittuvaisuuden kohtaaminen asioita käsiteltäessä tuottaa tai on tuottamatta ohjaajalle/teatterinjohtajalle vuorovaikutustilanteissa.

Ohjeet vastaamiseen

Vastatessasi haastattelun kysymyksiin, älä paljasta henkilötietojasi tai kenenkään kolmannen osapuolten henkilötietoja. Käsitykset omasta johtajuudesta ja itsetuntemuksesta ovat vahvasti henkilökohtaisia, joten yhtään oikeaa tai väärää vastausta ei luonnollisestikaan ole. Koska tämän haastattelututkimuksen haastateltavien määrä on jo lähtökohtaisesti suppea, pidän jokaista vastausta arvokkaana. Tulen tarkastelemaan vastauksia lopullisessa kirjallisessa opinnäytetyössäni omana, informatiivisesti arvokkaana osionaan.

Haastattelujen tulosten raportointi ja julkaisu

Valmis kirjallinen opinnäytetyö julkaistaan Taideyliopiston Teatterikorkeakoulun tietokannassa.

Haastattelurunko

Vastaa tähän Word-dokumenttiin suoraan kunkin kysymyksen alle. Vastattuasi kaikkiin kysymyksiin, tallenna tiedosto pdf-muodossa ja lähetä se 31.3.2025 mennessä osoitteeseen: mikko.korsulainen@uniarts.fi

1. Kuinka pitkään olet toiminut teatteriohjaajana ja/tai teattereiden johtotehtävissä? Voisitko kertoa hieman siitä, miten päädyit nykyiseen rooliisi?
2. Oletko saanut työurasi aikana johtajuuskoulutusta? Jos olet, mitä se on pitänyt sisällään ja miten se on vaikuttanut johtamistyyliisi?
3. Mitkä asiat työryhmien tai työyhteisöjen johtamisessa ovat tuottaneet sinulle onnistumisen ja merkityksellisyyden kokemuksia? Voitko antaa esimerkkejä tilanteista, joissa olet kokenut erityistä onnistumista?
4. Mitkä asiat työryhmien tai työyhteisöjen johtamisessa ovat tuottaneet sinulle riittämättömyyden tai epäonnistumisen kokemuksia? Voitko antaa esimerkkejä tilanteista, joissa olet kokenut riittämättömyyttä tai epäonnistumista?

5. Mitä sinussa tapahtuu, kun työtilanne ohjaustilanteessa tai johtamassasi työyhteisössä kriisiytyy? Miten käsittelet näitä tilanteita ja tunteita?
6. Kuinka pyrit laukaisemaan kriisiytyneen työtilanteen/johtamistilanteen? Mitä konkreettisia toimia teet kriisin ratkaisemiseksi?
7. Mitä ovat keskeisimmät vahvuutesi johtajana? Voitko kertoa, miten nämä vahvuudet ovat auttaneet sinua urallasi?
8. Mitkä ovat mielestäsi tärkeimmät kehityskohteet johtajuudessasi?
9. Näetkö jotkin muutokset välttämättömiksi nykyisessä johtamiskulttuurissa teatterialalla? Voitko mainita nimenomaiset taidot, joiden uskot kehittävä ja tukevan kyseisen kaltaista johtajuutta?
10. Kuinka sinä tulisit rohkeammaksi johtajaksi luodaksesi rohkeampaa työkulttuuria? Mitä konkreettisia askelia voisit ottaa rohkeuden lisäämiseksi työryhmässäsi tai johtamassasi organisaatiossa?
11. Onko mielestäsi sukupolvien/sukupuolien välisessä ajattelussa/asenteissa johtajuudesta havaittavissa eroja? Miten nämä erot vaikuttavat työyhteisöön ja johtamiseen?
12. Miten kehität itsetuntemustasi ja reflektiokykyäsi? Mitä käytännön toimia teet hyvinvointisi ylläpitämiseksi?
13. Mitkä ovat tärkeimmät arvosi johtajana? Voitko kertoa, miten nämä arvot ohjaavat johtamistyötäsi? Entä mitkä voisivat olla johtamisesi kolme tärkeintä manifestia?

Kiitos ajastasi ja ajatuksistasi!

Mikko Korsulainen