

Opinnäytetyö (YAMK)

Tradenomi, Taide- ja kulttuurialan johtaminen

2024

Paula Honkimäki

Naisjohtajuus teatterissa

– Feministiseen näkökulmaan pohjautuva
diskurssianalyttinen tarkastelu teatterin
johtamisesta



Opinnäytetyö (YAMK) | Tiivistelmä

Turun ammattikorkeakoulu

Tradenomi, Taide- ja kulttuurialan johtaminen

2024 | 95 sivua

Paula Honkimäki

Naisjohtajuus teatterissa

- Feministiseen näkökulmaan pohjautuva diskurssianalyttinen tarkastelu teatterin johtamisesta

Teatteria on tyypillisesti pidetty meritokratiana, jossa tunnustetaan yksilölliset kompetenssit, mutta ei sukupuolen vaikutusta yksilöihin, jolloin sukupuolittuneet valtarakenteet ja käytänteet ovat jääneet pimentoon. Teatterinjohtajuudesta löytyy varsin niukasti aiempaa tutkimusta sukupuolen näkökulmasta, vaikka alalla tunnustetaan yksilökeskeistä johtamista suosiva, maskuliiniseen johtajuuteen perustuva traditio.

Tämän opinnäytetyön tarkoituksena on kuvata millaiset rakenteet ja toimintaympäristön teatteriorganisaatiot luovat naisjohtajuudelle. Tarkoitus on tunnistaa sukupuolittuneita normeja ja käyttäytymismalleja, joita murtamalla voidaan pyrkiä muokkaamaan rakenteita aidosti tasa-arvoisempaan muotoon.

Opinnäytetyön kirjallisuuskatsaus keskittyy työelämään, teatterin johtamiseen sekä sukupuoli- ja naisjohtajuustutkimukseen. Tutkimusaineisto on koottu naissukupuolta edustavien teatterinjohtajien teemahaastatteluista, ja se on analysoitu tulkitsevaa diskurssianalyysia hyödyntäen. Lähtökohtana on sosiaalinen konstruktionismi. Opinnäytetyö osoittaa, että teatterinjohtajuuteen liittyy edelleen epätasa-arvoa ylläpitäviä rakenteita ja sosiaalisia normeja. Naisjohtajien toiminnassa korostuu yksilöllinen toimijuus, joka alleviivaa tarvetta tasa-arvoa edistäville rakenteellisille toimenpiteille ja uudistuksille.

Asiasanat:

Teatterin johtaminen, naisjohtajuus, feminismi, tasa-arvo, diskurssianalyysi.

Master's Thesis | Abstract

Turku University of Applied Sciences

Master of Business Administration, Arts and Culture Management

2024 | 95 pages

Paula Honkimäki

Female leadership in theatre

- discourse analysis about theatre leadership from feminist perspective

Theatre has typically been regarded as meritocracy, recognizing individual competencies but not the influence of gender on individuals, thus leaving gendered power structures and practices in the shadows. There is relatively small amount previous research on theatre leadership from a gender perspective, although theatre industry is recognized for its traditions of individual-centric leadership, favoring masculine leadership practice.

The purpose of this thesis is to describe the structures and organizational environments that theatre organizations create for female leadership. The aim is to identify gendered norms and behavioral practices that, by breaking them, can strive to reshape structures into a genuinely more equal form.

The literature review of the thesis focuses on working environment, theatre leadership and gender and female leadership research. The research data is collected from thematic interviews with female theatre directors, and it's analyzed using interpretative discourse analysis based on social constructionism. The thesis demonstrates that theatre leadership still involves structures and social norms that perpetuate inequality. The individual agency of female directors emphasizes the need for structural measures and reforms promoting equality.

Keywords:

Theatre leadership, female leadership, feminism, equality, discourse analysis

Sisältö

1 Johdanto	6
1.1 Työn taustaa	6
1.2 Työn tarkoitus ja rakenne	8
2 Työelämä ja tasa-arvo	11
2.1 Työelämän tasa-arvo ja lainsäädäntö	11
2.2 Tasa-arvopolitiikka	11
2.3 Yhdenvertaisuusparadoksi	14
2.4 Segregaatio työelämässä	17
3 Teatterinjohtajuus	21
3.1 Teatteri johtamisympäristönä	21
3.2 Johtajuusparadigmat	23
3.3 Johtajuuskompetenssit	25
3.4 Naiset teatterinjohtajina	26
3.5 Teatterialan sukupuolittuneet rakenteet ja niiden purkaminen	28
4 Johtajuus ja sukupuoli	32
4.1 Sukupuoli toimijuuden määrittäjänä	32
4.2 Feministinen naisjohtajuustutkimus	36
4.3 Sukupuolittunut johtamisnormi	39
5 Tutkimusmenetelmät	41
5.1 Teemahaastattelu aineistonkeruumenetelmänä	41
5.2 Aineistonkeruu	43
5.3 Tulkitseva diskurssianalyysi	45
5.4 Tutkimuksen luotettavuus	46

6 Naisjohtajuuspuheen analysointi	49
6.1 Yhteiskunnallinen toimijuus- diskurssi	49
6.2 Vastuullisuusdiskurssi	53
6.3 Johtajuusnormidiskurssi	58
6.4 Muutosjohtajuusdiskurssi	62
6.5 Resurssidiskurssi	70
7 Johtopäätökset	78
7.1 Pohdintaa tutkimustuloksista	79
7.2 Kohti moninaisempaa johtajuutta ja uutta talousajattelua	83
Lähteet	89

1 Johdanto

1.1 Työn taustaa

Suomi on monessa yhteydessä nostettu esiin tasa-arvon mallimaana. Ansiokas tasa-arvotyö tulee näkyväksi erilaisissa kansainvälisissä mittauksissa.

Esimerkiksi Suomessa työskentelevien naisten työllisyysaste ohitti miesten työllisyysasteen ensimmäistä kertaa vuonna 2023 ja ylsi kärkijoukkoihin myös globaalissa vertailussa. Euroopan tasa-arvoinstituutin vuoden 2023 selvityksen mukaan valta on jakautunut Suomessa viidenneksi tasa-arvoisimmin EU:ssa, ja Maailman talousfoorumin (WEF) teettämässä mittauksessa Suomi oli maailman kolmanneksi tasa-arvoisin maa. Georgetown Institute for Womenin, Peace and Securityn (GIWPS) ja Oslon rauhantutkimusinstituutin teettämässä mittauksessa Suomi oli maailman neljänneksi paras maa olla nainen. (Tilastokeskus 2024.)

Naisjohtajuuteen, niin Suomessa kuin kansainvälisestikin, suhtaudutaan kuitenkin edelleen varsin ennakkoluuloisesti. Tämä ilmeni Reykjavik-indeksissä, joka on tutkimusyhtiö Verian (ent. Kantar Public) ja Women Political Leadesäätiön luoma kansainvälinen mittari, jolla pyritään mittaamaan tasa-arvon tilaa johtotehtävissä, eli sitä, miten eri tavoin naisten ja miesten kykyä toimia johtotehtävissä arvioidaan. Pohjoismaat olivat ensimmäistä kertaa mukana mittauksessa. Indeksillä maat sijoitetaan pistemäärien mukaan nollan ja sadan välillä sen mukaisesti, miten tasa-arvoisesti naisten ja miesten kykyä toimia johtajana arvioidaan. (HS 23.11.2023.) Reykjavik Global Forumissa marraskuussa 2023 julkaistujen tulosten mukaan asenteet naisjohtajuutta kohtaan eivät ole ottaneet suuria edistysaskeleita. Ensimmäinen mittaus tehtiin vuonna 2018, ja joissain jo tällöin mukana olleissa maissa, tilanne näyttää ottaneen jopa takapakkia. UN Women- järjestön toiminnanjohtaja Sima Sami Bahous onkin todennut, että mikäli edistymme tähän tahtiin, voimme odottaa täydellisen tasa-arvon toteutuvan noin 300 vuoden kuluttua. (Kantar Public 2023, 2–3.) Tutkimus osoittaa vääräksi yleisen käsityksen, jonka mukaan

ainoastaan miehet suhtautuisivat epäilevästi naisten johtamiskykyihin. Naisten suhtautuminen naisjohtajuuteen on miltei yhtä ennakkoluuloista. (Kantar Public 2023,5.) Suomen osalta Reykjavik-indeksin tutkimustulokset eivät ole mairittelevia. Suomalaisista vain 39 prosenttia piti ajatusta siitä, että poliittisena johtajana toimisi nainen, erittäin mieluisana, kun esimerkiksi naapurimaassamme Ruotsissa vastaava prosenttiluku oli 78. Vaikka pohjoismaat sijoittuivat indeksissä hyvin, oli Suomen sijoitus näistä kaikista alhaisin, 82 pisteellä. (HS 23.11.2023.)

Naisten asemasta ylimmissä johtotehtävistä kertoo esimerkiksi Talouselämän vuonna 2018 teettämän selvitys, jonka mukaan Suomen viidensadan suurimman pörssiyrityksen johdossa toimi 37 naista ja 21 Juha-nimistä henkilöä. Tulos ei kerro naisten heikommasta osaamisesta tai älykkyydestä, vaan rakenteista, joihin liittyy sukupuolittuneita odotuksia jotka ovat meidän kaikkien omaksumia, sukupuoleen katsomatta. Tärkeintä olisi tehdä nämä rakenteet näkyviksi ja pyrkiä purkamaan niitä. (Karjalainen 2019, 13.) Edellä esitetyt mittaukset ja tilastotiedot luovat keskenään ristiriidan. Monessa työelämän mittauksessa naisen asema näyttäytyy maassamme varsin valoisana, mutta naisten johtajuusosaamiseen suhtaudutaan epäilevästi ja miehet nähdään edelleen pätevämpinä johtajina.

Työmarkkinoilla esiintyvä voimakas sukupuolen mukainen segregatio eli eriytyminen on pitkäaikainen ja merkittävä tasa-arvo ongelma maassamme (Sosiaali- ja terveysministeriö 2023, 8). Segregatio voidaan jaotella horisontaaliseen (vaakasuora) ja vertikaaliseen (pystysuora) segregatioon. Horisontaalisella segregatiolla tarkoitetaan henkilöiden jakautumista eri aloille ja tehtäviin sukupuolensa perusteella. Vertikaalisella segregatiolla voidaan osoittaa, miten sukupuolet sijoittuvat työelämässä palkkatasolta tai valta-asemalta eri tehtäviin tai mitkä ovat uralla etenemismahdollisuudet. (Teräsaho, Tanhua & Rantanen 2023,13.) Segregatio estää työmarkkinoita hyödyntämästä kaikkea saatavilla olevaa potentiaalia, sekä edistää työn ja tekijöiden kohtaamattomuutta. Sukupuolinormit ja niihin liittyvät mielikuvat ohjaavat nuoria uravalinnoissa jo varsin varhain, ja saattavat estää yksilöitä

kouluttautumasta haluamalleen alalle. Myös eri aloilla koettu häirintä tai syrjintä saattavat johtaa opintojen keskeyttämiseen vahvasti sukupuolittuneilla aloilla. Työpaikat, kodit ja eri asteiden oppilaitokset voivat merkittävästi edistää segregaaation purkamista. Tämä on osa työpaikoilla tehtävää laajempaa tasa-arvotyötä, johon myös tasa-arvo laki velvoittaa. Lain mukaan työpaikkojen, joissa työskentelee yli kolmekymmentä henkilöä, tulee laatia tasa-arvosuunnitelma, jossa tulee esittää selvitys työpaikan tasa-arvotilanteesta, tehtävien luokituksesta, palkoista ja palkkaeroista sekä erittely naisten ja miesten sijoittumisesta eri tehtäviin. (Sosiaali- ja terveysministeriö 2023. 8–9.)

1.2 Työn tarkoitus ja rakenne

Teattereiden johtamisessa sukupuolten välistä segregatiota esiintyy jossain määrin. Vuonna 2012 teetety Tekijä- hankkeen mukaan, erityisesti suurten ja vakiintuneiden teattereiden johtajistosta jotka kuuluivat silloisen teatteri- ja orkesterilain (nyk. laki esittävän taiteen edistämisestä) piiriin, vain 27 % oli naisia. Tilanne oli tasaisempi teattereissa, jotka toimivat lainpiirin ulkopuolella. (Tekijä 2013.) Tämän opinnäytetyön tarkoituksena on kuvata millaiset rakenteet ja toimintaympäristön teatteriorganisaatiot luovat naisjohtajuudelle. Tarkoitus on tunnistaa sekä yleisiä, että alakohtaisia normeja ja käyttäytymismalleja, joita murtamalla voidaan tulevaisuudessa sekä ehkäistä teatterinjohtajien sukupuolisegregatiota, että pyrkiä muokkaamaan rakenteita aidosti tasa-arvoisempaan muotoon.

Teatterissa esiintyy diskursseja sekä toiminta- ja ajattelutapoja, jotka tuottavat johtajuutta ja sukupuolta ilmiönä. Nämä ohjaavat tapaa, jolla teatterinjohtamisesta puhutaan. Suomessa on jo varhain nähty naispuolisia teatterinjohtajia, ja heitä on mahtunut historiaan runsaslukuisesti. Ongelma on kuitenkin siinä, että he ovat useissa tapauksissa jääneet näkymättömiksi, ainakin miesjohtajien varjoon. (Tekijä 2013,9.)

Opinnäytetyöni kirjallisuuskatsauksessa olen halunnut tuoda esiin työelämän tasa-arvotilannetta yleisellä tasolla, sekä nostaa esiin epätasa-arvoa luovia,

sukupuolittuneita rakenteita, jotka heijastuvat myös teatterialalle. Keskeisimmäksi työelämän sukupuolittuneita rakenteita ylläpitäväksi mekanismiksi nousi, erityisesti Suomessa varsin jyrkkänä näyttäytyvä segregatio. Työelämän tasa-arvoa käsittelevässä osiossa pureudutaan myös poliittiseen ohjaukseen, niin Suomen kuin EU:n tasolla, josta käy ilmi että tasa-arvoa on pyritty edistämään varsin laajasti.

Teatterinjohtamista käsittelevässä osiossa pyrin kuvaamaan teatterin toimintaympäristön, sekä aiempaa teatterinjohtajuutta käsittelevää tutkimusta tasa-arvonäkökulmasta. Kuvaan kirjallisuudessa esiin nousseita keskeisiä teatterinjohtamisen kompetensseja, murroksessa elävää johtajuusparadigmaa sekä esiin nousseita alaan liittyviä johtajuuskäsityksiä. Peilaan myös teatterijohtajuuden sukupuolittuneita normeja ja käytänteitä muuhun taide- ja kulttuurialaan Womarts-hankkeen raportin esittämien tulosten kautta.

Womarts- hankkeessa on pyritty tuomaan esiin naistaiteilijoiden asemaa eurooppalaisessa kulttuuri- ja taidehistoriassa sekä kulttuurisessa monimuotoisuudessa. Hankkeen myötä on syntynyt lähettiläiden verkosto, joka edustaa hanketta paikallisella ja kansainvälisellä tasolla. Hankkeen julkaisema raportti nosti esiin naisten epätasa-arvoisen edustuksen Euroopan taide- ja kulttuurialalla sekä alalla vallitsevia epäkohtia. Raportissa on analysoitu lakiaineistoja, direktiivejä, ohjelmakatsauksia sekä tieteellisiä tilastoja taide- ja kulttuurisektorin tasa-arvotilanteesta vuosina 2000–2017. (Women in film & television Finland 2024.)

Naisjohtajuustutkimusta käsittelevässä osiossa esittelen aiempaa naisjohtajuus- ja sukupuolitutkimusta. Osion yhteydessä nostan esiin feminististen teorioiden jaottelun yhdistettynä johtajuustutkimukseen, jonka pääkategorioita ovat feminismi uudistamisena, feminismi vastarintana ja feminismi kapinointina (Lämsä ym. 2007,4). Näistä kategorioista oma opinnäytetyöni edustaa feminismiä kapinointina, jossa pyritään murtamaan ideaa sukupuolesta ja nähdään se jatkuvasti rakentuvana ja muuttuvana, sosiaalisena ja kulttuurisena prosessina. Suuntaus pyrkii kyseenalaistamaan sukupuolikäsityksiä sekä johtajan identiteettiä ja sosiaalista asemaa myös laajemmassa kontekstissa.

Tätä suuntausta edustavassa tutkimuksessa erityisen kiinnostavana pidetään johtajuutta koskevaa kielenkäyttöä ja siinä esiintyviä oletuksia. (Lämsä 2010, 8–9.)

Opinnäytetyöni empiirisen tutkimusaineiston olen koonnut haastattelemalla eri muotoisissa teatteriorganisaatioissa toimivia, naissukupuolta edustavia johtajia. Haastattelut toteutettiin teemahaastattelu-menetelmällä, joka jätti runsaasti tilaa johtajien intuitiiviselle puheelle. Analysoin haastattelut tulkitsevalla diskurssianalyysi-menetelmällä, jossa pyrin kiinnittämään huomiota, millaista todellisuutta johtajat puheellaan tuottavat, ja miten nämä analyysin tulokset peilautuvat, jo olemassa oleviin tutkimustuloksiin.

Johtopäätösosiossa käyn läpi keskeisimmät havainnot siitä, miten opinnäytetyöni tutkimusaineisto vahvisti kirjallisuuskatsauksessa esiin nousseita ilmiöitä ja herätti uusia näkökulmia. Lopuksi nostan esiin omia huomioita siitä, miten tulevaisuudessa johtajuustutkimusta olisi relevanttia tehdä intersektionaalisesta näkökulmasta, joka tunnistaa sukupuolta moninaisemmat syrjinnän muodot. Pohdin myös miten feministinen talousajattelu voisi muuttaa teatterialaa leimaavaa niukkaa rahoitusrakennetta.

2 Työelämä ja tasa-arvo

2.1 Työelämän tasa-arvo ja lainsäädäntö

Tasa-arvon toteutumista ohjaa julkishallinnollisesti kaksi lakia; laki miesten ja naisten välisestä tasa-arvosta sekä yhdenvertaisuuslaki. Tasa-arvolain tarkoituksena on edistää naisten ja miesten välistä tasa-arvoa ja estää sukupuoleen, sukupuoli-identiteettiin tai sukupuolen ilmaisuun kohdistuva syrjintä (Laki naisten ja miesten välisestä tasa-arvosta, 30.12.2014/1329 1:1). Yhdenvertaisuuslain mukaan ketään ei saa syrjiä iän, etnisen tai kansallisen alkuperän, kansalaisuuden, kielen, uskonnon, vakaumuksen, mielipiteen, terveydentilan, vammaisuuden, sukupuolisen suuntautumisen tai muun henkilöön liittyvän syyn perusteella (Yhdenvertaisuuslaki 30.12.2014/1325 3:8). Vuonna 2015 voimaan astunut tasa-arvolaki velvoittaa kaikki yli kolmekymmentä henkeä työllistävät organisaatiot laatimaan suunnitelman tarvittavista toimenpiteistä tasa-arvon edistämiseksi työpaikalla (Laki naisten ja miesten välisestä tasa-arvosta 30.12.2014/1329 1:6:1). Henkilöstöpolitiikassa tulee tasa-arvon näkökulmasta huomioida esimerkiksi palkkaamisia, johtamiskäytänteitä, vaikuttamismahdollisuuksia, rekrytointeja, urakehitystä, työskentelyolosuhteita, perhevapaakäytänteitä, työsuhteiden pituuksia, työtehtävien monipuolisuutta ja tasapuolista jakaantumista. Palkkakartoituksen avulla tulee tarkastella, löytyykö samaa työtä tekevien miesten ja naisten väliltä perusteettomia palkkaeroja. Jos perustetta palkkaeroille ei löydy, tulee työnantajan ryhtyä tarvittaviin toimenpiteisiin. (Työturvallisuuskeskus 2023, 15.)

2.2 Tasa-arvopolitiikka

Sukupuolten tasa-arvo on yksi Euroopan unionin keskeisempiä sosiaalipoliittisia tavoitteita, joka on kirjattu unionin perustamissopimukseen. EU säätelee sukupuolten tasa-arvoa työelämässä tasa-arvodirektiiveillä. Nämä määräävät samanpalkkaisuudesta, sukupuolten tasa-arvoisesta kohtelusta sekä mahdollisuudesta työhön, työoloista sekä oikeudesta ammatilliseen

koulutukseen ja uralla etenemiseen. EU on kehottanut jäsenvaltioitaan suosimaan positiivisia tasa-arvoa edistäviä erikoistoimia naisten aseman parantamiseksi. (Kolehmainen 2004, 81–82.) Suomen hallituksen ensimmäinen tasa-arvo ohjelma julkaistiin yli 40-vuotta sitten vuonna 1980 (Hallituksen tasa-arvo-ohjelma 2020–2023: Loppuraportti. 2023).

Pekingissä järjestettiin vuonna 1995 YK:n neljäs naisten asemaa käsittelevä maailmankonferenssi, jonka toimintaohjelman kolme arvoperiaatetta olivat naisten aseman ja arvon vahvistaminen, naisten ihmisoikeuksien toteutuminen ja sukupuolten tasa-arvon valtavirtaistaminen. Myös Suomi sitoutui mukaan ohjelmaan ja Paavo Lipposen ensimmäinen hallitus listasi tasa-arvo-ohjelmaansa miltei sata tasa-arvonedistämishanketta vuosille 1997–1999. Monia tasa-arvotyöhön liittyviä tavoitteita ja toimenpiteitä oli kirjattu myös Lipposen seuraavan hallituksen ohjelmaan. Matti Vanhasen hallituksen hallitusohjelmasta löytyi kirjaus, jonka mukaan tasa-arvon edistäminen oli koko hallituksen yhteinen asia. Hallituksen tasa-arvoon liittyviä toimenpiteitä vuosille 2004–2007 olivat esimerkiksi tasa-arvolain uudistaminen ja tasa-arvon edistäminen työelämässä. Uuteen tasa-arvolakiin haluttiin lisätä kirjaus työnantajien velvollisuudesta edistää sukupuolten välistä tasa-arvoa työehdoissa ja palkkauksissa, sekä kirjaus tasa-arvo suunnitelman laadinnasta. (Kolehmainen 2004, 82.)

Sanna Marinin hallituksen laatimaan tasa-arvo-ohjelmaan vuosille 2020–2023 oli listattu merkittävä määrä toimia tasa-arvon edistämiseksi, joilla pyrittiin esimerkiksi edistämään palkka-avoimuutta, naisten osallisuutta pörssiyhtiöiden ja valtionomisteisten yhtiöiden hallituksissa, sekä ehkäisemään raskaussyrjintää, ja parantamaan pätkätöissä ja nollatuntisopimuksilla työskentelevien asemaa. Ohjelmassa haluttiin edistää perhepoliittisten kysymysten tasa-arvoa jakamalla hoivaa nykyistä tasaisemmin. Tavoitteena oli myös sukupuolinäkökulman valtavirtaistaminen. (Hallituksen tasa-arvo ohjelma 2020–2023, 2023.)

Vuosille 2020–2023 laaditun tasa-arvo-ohjelman loppuraportin mukaan, Marinin hallituksen koko hallitusohjelma sisälsi ennätysmäärän tasa-arvotavoitteita.

Tavoitteena oli nostaa Suomi tasa-arvon kärkimaaksi. Vaikka ykkössijalle ei Suomi kriisien vuosina yltänytkään, oli Suomen sijoitus Euroopan tasa-arvoinstituutin EIGN vuosittaisessa tasa-arvoindeksissä neljäs. Maailman talousfoorumin vertailussa Suomi ylsi jo toiselle sijalle. Hallitus uudisti sekä tasa-arvolakia, että yhdenvertaisuuslakia, jonka sisältöön tehtiin lisäys, minkä mukaan tasa-arvo- ja yhdenvertaisuussuunnitelmien tulisi jatkossa sisältää työkaluja, joiden avulla yhteisöt voivat edistää tasa-arvoa ja purkaa sukupuolittuneita ja syrjiviä rakenteita. Hallitus toteutti myös laajan perhevapaaudistuksen. Tasa-arvopoliittinen selonteko hyväksyttiin valtioneuvoston toimesta 2022. Siihen on ensimmäistä kertaa kirjattu tasa-arvotavoitteita, jotka ulottuivat yli hallituskausien. Siihen määritetyillä sisällöillä pyrittiin luomaan suuntaviivoja, myös tulevien hallituksien tasa-arvo-ohjelmien. (Hallituksen tasa-arvo-ohjelma 2020–2023: Loppuraportti 2023, 12–19.)

Petteri Orpon hallitus on asettanut tavoitteeksi poistaa työelämässä esiintyviä syrjiviä käytänteitä ja kiinnittää erityishuomiota raskauteen ja perhevapaisiin perustuvaan syrjintään, sekä löytää keinoja tämän vähentämiseksi ja vanhemmuudesta työntantajille koituvien kulujen tasaamiseksi.

Sosiaaliturvaministeri Sanni Grahn-Laasonen asetti joulukuussa 2023 kolmikantaisen työryhmän, jonka tehtävänä on tukea työelämään ja perhevapaisiin liittyviä tavoitteita. (Sosiaali- ja terveysministeriö asettaa työryhmän työelämän tasa-arvon edistämiseksi 2023.) Suomen ammattiliittojen keskusjärjestö (SAK) on kuitenkin ilmaissut vakavan huolensa liittyen Orpon hallituksen kaavailemiin työvoimapolitiisiin linjauksiin. Järjestön teettämän tutkimuksen mukaan, sen työssäkäyvistä jäsenistä 52 000 henkilöä (11 %) elää suuressa köyhyysriskissä ja heistä 73 % työskentelee naisvaltaisilla aloilla. Köyhyysriski on korkeimmillaan julkisilla ja yksityisillä palvelualoilla, joiden työntekijöistä suurin osa on naisia. Laadituista tasa-arvoa edistävästä suunnitelmista huolimatta, Orpon hallituksen talouspolitiikka heikentää toteutuessaan juuri tämän ryhmän toimeentuloa huomattavasti. (SAK 2023.)

Naisasialiittounioni jakaa SAK:n esittämän huolen omassa feministisessä budjettiarviossaan, jossa tarkastellaan Orpon hallituksen laatimaa talousarvioita

vuodelle 2024, feministisestä näkökulmasta. Järjestön esityksen mukaan Orpon hallituksen talousarvio on ristiriidassa sen tasa-arvoon liittyvien tavoitteiden, toimenpiteiden ja lupauksen kanssa. Talousarvioon kirjatut verokevennykset hyödyttävät pääasiassa suurituloisia, joista enemmistö on tilastojen mukaan miehiä. Sosiaaliturvaan kohdistuvat leikkaukset heikentävät pienituloisten asemaa merkittävästi. Asumistukeen kohdistuva leikkaus osuu esimerkiksi pääosin naisiin, sillä niiden talouksien aikuisista, jotka tukea saavat, kaksi kolmasosaa on naisia. Myös yhden huoltajan perheistä valtaosa on joko äidin ja lapsen/lasten muodostamia perheitä. Monet leikkauksista kohdistuvat yhtä aikaa samoihin henkilöihin. Naisasialiiton feministisen budjettiarvion mukaan hallituksen kaavailemassa talouspolitiikassa leikkaukset toimivat tulonsiirtoina, vähävaraisilta hyvätuloisille ja tämä lisää huomattavasti sukupuolten tuloeroja. (Naisasialiittounioni 2023.)

2.3 Yhdenvertaisuusparadoksi

Suomea on brändätty tasa-arvon mallimaana. Tätä käsitystä tukee myös Reykjavik -indeksistä ilmennyt tulos, jonka mukaan suomalaisten mielestä työelämän tasa-arvo maassamme on jo saavutettu. Tätä selittänee niin sanotut yhdenvertaisuuden paradoksit, jotka ovat Suomessa voimakkaasti näkyvillä, koska tasa-arvotyön kanssa on toki kunniakkaasti edetty varsin pitkälle. (HS 28.11.2023.)

Toisenlaista narratiivia kertoo nuorten naisten kokemukset työelämästä, joista esiin nousevat toistuvasti samat teemat. Naisilta saatetaan esimerkiksi kysellä työhaastatteluissa työn ja perheen yhdistämisen mahdollisuuksista. Heille saatetaan tarjota myös pienempää palkkaa kuin miespuolisille kollegoille ja he todennäköisesti etenevät urallaan miehiä hitaammin. Naisten kokema työelämässä tapahtuva sukupuolisyryntä näyttäytyy työpaikoilla myös heihin kohdistuvana vitsailuna tai mieskollegojen lähestymisyryntä. Miehet eivät tyypillisesti nosta esiin samoja huomioita, sillä he harvemmin ovat työelämässä sukupuolisyryntän kohteena. (Koskela 2019, 103–104.) Naiset kokevatkin työelämässä miehiä useammin syrjintää kaikilla aloilla ja erityisesti

miesvaltaisilla aloilla. Vuonna 2013 neljä prosenttia naisista ja 0,4 prosenttia miehistä raportoi sukupuoleen perustuneesta syrjinnästä työpaikoilla (Baroh & Putila 2021,3). Yhteiskuntamme tukee edelleen rakenteita, jotka edistävät enemmän miesten ja valkoisten uria kuin naisten ja rodullistettujen. Näitä rakenteita ylläpitävät esimerkiksi viralliset ja epäviralliset ”herrakerhot” ja hyvä veli- verkostot, joissa vaihdetaan esimerkiksi tietoa uramahdollisuuksista, verkostoidutaan ja käydään keskustelua yhteiskunnallisista asioista. (Koskela 2019,103–104.)

Työelämässä sukupuoleen kohdistuva syrjintä on yksi segregaatiota ylläpitävä tekijä. Eniten syrjintää kokivat miesvaltaisilla aloilla työskentelevät naiset, joista esimerkiksi vuoden 2017 tasa-arvo barometrin mukaan 42 % koki sukupuolestaan olevan paljon tai jonkin verran haittaa uralla etenemisessä. He kokivat myös, etteivät saaneet osakseen ammatillista arvostusta sukupuolensa vuoksi. Barometrin mukaan miehistä vain 5 % koki sukupuolella olevan negatiivisia vaikutuksia työelämässä etenemiselle. Vastaava luku oli 10 %, mikäli mies työskenteli naisvaltaisella alalla. Työelämän syrjintäkysymyksessä merkittävää on nostaa esiin intersektionaalinen näkökulma, jolloin syrjintä kohdistuu esimerkiksi sekä sukupuoleen että syntyperään. Myös sukupuolivähemmistöihin kohdistuu laajalti syrjintää Suomessa. Euroopan perusoikeusviraston tutkimuksen mukaan 26 % transihmisistä ja 25 % intersukupuolisista on kokenut syrjintää tutkimusta edeltäneen vuoden aikana. Toisen tutkimuksen mukaan transihmiset välttelevät hakeutumista miesvaltaisille aloille, sillä niissä esiintyy eniten syrjintää. Kuitenkin myös eri taustaisten miesten kokema häirintä ja epäasiallinen kohtelu naisvaltaisilla aloilla on tärkeä tehdä näkyväksi. (Teräsaho, Tanhua & Rantanen 2023, 20–22.)

Tasa-arvon edistämisen kannalta olisi erityisen tärkeää, että johtavissa asemissa olevat miehet osallistuisivat tasa-arvopuheeseen ja tiedostaisivat oman sukupuolensa tarjoamat etuoikeudet. Tutkimusten mukaan monet alemmassa asemassa työskentelevät naiset eivät yksinkertaisesti uskalla ottaa epäasiallista tai jopa törkeää käytöstä puheeksi, koska pelkäävät sen

pahentavan tilannetta, johtavan rangaistuksiin tai jopa irtisanomisiin. Alemmissa tehtävissä työskentelevät naiset uskovat, että huipulla olevat miehet ovat oikeutettuja asemaansa ja pelaavat näiden säännöillä, mukautuvat, eivätkä kyseenalaista. Näin ollen kaikki pelaavat epäoikeudenmukaisen järjestelmän pussiin. (Sandberg 2013, 194–195.)

Työelämässä ilmenevää tyypillistä rakenteellista seksismiä on aiemminkin esiin noussut miesten eteneminen naisia nopeammin parempi palkkaiseen töihin, mahdollisesti matalammalla koulutustasolla, sekä synnytyssikäisinä pidettyjen naisten pätkätyöputket, johtotehtävien epätasainen jakaantuminen sukupuolten perusteella ja heteropariskuntien vanhemmuuden kustannusten epätasainen jakaantuminen. Arkisemmat rakenteellisen syrjinnän muodot näkyvät työpaikoilla jokapäiväisissä sosiaalisissa tilanteissa. Siinä, kuka tyypillisesti täyttää kahvikoneen, miten nais- tai miesalaisia puhutellaan ja ketkä saavat eniten tilaa puheenvuoroilleen yhteisissä kokouksissa. (Koskela 2019, 105.)

Tämä näkyy myös mielikuvissamme johtajuudesta. Nais- ja miesjohtajien saman tyyppistä toimintaa voidaan kuvailla eri tavoin. Siinä missä miesjohtajaa kuvataan päämäärätietoiseksi ja jämäkäksi, saatetaan naisjohtajan samoja piirteitä kuvata tiukkapipoisuudeksi. Maskuliininen käytös, josta miehet usein hyötyvät urallaan, saatetaan naisten kohdalla tulkita jopa röyhkeytenä. (Koskela 2019, 106.) Tästä oivallisena esimerkkinä toimii tutkimus, jossa amerikkalaisille yliopisto-opiskelijoille annettiin luettavaksi erään menestyneen naispuolisen johtajan, "Heidin" tarina. Osalle opiskelijoista annettiin luettavaksi tismalleen sama tarina, mutta Heidin nimi oli muutettu Howardiksi. Molemmat arvioitiin yhtä päteviksi, mutta Howard miellyttävämmäksi persoonaksi ja työtoveriksi. Heidi kuvattiin itsekkääksi, ei-toivotuksi työtoveriksi. Heidi siis rikkoi stereotypiaa naissukupuolesta. Tämä on yksi syy, miksi naiset eivät monesti edes yritä edetä urallaan. Monilla tunnetuimmilla naisjohtajilla onkin jokin negatiivisävytteinen liikanimi, kuten Angela Merkelin "Rautarouva". Johtoasemassa oleva nainen käyttäytyy usein stereotypian perusteella kuin mies. Tämä liittyy taas juurtuneisiin kulttuuriin käsityksiin, joiden mukaan johtajuusominaisuudet liitetään miehiin ja hoivaominaisuudet naisiin. Johtoasemassa olevia naisia on

helppo karsastaa, koska heitä on niin vähän. Asioihin tulisi muutos, kun valtaa pitävät naiset eivät olisi enää niin suuri poikkeus. (Sandberg 2013,61–63.)

2.4 Segregaatio työelämässä

Eräs keskeinen sukupuolten segregaatiota ylläpitävä tekijä on sukupuolittuneet mielikuvat eri aloista ja työnkuvista. Yksi esimerkki vahvasti stereotyyppien ja sukupuolittuneiden mielikuvien määrittelemästä työnkuvasta ovat johtotehtävät. Niihin rekrytoidaan tyypillisesti henkilöitä, joiden odotetaan omaavan ominaisuuksia, jotka liitetään tyypillisesti miessukupuoleen. Näitä ovat esimerkiksi kunnianhimo, itsevarmuus, loogisuus ja objektiivisuus. Nämä ominaisuudet liitettynä naissukupuoleen muodostavat ristiriidan sukupuolistereotyyppien kanssa, ja ne saatetaan tulkita epäsopivana käytöksenä, niin kuin Sandbergin (2013) esittelemä tutkimustulos osoitti. (Teräsaho, Tanhua, Rantanen 2023, 18–19.)

Sukupuolen stereotyyppioita ylläpitävät myös sukupuolittuneet ammattinimikkeet, joita tilastokeskuksen mukaan on noin 600. Suurin osa näistä (80 %) viittaa maskuliinisuuteen kuten esimies, lakimies tai virkamies. Organisaatioilla ja yrityksillä olisi mahdollisuus purkaa sukupuolittuneita mielikuvia tarjoamalla erityisesti ammatinvalintakysymyksiä pohdiskeleville nuorille mahdollisimman paljon tietoa eri ammateista ja tehtävistä. Merkittävää olisi myös kiinnittää erityistä huomiota, etteivät organisaatiot omissa kuvastoissaan tai kielenkäytössään, vahvista stereotyyppioita. Esimerkiksi nuoret valitsevat tyypillisesti TET-harjoittelupaikan omalle sukupuolelleen tyypilliseltä alalta. Erilaiset työelämäntutustumismahdollisuudet voisivat omalta osaltaan murtaa nuorten käsityksiä sukupuolistereotyyppioista ja laajentaa käsitystä itselle sopivasta työstä. (Teräsaho, Tanhua & Rantanen 2023, 18–19.) Kun johonkin työtehtävään liitetään etuliite ” nais” tai ”naispuolinen”, se kieli tietystä yllättyneisyydestä. Esimerkiksi naispresidentti, naispääministeri, naissotilas, naiskoomikko, naisohjaaja, naisjalkapalloilija. Listaa voisi jatkaa loputtomasti. Ikoninen feministi Gloria Steinem onkin todennut, että vallanpitäjät varaavat

itselleen substantiivin ja normin. Vähemmän vaikutusvaltaiset saavat tyytyä adjektiiviin. (Sandberg 2013, 185.)

Vuonna 2016 tilastokeskuksen mittausten mukaan naispuolisten palkansaajien kuukausittainen keskiansio oli 3075 euroa ja miesten 3675 euroa. Selvitys osoittaa miesten keskiansion olleen 600 euroa suurempi kuin naisten. Vuositasolla miehet tienasivat laskelman mukaan keskimääräisesti jopa 7200 euroa enemmän kuin naiset. Naisten palkat jäävät miesten jalkoihin kaikilla työelämän sektoreilla. Samaisen vuoden mittauksen mukaan yksityisellä sektorilla naisten keskiansio oli 84,9 % miesten keskiansioista. Kuntasektorilla lukema oli 86,5 % ja valtiolla 86,8 %. Keskeisimmiksi syiksi palkkaeroille nimettiin työelämän segregatio, sekä naisten pääasiallinen vastuunotto kodin piirissä, parempi palkkaisten johtotehtävien miesvaltaisuus ja työelämämme historia. (Koskela 2019, 106–108.)

Suomessa työelämän segregatian on todettu olevan yksi Euroopan jyrkimpiä. Vielä 60-luvulla työehtosopimukseen oli kirjattu miehille ja naisille eri palkat. Vuonna 1962 Suomessa ratifioitiin ILO:n samanpalkkaisuussopimus, jolla pyrittiin takaamaan sama palkanmaksu kaikille. Vaikka ratifioinnista on kulunut yli 60-vuotta, tilastot osoittavat, ettei palkkakuilua ole edelleenkaan kurottu umpeen. (Koskela 2019, 106–108.) ILO:n asiantuntijakomitea onkin kritisoinut Suomea vuonna 2017 siitä, etteivät palkkaerot ole juuri kaventuneet vuoden 2011 jälkeen, jolloin niiden arvioitiin olevan 17 prosenttiyksikköä (Bruun 2019,34). Tähän keskeisenä syynä voidaan pitää työelämän segregatiota, joka luo ja ylläpitää monin tavoin epätasa-arvoa. Tästä on haittaa kaikille naisvaltaisilla aloilla työskenteleville, joissa on pääasiallisesti huonompi palkkaus ja enemmän epätyypillisiä työsuhteita. Palkkaerot kertautuvat työntekijöiden jäädessä eläkkeelle näiltä aloilta. Segregatio ei aiheuttaisi niin suurta yhteiskunnallista ongelmaa, mikäli mies- ja naisvaltaisilla aloilla olisi yhtä hyvät työehdot. Segregatio myös vahvistaa haitallisia stereotyyppioita ja sillä on selvä yhteys työelämässä tapahtuvaan syrjintään. Se voi myös pahentaa tämänhetkistä työvoimavajetta, sillä alat, jotka kärsivät eniten työvoimapulasta,

ovat vahvasti segregoituneita aloja. (Teräsaho, Tanhua & Rantanen 2023, 1–15.)

Vuonna 2020 tehdyn tilastoinnin mukaan 78,3 % naisista työskenteli naisvaltaisilla aloilla, kuten opetus- ja sote-alalla, ja miehistä 69,5 % miesvaltaisilla aloilla, esimerkiksi kuljetuksessa tai teknisillä aloilla. Tilastojen mukaan sukupuolelle epätyypillisissä tehtävissä työskenteli naisista 12,3 % ja miehistä 20 %. Tilastot osoittavat työelämän segregaaation olevan jyrkempää naisten kuin miesten kohdalla. Naiset siis päätyvät miehiä harvemmin työskentelemään aloilla, joissa on miesenemmistö. Työelämän vahva sukupuolittuminen näkyy myös nuorten nimeämissä toiveammateissa, joissa 82 % terveyden- ja hyvinvoinnin aloista oli naisten, ja 83 % tekniikan alan ammateista miesten nimeämiä. Tarkastellessa aiempaa tilastoa EU:n tasolla, vuonna 2010 laaditut tilastot osoittivat, että Suomessa 83 % naisista työskenteli naisvaltaisella alalla, kun vastaava luku EU:ssa oli keskimäärin 69 %. Tämäkin osoittaa, että työelämän segregaaatio on ollut Suomessa varsin voimakasta. (Teräsaho, Tanhua & Rantanen 2023, 11–12.) Heikkinen ja Kivijärvi (2021,4) esittävät, että suomalaisen työelämän tasa-arvon edistämistyö kaipaisi, että se liitettäisiin vahvaksi osaksi organisaatioiden vastuullisuutta.

Segregaaatio näkyy myös maahanmuuttajien sijoittumisessa suomalaiseen työelämään. Tutkimukset esimerkiksi osoittavat, että maahanmuuttajataustaisia naisia on ohjattu heidän koulutustaustastaan riippumatta, ja vastoin heidän omia toiveitaan, sosiaali- ja terveysalan ammatteihin. Kiintoisaa onkin, että vuoden 2014 tilastojen mukaan, Suomessa asuneilla ulkomaalaistaustaisilla naisilla, oli keskimääräistä enemmän tekniikan alan tutkintoja, ja vähemmän sosiaali- ja terveyden alan tutkintoja kuin kantasuomalaisilla naisilla. (Teräsaho, Tanhua & Rantanen 2023, 11–12.) Lehtovaaran (2021, 10–11) mukaan maahanmuuttajataustaiset naiset ovat kokeneet erityisesti julkisen sektorin työvoimapalveluissa, ohjausta hakeutua koulutusta vastaamattomille matalapalkka-aloille. Tästä syntyy päätelmä, että maahanmuuttaja taustaisten yksilöllisiin kokemuksiin ei ole kiinnitetty huomiota, vaan ohjaus on perustunut

stereotyyppiseen toimintaan, jossa työnhakijoita ohjataan esimerkiksi hoivaalalle ainoastaan heidän etnisyytensä, uskonnon tai kulttuurinsa vuoksi.

3 Teatterinjohtajuus

3.1 Teatteri johtamisympäristönä

Valtaosa Suomessa toimivista teattereista toimii joko yhtiö-, yhdistys-, tai säätiömuotoisena. Kentällä on enää muutama täyskunnallinen teatteri, jota hallinnoidaan osana kunnan muuta hallintoa. Yhtiö- ja yhdistyspohjaisten teattereiden johtajien ja hallitusten tehtävät ja vastuut on kirjattu yhdistys- ja osakeyhtiölakeihin. Säätiö- tai osuuskuntamuotoisissa teattereissa toimintaa ohjaa taas säätiö- ja osuuskuntalait. Lait antavat teattereiden toiminnalle raamit. Organisaatiomallista riippuen, ylintä päätösvaltaa teatterissa käyttää yhtiö- tai vuosikokous, jossa valitaan hallitus. Esimerkiksi osakeyhtiölain mukaisesti hallituksen tehtäviin kuuluu erityisesti kirjanpidon ja talouden valvonta, mutta myös organisaation hallinnon ja toiminnan järjestäminen asianmukaisesti. Osakeyhtiöissä ja yhdistyksissä hallitus toimii työnantajatahona, ja on vastuussa esimerkiksi johtajien palkkauksesta. Täyskunnalliset teatterit toimivat ikään kuin kunnan virastoina, eivätkä näin ollen ole itsenäisiä toimijoita, vaan osa kunnan tilinpäätöskirjanpitoa. Niiden toimintaa koordinoi kunnan osoittama toimielin, kuten kulttuuri- ja sivistyslautakunta. (Pekkala & Salomaa 2013,30.)

Johtajan takana työskentelee siis useissa teatteriorganisaatioissa hallitus, jolla on suurin vastuu esimerkiksi lakisääteisten velvollisuuksien toteutumisesta. Hallituksella on myös merkittävä vastuu teatteriorganisaatioiden strategisesta suunnittelusta ja ohjauksesta. Se on keskeisessä roolissa kaikessa merkittävässä päätöksenteossa. Teattereiden hallitukset poikkeavat kokojensa ja kokoonpanojensa puolesta toisistaan suuresti. Erityisesti pienemmissä ryhmissä tai teattereissa, suurin osa hallituksesta saattaa työskennellä teatterissa, mikä saattaa vääristää hallituksen ja teatterinjohtajan suhdetta. Isompien teattereiden hallituksissa saattaa istua taas poliittisia vaikuttajia tai teatterialan ammattilaisia. Teatterin taiteellinen johtaja toimii usein osakeyhtiömuotoisten teattereiden toimitusjohtajana, jonka tehtäviin lain mukaan kuuluu juoksevan hallinnon hoitaminen, yhtiön hallituksen antamien

suuntaviivojen mukaisesti. Toimitusjohtajalla on myös vastuita taloudenpidosta, ja hänen tulee tarjota hallitukselle hallitustyössä tarvittavia tietoja. Erityisesti isommissa teatteritaloissa toimitusjohtajan vastuita on saatettu jakaa taiteelliselle johtajalle ja esimerkiksi talous- ja hallintojohtajalle.

Yhdistysmuotoisen teatterin johtamisesta ei vastaavasti säädetä erikseen lailla, mutta johtajien kanssa saatetaan solmia ehdoiltaan toimitusjohtajan työnkuvaa vastaavanlainen johtajasopimus, jonka ehdot poikkeavat tyypillisestä työsopimuksesta. (Pekkala & Salomaa 2013,30–31.)

Teatterin työyhteisöön kuuluu vakituinen ja vieraileva taiteellinen henkilökunta, tekninen, suunnitteleva ja suorittava henkilökunta, hallinto sekä johto.

Teatterissa linjaorganisaatio- ja projektiorganisaatiomalli menevät limittäin.

Linjaorganisaatioon kuuluu teattereissa tehtävä taiteellinen, tekninen ja hallinnollinen työ, joita sitoo yhteen toteutettavat produktiot. Päävastuu tästä kaikesta kuuluu johtajalle. Produktiot pyörivät itsenäisesti ja niitä johtaa tyypillisesti ohjaaja. (Hätiä-Korkeila 2010, 138.)

Suomalaisella teatterikentällä toimii sekä valtionosuus- eli Vos-tettereita, jotka ovat lakisääteisen valtion rahoitusosuuden piiriin kuuluvia toimijoita, että vapaan kentän ryhmiä ja yksittäisiä toimijoita. Esittävän taiteen valtion rahoitus uudistui vuonna 2022 ja uudistus korvasi vanhan teatteri- ja orkesterilain. Uudistuksen myötä kaikilla esittävän taiteen yksiköillä on ollut mahdollisuus hakeutua valtionosuus järjestelmän piiriin. Uudistuksessa haluttiin turvata myös Svenska Teatterin ja Tampereen Työväenteatterin asema ja rahoitus kansallisina päänäyttämöinä. (Esittävän taiteen valtionosuusjärjestelmän uudistaminen 2023.)

Aiemmin käytössä ollut teatteri- ja orkesterilaki rajasi vain tietyille esittävän taiteen muotoa edustaville toimijoille mahdollisuuden hakea valtionosuusjärjestelmän piiriin. Lain nimeksi vaihtui esittävän taiteen edistämislaki. Lain mukaan toimintayksikkö voidaan hyväksyä valtionosuusjärjestelmän piiriin toistaiseksi, mikäli sen katsotaan täyttävän valtion osuuden kriteerit seuraavan kuuden vuoden ajaksi. Muutoin toimintayksikkö voidaan hyväksyä valtion osuuden piiriin kolmen vuoden

määräajaksi. Valtionosuusjärjestelmän laskennallisena perusteena toimivat toteutuneiden kustannusten perusteella laskettava yksikköhinta, ja perusteeksi valtionosuudelle vahvistettu henkilötyövuosimäärä. Pääsääntöisesti valtionosuusprosentti on 37. Toimijoiden eroavaisuuksia voidaan huomioida korotetulla valtionosuusprosentilla, jota on mahdollista myöntää, mikäli toimintayksikön toiminta sisältää kiertue/vierailutoimintaa, lapsille, kielellisille vähemmistöille tai erityisryhmille suunnattua esitystoimintaa tai mikäli kyseiseen toimintayksikköön liittyy jokin erityinen kulttuuripoliittinen syy. (Opetus- ja kulttuuriministeriö 2020.)

3.2 Johtajuusparadigmat

Suomessa teatterinjohtajuutta ei ole perinteisesti mielletty vuorovaikutteiseksi toiminnaksi, vaan ihanne on keskittynyt vahvoihin ja karismaattisiin yksilöihin. Helavuoren (2013, 17–18) mukaan olisikin relevanttia pohtia, millainen johtajuus palvelee parhaiten tämän päivän teatteriorganisaatioiden tarpeita sekä sitä, löytyykö johtamistyyleistä selkeitä sukupuolten välisiä eroavaisuuksia. Helavuori toteaa olevan selvää, että tulevaisuuden työelämä vaatii myös teatterin johtajilta yhä moninaisempaa osaamista ja uudenlaista johtajuutta, joka perustuu vahvaan vuorovaikutukseen ja kommunikaatioon. Johtajalla on merkittävä rooli siinä, millaiseksi teatterin henkilökunnan sosiaalinen todellisuus muodostuu. Yksi aikamme keskeisimmistä johtajuusparadigmoista on transformationaalinen johtajuus, joka liitetään tyypillisesti organisaatioiden muutosprosesseihin. Siinä pyritään optimoimaan organisaatioiden prosesseja ja ihmisten toimintaa sekä ruokkimaan ihmisten sisäistä motivaatiota.

Viime vuosikymmeninä johtajuusdiskurssiin on noussut muutosjohtaminen ja monimuotoisuusjohtaminen. Muutosjohtaja pyrkii motivoimaan työntekijöitä työskentelemään jopa odotettua paremmin ja pyrkimään kohti kollektiivisia tavoitteita. Hän ei ainoastaan pyri aikaansaamaan muutosta, vaan haluaa osallistaa siihen koko organisaation. (Powell & Graves 2003, 147.)

Eagly (2007) on kuvannut transformationaalista johtajuutta feminiiniseksi ja sen vastakohtaa, valvontaan ja ulkoisiin motivaatiotekijöihin perustuvaa transaktionaalista johtamista, maskuliiniseksi. Tämä ei suoranaisesti ole yhteydessä johtajan sukupuoleen, vaan ennemminkin hänen harjoittamaansa johtajuustyyliin. Teatterin johtamiseen on liitetty mielikuvat autoritäärisestä yksilökeskeisestä johtajasta, jolla tyypillisesti on ohjaajatausta ja kirkas oma taiteellinen visio. Näitä johtamiseen liittyviä ominaisuuksia pidetään maskuliinisena. (Sairanen 2022, 10.) Erityisesti #Metoo-liikkeen jälkeen johtajuusdiskurssin keskiöön ovat nousseet myös turvallisuuden teemat. Teatterin tulee olla turvallisen tilan ympäristö, jossa työntekijät voivat hyvin, ja jota johtaa aidosti henkilökunnasta välittävä, kannustava johtaja. Kuunteleminen ja empaattisuus mielletään osaksi muutosjohtajuutta ja niitä pidetään feminiinisinä johtamisperteinä. (Katila & Eriksson 2013, 71–72.)

Ruotsissa teetettiin vuonna 2006 maan kulttuuriministerin toimesta Plats på scen-selvitys. Sen tavoitteena oli selvittää ja laatia toimenpide-ehdotuksia sille, miten sukupuoli- ja tasa-arvonäkökulmat rakentuisivat aidosti osaksi esittävän taiteen rakenteita, niin että ne kohdistuvat esimerkiksi työtilaisuuksien mahdollistamiseen poliittisella ohjauksella, eikä teosten sisältöihin. (Peltola, 2019.) Selvityksen mukaan hyvä johtaja osaa työskennellä strategisesti ja hänellä tulee olla hyvät henkilöstöjohtamistaidot, sekä halua ylläpitää henkilöstön tietoutta ja osaamista. Johtajan tulee kiinnittää huomioita laadukkaisiin ja asianmukaisiin rekrytointiprosesseihin. Häneltä tulee myös löytyä osaamista puuttua alan epäkohtiin, kuten työpaikoilla tapahtuvaan häirintään. Johtajan tulee panostaa tasa-arvotyön toteutumiseen, jossa merkittävässä roolissa on alalla kehityksen tiellä olevien normien esiin tuominen. Selvityksen mukaan myös tunnejohtamisen taidot ovat merkittäviä, mutta pelkkä tunteiden ymmärrys ja käsittely ei riitä, ellei analyysit muutu toimenpiteiksi ja käytänteiksi työyhteisöissä. Gustavssonin (2013, 28) mukaan alan kehityksen kannalta onkin perustavanlaatuista kysyä, onko alalla sellaiset toimintaedellytykset ja olosuhteet, jotka tulevaisuudessa houkuttelevat osaavia, luovia ja motivoituneita tekijöitä teattereiden johtotehtäviin.

3.3 Johtajuuskompetenssit

Teatteri on mielletty kautta aikain hyvin haasteelliseksi johtamisympäristöksi. Johtajan tulee toimia yhtäaikaisesti uskottavana työ- ja taideyhteisön johtajana. Czarniawskan-Joergesin (1992, 223) mukaan teatteri on täydellinen esimerkki kompleksisesta organisaatiosta, jonka monimuotoisuus syntyy näytelmän, näyttelijöiden, ohjaajan, yleisön, hallinnon, johdon, rahan ja visuaalisuuden kokonaisuudesta.

Tämän päivän teatterinjohtaja tarvitsee osaamista, johon pelkkä taiteellinen koulutus ei tarjoa valmiuksia, vaikka Suomessa teatterinjohtajia on valittu monesti juuri taiteellisten meriittien pohjalta. Tämä normi on hiljalleen murtumassa, kun on alettu oivaltaa johtajakoulutuksen merkitys. (Ansio, Houni & Järvinen 2013, 47.) Vuonna 2003 silloinen teatteriliiton toimitusjohtaja Tuomas Auvinen on pohtinut teatterinjohtajien rekrytoinnin haastetta. Hänen johtopäätöksensä oli, että on miltei mahdottomuus löytää henkilöä, jolta löytyy taiteellinen, taloudellinen, kunnallispoliittinen ja manageriaalinen osaaminen. Hänen mukaansa teatterin johtaminen ei ole taiteellinen ammatti, mutta taiteellista osaamista tulee kuitenkin olla riittävästi. Auvisen mukaan pelkkä taiteellinen osaaminen ei tulevaisuudessa riitä teattereiden johtamiseen, vaikka vielä tuolloin johtajien taitelijatausta muodosti alalla vallitsevan normin. Suomalaisia teatterinjohtajia kouluttaneen asiantuntija Niilo Nylanderin mukaan johtajissa on ollut eniten ilmaisijoita, jotka ovat sosiaalisia, innostuvia ja tunteellisia. Toinen selkeästi erottuva johtajatyyppe olivat ajattelijat, jotka ovat analyyttisiä, tarkkoja, täsmällisiä ja ilmaisijoita hiljaisempia. Vähiten johtajista löytyi tulosorientoituneita asajohtajia, sekä vielä vähemmän hienotunteisia, ihmisläheisiä ja arkoja kokijoita. (Vuorinen 2008, 36.)

Teattereiden taiteellisiksi johtajiksi päädytään hyvin moninaisista taustoista. Suomessa ei ole teatterinjohtamiseen varsinaista koulutusta, mutta monet johtajat ovat suorittaneet johtajuusopinnot tai oppineet työn käytännön kautta.

Johtajat ovat viime vuosina tuoneet esiin työn sisältöön liittyviä haasteita. Teatterinjohtajat ovat saattaneet kokea, että omat työkalut ovat riittämättömät vastaamaan tämän päivän työelämän haasteisiin. Johtajien jaksaminen on ollut myös koetuksella ja taloudellinen paine kova. Covid-19 vaikutti radikaalisti työnkuvaan, joka muuttui hetkessä kriisiajan johtamiseksi. Tällöin kaikki kehittämistehtävät jäivät taka-alalle. (Helavuori & Karvinen 2019, 43–44.)

Taiteellisen johtajan keskeisimmät tehtävät liittyvät yleensä henkilöstöjohtamiseen ja taiteellisen ohjelmiston suunnitteluun. Ohjelmistosuunnittelu on yksi teatterinjohtajan tärkeimmistä töistä ja siinä on mahdollisuus käyttää valtaa, mutta myös kuulla valinnoissa henkilökuntaa tai teatterin hallitusta. Valintoja tehdessä on hyvä tuntee yleisönsä ja toimintaympäristönsä, sekä resurssit. Suunnittelussa on tärkeää huomioida yleisön odotukset, eri yleisöryhmät, sekä tasa-arvo- ja yhdenvertaisuus näkökulma sisällöissä ja yleisössä. Henkilöstöjohtajana teatterinjohtajan tehtävä on tarjota rakenteet ja toimintaympäristö, jossa henkilökunnalla on mahdollisuus toteuttaa taiteellista työtä, hyvässä yhteisymmärryksessä johtajan kanssa. (Hätiä-Korkeila 163,170–230.)

3.4 Naiset teatterinjohtajina

Suomen teatterikentällä ei ole tyypillisesti haluttu nostaa esiin sukupuolen merkitystä teatterinjohtajan tehtävissä. Yksi keskeinen syy tähän on, etteivät naispuoliset teatterintekijät ole halunneet leimautua sukupuolensa perusteella. Voidaan puhua jopa sukupuolisokeudesta, joka estää tunnustamasta sukupuolen vaikutuksen siihen, ketkä teatterin johtotehtäviin hakeutuvat. Suomessa ei ole juurikaan tehty sukupuolta tarkastelevia teatteritilastoja muissa yhteyksissä, kuin VOS-teattereiden palkkatilastoissa. Ensimmäistä kertaa sukupuolikysymys nousi esiin Turun yliopiston kirjallisuustieteen järjestämässä yhteispohjoismaisessa Kvinna och teater -seminaarissa. (Helavuori 2013, 11.)

Teatterialan naisjohtajat eivät ole halunneet nostaa sukupuolinäkökulmaa esiin, sillä naiset eivät koe saavansa teatterintekijöinä yhtä suurta arvostusta kuin

miehet. Naisia on toiminut Suomessa teatterin johtajina jo 1900-luvun alusta lähtien, mutta he eivät ole nousseet samalla tavalla tunnetuiksi kuin miesjohtajat. (Helavuori 2013, 7–8.) Koska kiinnostus sukupuolen vaikutusta kohtaan on ollut teatterialan johtotehtävissä vähäistä, ovat sukupuolittuneet valtarakenteet ja käytänteet jääneet pimentoon (Sairanen 2022.1).

Alan miesvaltaisuus korostuu, kun tarkastellaan VOS-puheteattereiden ja Suomen kansallisteatterin johtajien sukupuolijakaumaa. Vuonna 2013 naisten osuus teatterinjohtajista oli 28 % ja miesten 68 %. Muissa tapauksissa johdosta vastasi kollektiivi. Teatterit näyttivät kokonsa puolesta segmentoituvan myös vahvasti sukupuolen mukaan. Vaikutti siltä, että mitä isompi teatteriorganisaatio oli kyseessä, sitä todennäköisemmin johtajana toimi mies ja taas päinvastoin, mitä pienemmästä teatterista oli kyse, sitä todennäköisemmin sitä johti nainen. Vuonna 2013 suurista VOS-teattereista 80 % ja keskisuurista 74 % oli miesjohtoisia. Muissa tapauksissa johtajuus oli jaettua. Herääkin kysymys, onko teatteritalojen johtajuuspestejä kierrätetty rajatuissa miesverkostoissa, joihin naisilla ei ole ollut pääsyä. (Helavuori 2013, 11.)

Teatterin tiedotuskeskuksen vuonna 2021 teettämän tilaston mukaan suurta valtiosuutta saavaa teatteria johtaa edelleen todennäköisemmin mies. Tilaston mukaan valtiosuutta saavien teatterien johdossa oli 30 miestä ja 15 naista. (Palkkatilastot 2021.) Tilastojen valossa voidaan vetää johtopäätös, ettei tilanne ole muuttunut vuosikymmenen aikana tasa-arvoisempaan suuntaan. Tilastojen tarjoamien faktojen myötä lienee syytä pohtia, esiintyykö pienemmissä ja VOS-tuen ulkopuolella toimivissa teattereissa Helavuori (2013,14) esiin nostamaa ”pink velvet ghettos”-ilmiötä, jossa miehet siirtyvät pois tehtävistä, joissa naiset saavuttavat enemmistön, ja joissa palkat ja alan status alenevat.

Teatterijohtajien sukupuolten välinen epätasa-arvo tulee esiin myös johtajien palkkaeroissa. Teatterin tiedotuskeskus TINFON palkkatilastojen mukaan vuonna 2022 teatterinjohtajan keskiansio oli 4740,52 €/kk. Verrattaessa nais- ja miesjohtajien palkkauksia, miesjohtajat tienasivat 284,18 €/kk enemmän kuin naiset. Vuositasolla miesjohtajat tienasivat siis keskimääräisesti 3410,16 €

enemmän kuin naiset. (palkkatilastot 2022.) Womarts- hankkeen raportti tuki edellä esitettyjä lukemia miesten osuudesta johtotehtävissä ja sukupuolten välisistä palkkaeroista. Raportti osoitti että taide- ja kulttuurialalla korkeammasta koulutustasosta huolimatta, naiset saivat miehiä pienempää palkkaa. Raportin mukaan alan työpaikoissa ilmenee sukupuolten välistä segregatiota ja keskeisimmissä johtotehtävissä työskentelee pääasiassa miehiä. (Womarts 2020, 34–38.)

3.5 Taidealan sukupuolittuneet rakenteet ja niiden purkaminen

Womarts- hankkeen teettämän raportin mukaan naisia on sukupolvien ajan koulutuksessa kannustettu olemaan kilttejä, alisteisia ja mukautuvia, jonka vuoksi naisten historiallinen edustus taiteilijoissa on ollut vähäistä. Vuosisatojen ajan naissukupuoli edusti taidemaailmassa ennen kaikkea inspiraation lähdeettä, muusaa. Naisten näkymättömyys eurooppalaisen taiteen historiassa tuli näkyväksi Goethe instituutin tekemässä kyselytutkimuksessa, johon vastasi yli 22 000 eurooppalaista, eri maista. Yhdessä kysymyksistä vastaajia pyydettiin määrittelemään merkittävin eurooppalainen taiteilija, miltä tahansa taiteen alalta. Kymmenen eniten mainintoja saaneen taiteilijan joukossa, ei ollut yhtäkään naistaiteilijaa. Maakohtaista tarkastelua tehdessä kävi ilmi, että Kreikka oli ainoa maa, joka oli nostanut Maria Callaksen omalle listaukselleen. 1900-luvun puolivälin tienoilla naiset alkoivat kyseenalaistaa vallitsevia sukupuolinormeja ja yhteiskunnissa avauduttiin pluralismille. Edelläkävijöinä kehityksessä toimivat ikoniset henkilöt, kuten Simone De Beauvoir, Doris Lessing ja Louise Bourgeois. Silti edelleen taide- ja kulttuurialalla ilmenee sukupuolikuiluja. (Womarts 2020.8.)

Teattereita on tyypillisesti pidetty meritokratioina, jossa keskiössä ovat yksilön ominaisuudet. Meritokratian mukaan sukupuoli ei ole merkittävä, vaan yksilölliset kompetenssit vaikuttavat urakehitykseen. (Sairanen, 2022, 14.) Cefisto (Centralförbundet för Finlands Svenska Teaterorganisationer r.f.) toteutti vuosina 2006–2009 tasa-arvo-ohjelman, jonka tarkoituksena oli esitellä käsitteitä, herättää ajatuksia tasa-arvotyön eduista ja tarjota työlle myös

konkreettisia työkaluja. Tämän seminaarin lopputuloksena järjestettiin viisi erillistä seminaaria, kolme keskustelutilaisuutta ja kysely. Ohjelman toteutukseen saatiin runsaasti tukea Ruotsista, jossa oli juuri valmistunut Plats på scen-selvitys. Toisaalta työtä hankaloitti se, että suomalaiselta teatterikentältä ei ollut tilastoitu asiaan liittyvää faktaa. Ohjelmalla ei ollut toivotunlaista vastaanottoa. Koko suomalaiselle teatterikentälle suunnattuun johtajuutta ja naisen asemaa käsittelevään tiedotustilaisuuteen, osallistui ainoastaan kaksikymmentä osallistujaa. Ohjelman myötä tarjottiin myös mahdollisuutta naisille suunnattuun, väliaikaiseen teatterialan johtajuuskoulutukseen, mutta kukaan ei osoittanut kiinnostusta koulutusta kohtaan. Projektin lopulle suunnitteilla ollut teattereiden tasa-arvosuunnitelmia koskeva seurantaseminaari, ei myöskään herättänyt kiinnostusta teattereiden johtajissa tai alan toimijoissa. (Gustavsson 2013, 22.)

Vuonna 2012 järjestettiin ”Valokeilassa johtaja – johtamisen haasteet ja kehittäminen esittävien taiteiden alalla”- seminaari, jossa kävi ilmi, ettei henkilöstöpoliittinen tasa-arvotyö ollut näkyvä osa teatterialalla, ja että miesten enemmistö suurten teattereiden johdossa oli selkeä. Kaikkein suurimpana epäkohtana nähtiin tilastoidun ja laadullisen tiedon puutetta, joka toimi esteenä syvälliselle alan tutkimukselle tasa-arvonäkökulmasta. Tämä tarkoitti käytännössä analyysia naisten ja miesten toiminnan ehdoista ja tarpeista. Se vaatisi kyselyjä ja tilastotietojen keräämistä, joilla havainnoida nykytilaa. Se vaatisi myös tulosten analysointia ja näiden pohjalta tavoitteiden asettamista, sekä seurantaa saavutettujen tavoitteiden toteutumisista. Seminaarissa nousi esiin myös tarve tasa-arvon valtavirtaistamiselle. Julkisen sektorin näkökulmasta keskeisintä valtavirtaistamisajatuksessa oli vallan tasapuolisen jakaantumisen toteutuminen. (Gustavsson 2013, 23.)

Plats på scen-selvitys toi näkyväksi ilmiön, jonka mukaan teatterialalla on vakiintunut käytäntö, jossa ihmiset suosivat työskentelyä oman sukupuolensa edustajien kanssa. Tämä on haaste eritoten naisille, sillä esimerkiksi vuonna 2013 VOS-teattereiden ja Suomen kansallisteattereiden teknisestä henkilökunnasta 62 % ja ohjaajista 65 % oli miehiä. Toisaalta dramaturgien ja

koreografiensa osalta naiset muodostivat selkeän enemmistön, sillä miespuolisia dramaturgeja oli tilastojen mukaan 31 % ja koreografeja 30 %. Johtajat saattoivat perustella tilanteen johtuvan työelämän sukupuolten segregaatista ottamatta huomioon, ohjaavatko nämä normit liiaksi heidän omia rekrytointipäätöksiään. Tilastot herättivät myös pohtimaan, kenellä on pääsy niihin huoneisiin, joissa päätetään esimerkiksi teatterin taiteellisista linjauksista. (Gustavsson 2013,24–25.)

Näyttämötaiteen johtamiseen liittyviä tutkimuksia on tehty vähäisesti. Plats på scen-selvitys toi näkyväksi sellaisten mekanismien ja rakenteiden olemassaolon, joiden vuoksi naisilla ei ole yhtäläisiä edellytyksiä päästä johtotehtäviin kuin miehillä. Tällaisia ovat esimerkiksi teatterikentän työolosuhteisiin, työsopimukseen sekä työn ja perheen yhdistämiseen liittyvät epäkohdat. On vaikea sanoa, missä määrin tätä ilmiötä Suomen näyttämötaiteessa esiintyy, juurikin puutteellisen tutkimuksen vuoksi. Gustavssonin (2013, 26–27) mukaan selvitys osoitti, että olisi syytä pureutua johtajuuteen ja siihen liittyviin normeihin ja mielikuviin laajemmassa kontekstissa. Selvityksen mukaan naiset toimivat todennäköisemmin pienempien teatteriorganisaatioiden johdossa. Se, että naisilla ei olisi pääsyä suurempien organisaatioiden johtoon, ei ole välttämättä ainoa syy tälle ilmiölle. Voi myös olla mahdollista, että naiset tyypillisesti hakeutuvat mieluummin hierarkialtaan matalampiin organisaatioihin, joissa heillä on enemmän vapauksia suhteessa taiteellisen vision toteutukseen ja työnkuvaan. Myös esimerkiksi työn ja perheen yhdistäminen voi olla tällaisissa organisaatioissa helpompaa. Käsitys teatterinjohtajasta, joka uhraa taiteelle kaiken aikansa, ei ole vielä kuollut sukupuuttoon. Tämä käsitys saattaa edelleen muodostaa normin, jolla on ulossulkeva vaikutus esimerkiksi johtajiksi hakeutuville perheellisille, sukupuolesta riippumatta. Bahoir ja Putila (2021,612) kirjoittavat, että johtajilla on erinomainen mahdollisuus rikkoa normeja, edistää kulttuurin muutosta ja muokata sukupuoliin liittyviä käsityksiä omissa organisaatioissa. Tämä vaatii syrjivien käytäntöjen tunnistamista.

Viime vuosina erityisesti #metoo-liike vaikutti vahvasti taide- ja kulttuurialaan ja nosti esiin sukupuolten tasa-arvoon, syrjintään ja häirintään liittyviä kysymyksiä, ja alalla vallitsevia vahingollisia käyttäytymismalleja. Myös laajemmat työelämänmuutokset ja -ilmiöt, kuten hierarkioiden ja normien purku, ovat vaikuttaneet teattereiden johtamiseen. Teatteri on sukupuolisesti konstruoitu sosiaalinen rakennelma, jossa sukupuolella on vaikutuksensa, millaisia normeja alalla vallitsee, millaisiin tehtäviin ihmiset hakeutuvat ja millaista käytöstä heiltä kulloinkin odotetaan, ja jopa pidetään hyväksyttävänä. (Sairanen 2022, 1–2.)

Sukupuolten tasa-arvon edistämistyössä on hyödyllistä tuoda näkyväksi rakenteita, jotka ylläpitävät konventionaalisia sukupuolimielikuvia ja erilaisia hierarkioita, sekä kiinnittää huomiota normeihin, jotka ohjaavat toimintatapoja. Tärkeää on tunnustaa, että sukupuoli on yksi merkittävä tekijä ja tunnistaa vaikutukset, jotka sillä on. Nämä kaikki seikat vaikuttavat työpaikkojen toimintaan ja henkilöiden käsityksiin sekä itsestään, että muista, ja ne käsitykset ulottuvat työntekijöistä aina yleisöön saakka. (Gustavsson 2013, 21.)

Vuonna 2019 osana Womarts-hanketta koottiin työryhmä Voices of Culture, jossa käsiteltiin sukupuolten tasa-arvotilannetta eri kulttuurisektoreilla Euroopassa (Women in film & television Finland 2024). Voice of Culture-raportti esitti, että kulttuurialan naisjohtajuuden edistämiseen on löydettävä sopivia työkaluja ja uusia väyliä, joiden avulla myös kartoitetaan potentiaalisia johtajuudesta kiinnostuneita, kulttuuri- ja taidealalla työskenteleviä naisia. Tätä työtä tulisi tehdä myös valtion tasolla. Rekrytoinneissa voisi myös harjoittaa positiivista syrjintää, lisäämällä hakukriteeriksi naissukupuolen. (Voices of culture 2019, 15–17.)

4 Johtajuus ja sukupuoli

4.1 Sukupuoli toimijuuden määrittäjänä

Naiset ovat olleet varsin aliedustettuina johtajuustutkimuksen historiassa. Aiempi tutkimus on perustunut pääasiassa miesten tekemään tutkimukseen, joissa myös kohderyhmänä ovat olleet miehet, eikä tutkimusasetelmissä ole kiinnitetty huomiota sukupuolinäkökulmaan. Naisjohtajuustutkimus on lähtöisin 70-luvun Yhdysvalloista, jossa tutkimuksen keskeisenä virstanpylväänä pidetään Harvard Business schoolin professori Rosabeth Moss Kanterin teosta *Men and women of the corporation*. Ennen tätä, vuonna 1965 Harvard Business review-lehdessä pohdittiin naisjohtajuutta sellaisista näkökulmista, kuten käyttäytyvätkö naisjohtajat ihmisten tavoin, ajattelevatko naisjohtajat olevansa ihmisiä tai kohdellaanko heitä liike-elämässä ihmisinä. Teoksessa Kanter esitteli käsitteen ”*token*”, ainokainen, jolla viitataan vähemmistön edustajaan tietyssä yhteisössä. Johtajistossa nainen on sukupuolensa perusteella vähemmistössä, ja hänestä tulee helposti sukupuolensa symboli, jota arvioidaan stereotyyppien ja yleistysten perusteella. (Lämsä ym. 2007, 2–3.)

1900-luvun puolivälissä taas feminististen teorioiden pioneeri Beauvoir (1949, 46–48) määritteli naissukupuolen ”*absoluuttiseksi toiseksi*” suhteessa mieheen, joka edustaa ihmisyyden normia. Beauvoirin mukaan naiset olivat olleet alisteisia miehille historian alusta saakka. Absoluuttisen toiseudesta teki se, ettei asetelma ole seurausta sattumasta tai kehityskulusta. Sekä miehet, että naiset määrittelivät naiset ennen kaikkea sukupuoleksi. Naiset eivät asettaneet itseään subjektiksi, koska eivät olleet muodostaneet keskenään yhtenäistä ryhmää, niin kuin muut alisteisessa asemassa olevat ryhmittymät olivat tehneet. Beauvoirista (1949, 46–48) tämä johtui siitä, että naisilla ei ole yhteistä menneisyyttä, historiaa tai uskontoa, vaan he olivat monilta osin enemmän sidoksissa miehiin kuin toisiin naisiin, ja näin ollen todennäköisemmin solidaarisia oman yhteiskuntaluokan miespuolisille edustajille, kun muista luokista tai taustoista tulevia naisia kohtaan. Historia oli pitkälti miesten

muovaama ja naisten osallistuessa maailman kehittämiseen, se kuului Beauvoirin (1949, 46–48) mukaan vielä miehille.

Suomessa naisjohtajuutta alettiin tutkia vasta 1980-luvulla ja siihen liittyvän keskustelun läpimurto tapahtui vuosituhannen vaihteessa. Tieteellisten naisjohtajuusjulkaisujen määrä ei ole ollut Suomessa suuri, sillä johtajuuteen tai sitä sivuaviin tutkimuksiin keskittyviä tutkijoita on maassamme vähäisesti, ja sukupuolinäkökulman tutkimiseen ovat keskittyneet pääasiassa naiset. Julkaisujen määrä on kuitenkin kasvanut huomattavasti 2000-luvun jälkeen. Keskustelu aiheen ympärillä on kiivastunut samassa tahdissa. (Lämsä ym. 2007, 19–20.) Vaikka naisjohtajuudesta löytyykin globaalisti jo varsin relevanttia tutkimusta, tarvitaan lisää tutkimustuloksia siitä, miksi naiset eivät edelleenkään etene johtotehtäviin samoissa määrin kuin miehet, mitä toimenpiteitä tulisi tehdä tilanteen muuttamiseksi ja kenen toimesta (Madsen & Scribner 2017). Naisjohtajuuden saralta keskeisiä tutkimusnäkökulmia ovat olleet mm. naisten urapolut, työn ja perheen yhteensovittaminen, työhyvinvointi, yhteiskunnalliset vallan rakenteet, tasa-arvo, syrjintä ja etiikka. Tutkimuksissa on pyritty vertailemaan mies- ja naisjohtajaryhmiä keskenään tai tuomaan esiin naisjohtajien keskinäisiä eroja. Feministisesti painottuneessa tutkimuksessa on pyritty tunnistamaan ja korjaamaan sukupuoleen liittyviä epäkohtia, luopumalla sukupuolisokeudesta. (Lämsä ym. 2007, 4.)

Johtajuustutkimuksessa näyttäytynyt tyypillinen sukupuolisokeus on johtanut siihen, että sukupuolen merkitystä ei huomioida tai siihen ei suhtauduta vakavasti. Monien perinteisten teorioiden taustalla tutkimuksissa käytettävä aineisto on miespainotteista. Sukupuolinäkökulmasta aiempaa johtajuustutkimusta voidaan syystäkin kritisoida varsin kapea-alaiseksi, sillä tutkimukset tukevat miehistä auktoriteettia vahvistavaa johtajuuden normia, johon sisältyy tietyt valkoisilla miehillä esiintyvät maskuliiniset piirteet, kuten hallitsevuus, itseriittoisuus, kilpailuhaluisuus ja asiakeskeisyys. (Lämsä 2010, 2.) Madsen ja Scribner (2017) tuovat myös esiin, että vaikka johtajuustutkimuksessa on tarpeellista ja tärkeää tuoda näkyväksi naisjohtajuuteen kohdistuvat haasteet ja ennakkoluulot, olisi myös tärkeää

esittää tutkimusta niistä toimintamalleista, jotka ovat edistäneet naisjohtajuutta, jotta niitä olisi mahdollista uusintaa myös muualla.

Johtajuus on monimerkityksellinen käsite, jota on teollistumisen alkuvaiheista lähtien pyritty selittämään johtajuuden vaikuttavuudella, eli millainen johtajuus edistää organisaatioiden tavoitteiden saavuttamista parhaiten. Osallistavassa johtamisessa työyhteisön jäsenillä on mahdollisuus vaikuttaa tavoitteisiin, kun taas keskitetyssä johtoryhmässä niihin voi vaikuttaa ainoastaan pieni piiri, kuten johtoryhmä tai jopa ainoastaan johtaja itse. Autoritäärisessä johtajuudessa tavoitteita pyritään saavuttamaan käskyttäen ja ohjaillen, kun taas demokraattinen johtajuus toteuttaa yhteistoiminnallista mallia. (Lämsä 2010,3.) Autoritäärisen johtamiseen liittyy usein valtapelejä, joihin kuuluu juonittelua ja mielistelyä uralla etenemiseksi. Autoritäärisessä organisaatiossa korostuvat hierarkkisuus ja asiakeskeisyys. Sen johtotehtävissä viihtyy ja menestyy tyypillisesti henkilö, joka nauttii toisten kontrolloimisesta. (Ristikangas & Grünbaum 2014, 14–15.) Demokraattisesti johdetussa organisaatiossa vallitsee luottamus. Työntekijöitä rohkaistaan osallistumaan vahvasti vuorovaikutukseen ja yhteiseen päätöksentekoon. Demokraattinen johtaja antaa rakentavaa palautetta ja on kuunteleva. Tämän johtamismuodon on todettu olevan kaikista tehokkainta, sillä tehokkuus korreloi suoraan työntekijöiden tyytyväisyyden, sitoutuneisuuden ja tuottavuuden kanssa. (Isotalus & Rajalahti 2017, 39–40.)

Johtajuuden tutkimustraditio jaetaan tyypillisesti kolmeen pääryhmään: johtajuus luonteenpiirteinä, johtamiskäyttäytyminen ja johtajuuden tilannesidonnaisuus. Luonteenpiirteiden tarkastelu juontaa juurensa piirreteoriasta, joka tunnetaan historiallisesti vanhimpana johtajuuden suuntauksena. Sen mukaan johtajuus perustuu henkilön persoonallisiin ominaisuuksiin, jotka tekevät tämän sopivan johtajaksi. Maskuliiniseksi tulkitut ominaisuudet ovat tehokkaan johtajan piirteitä ja ne yhdistetään tyypillisesti miessukupuoleen. Näitä ovat mm. vastuullisuus, sinnikkyys, hallitsevuus ja itseluottamus. Luonteenpiirteitä korostava käsitys luo johtajuudesta kapean normin, jossa tehokasta johtajuutta toteuttaa siis määrätynlaisin persoonallisin piirtein varustettu mies. Johtamiskäyttäytymisessä on tyypillisesti eroteltu kaksi

pääulottuvuutta: ihmiskeskeinen- tai tehtäväkeskeinen tyyli. Ihmiskeskeinen johtamistyyli yhdistetään feminiiniseen toimintatapaan, ja se keskittyy ihmissuhteisiin ja työyhteisön jäsenten tarpeisiin. Tehtäväkeskeinen johtamistyyli nähdään taas maskuliinisena ja se keskittyy tehtäviin ja tavoitteisiin. Tehokkain johtamiskäyttäytyminen on yhdistelmä molempia johtamistyyliä. Tilannesidonnaisessa johtamisessa ei määritellä yhtä selkää johtamistyyliä, vaan tiedostetaan johtamistyön muuttuva luonne tilanteen mukaisesti. (Lämsä 2010,3–4.)

Johtajarekrytoinneissa on saatettu suosia vahvojen mielikuvien ja ennakkoluulojen vuoksi vääristyneitä, sukupuolelle stereotyyppisiä luonteenpiirteitä ja käyttäytymismalleja. Valitsijat ovat voineet esimerkiksi sortua virhearvioihin, joiden mukaan itsevarmuus on keskeinen johtajuuskompetenssi, joka ohjaa tyypillisesti miespuolisen johtajan palkkaukseen, tai että naisjohtaja on parempi johtamaan vaikeuksista toipuvaa organisaatiota. (Aaltio-Marjosola 1994.)

Tutkimustraditiot johtamiskäyttäytymiseen ja tilannesidonnaisuuteen liittyen mahdolltavat sisälleen sekä feminiiniset että maskuliiniset toimintamallit, jonka myötä sukupuolen näkökulma on mahdollista muodostaa laajemmin. Kuitenkin kaksikulotteinen käsitys on yksinkertaistava, sillä feminiiniset ja maskuliiniset käyttäytymismallit nähdään toisistaan erillisinä jakolinjoina miesten ja naisten välille. Ääritulkinnassa johtajan sukupuoli ja sille soveliaaksi mielletty käyttäytyminen on yhdenmukaistettu muuttumattomaksi luonnolliseksi ominaisuudeksi. Sukupuolinäkökulma on myös viitannut tyypillisesti naisnäkökulmaan, jolloin ikään kuin vain nainen muodostaisi sukupuolen. Tämä on johtanut stereotyyppisiin perustuvaan yksipuoliseen ajatteluun johtajuudesta, joka on vahvistanut perinteistä asymmetristä valta-asemaa sukupuolten välillä. (Lämsä 2010,4–5.) Beauvoirin (1949, 41–43) mukaan määritellössään itsensä, naiselta edellytetään ensin sukupuolensa määrittely: ” Olen nainen”. Kaikki muut väittämät rakentuvat sen päälle. Miehellä on itsestään selvää olla mies, eikä luokittelu sukupuoleen ole tarpeellista. Beauvoir kirjoittaa miehen olevan käsiteltävissä ilman naista, mutta sama ei päde toisinpäin. Mies on olennainen

ja nainen epäolennainen. Nainen määritetään miehisessä maailmassa sukupuoleksi, koska se on naisessa olennaisin ominaisuus. Tästä muodostuu johtopäätös, että mies on subjekti ja absoluutti ja nainen on ”toinen”.

4.2 Feministinen naisjohtajuustutkimus

Akateeminen feminismi pyrkii yhteiskunnallisten rakenteiden muuttamiseen sekä eri ilmiöiden monimerkitykselliseen ja vastakkainasettelua purkavaan tarkasteluun. Yksi sen keskeisistä lähtökodista on eksplisiittinen käsitys siitä, että sukupuolentutkimuksen metodit ja teorit pyrkivät muuttamaan sosiaalista todellisuutta, eli ovat näin ollen transformatiivisia. Akateemisen feminismin juuret ulottuvat sekä aktivismiin, että tieteen kritiikkiin. Sen kentällä pyritään kehittämään uusia tapoja hahmottaa prosessuaalisia haasteita ja kysymyksiä, jotka liittyvät esimerkiksi seksuaalisuuteen, identiteettiin ja rodullistamiseen. (Aldrin-Salskov 2023, 69–70.)

Feministinen naisjohtajuustutkimus on tutkimussuuntauksena varsin tuore. Eräs kokonaisvaltainen ja integroiva viitekehys sille on vuosituhannen alkupuolella esitelty jaottelu, jossa feminismin teorioiden jaottelu yhdistyy johtajuustutkimukseen. Sen kolme pääkategoriaa ovat feminismi uudistamisena, feminismi vastarintana ja feminismi kapinointina. (Lämsä ym. 2007, 4.) Feminismi uudistamisena perustuu näkökulmaan, jossa sukupuolten biologiset eriävyydet tunnustetaan, mutta jonka mukaan sukupuolet ovat inhimillisessä toiminnassaan pohjimmiltaan samankaltaisia. Sukupuolten käyttäytymiseen liittyvät erot johtuvat erilaisista sosialisatioprosesseista, joissa naiset sosialisoidut kasvatuksen, koulutuksen ja ympäristön vaikutuksesta feminiineiksi (lempeä, hoivaava, empaattinen, alistuva, intuitiivinen) ja miehet maskuliinisiksi (asiakeskeinen, dominoiva, itsenäinen, itsevarma, rationaalinen). Miehisessä johtajuusnormissa feminiininen naisjohtaja muodostaa poikkeuksen ja päästäkseen osaksi normia, naisen tulisi kehittää miehistä käyttäytymistään, säilyttäen kuitenkin riittävästi feminiinisiä puolia, täyttäkseen sukupuolelle asetetut odotukset. Tämä esimerkiksi saattaa näkyä naisjohtajien pukeutumisessa, jolla pyritään tietoisesti hakemaan maskuliinista tyyliä. Myös

esimerkiksi Margaret Thatcher pyrki hakemaan esiintymiselleen uskottavuutta harjoittelemalla matalampaa äänenkäyttöä. (Lämsä 2010, 5–6.) Kriittisen feminismin näkökulmasta maskuliininen kulttuuri on merkittävä este tasa-arvon toteutumiselle. Maskuliinisessa kulttuurissa naisten tulee usein kontrolloida feminiinisyyttään ja pyrkiä toisintamaan maskuliinista käytöstä, pyrkien ikään kuin sopimaan joukkoon ja samalla hän hyväksymään sukupuoleen kohdistuvan syrjinnän. (Bahoir & Putila 2021, 598–599.) Feminismi uudistuksena pyrkii siis edistämään naispuolisten yksilöiden mukautumista normeihin, mutta itse normia ei kyseenalaisteta, vaan se otetaan annettuna. Suuntauksen mukaisessa tutkimuksessa sukupuoli ymmärretään kahdeksi jakautuneena taustamuuttujana. Se on tyypillinen lähtökohta johtajuustutkimukselle, jossa pyritään vertaamaan mies- ja naisjohtajien johtamistyyliä ja hakemaan niistä eroavaisuuksia. Tämänkaltaisessa tutkimuksessa johtajuusilmion sukupuolittuneisuutta ei analysoida monipuolisesti, vaan se tuottaa sukupuolten välille vastakkainasettelua ja kahtiajaon sekä olettaa sukupuolet yhdenmukaisiksi, homogeenisiksi kategorioiksi. (Lämsä 2010, 5–6.)

Feminismi vastarintana nostaa esiin johtajuusnormin maskuliinisuuden ja siitä johtuvan naisten heikomman aseman päästä johtotehtäviin. Suuntaus korostaa sukupuolten eroja ja pyrkii tuomaan esiin näkymättömämpää naisnäkökulmaa. Feminismi vastarintana tuo esiin näkemystä, jonka mukaan johtajuuteen tarvitaan sosiaalinen järjestys, joka huomioi naisten erityiset kokemukset ja tuo esiin sukupuoleen liittyvät haasteet kuten hitaan uralla etenemisen, joka tunnustetaan osaksi vakiintunutta sukupuolijärjestelmää. Suuntauksen mukaan muutos syntyy siten, että naisille erityiset henkilökohtaiset kokemukset ja tyypilliset piirteet kuten huolenpito, tunteet ja äitiyden kokemus huomioidaan tutkimuksessa, nostetaan esille ja otetaan osaksi johtajuuden tiedonmuodostusta. Tällöin henkilökohtaiset kokemukset näyttäytyvät poliittisina ja yksityisestä tulee julkista ja jaettua. (Lämsä 2010,7.) Feminismi vastarintana muodostaa relevantin näkökulman esimerkiksi siihen, että hoivavelvoite kohdistuu edelleen pääasiassa naisille. Miesjohtajien oletetaan keskittyvän enemmän työhönsä, naispuolisten puolisoitensa tukemana. Vastaavasti

naisjohtajien oletetaan olevan työnsä ohella pääasiallisesti vastuullisia kodista ja perheestä. (Heikkinen 2015.)

Feminismi kapinointina pyrkii murtamaan ideaa sukupuolesta ja näkee sen jatkuvasti rakentuvana ja muuttuvana sosiaalisena ja kulttuurisena prosessina sekä kontekstiin, aikaan ja paikkaan sidottuna ilmiönä. Suuntauksessa halutaan kyseenalaistaa määrätynlaiset sukupuolikäsitykset ja tapamme tuottaa sukupuolijärjestystä johtamisen tutkimuksessa ja käytännön työssä. Johtajan identiteettiä ja sosiaalista asemaa pyritään tarkastelemaan laajemmin, kuin ainoastaan sukupuolen näkökulmasta. Tarkastelussa tulisi kiinnittää huomiota myös esimerkiksi ikään, etnisyyteen ja sosiaaliluokkaan. (Lämsä 2010, 8.) Intersektionaalinen feminismi tunnistaakin epätasa-arvon eri muodot, sekä miten ne vaikuttavat toisiinsa, ja kerrostuvat tietyille yksilöille. Käsitteen teki tunnetuksi yhdysvaltalainen kansalaisoikeusaktivisti ja professori Kimberlé Crenshaw vuonna 1989. Aiemmin feminismi oli keskittynyt pääasiassa valkoisten ja keskiluokkaisten naisten kokemuksiin epäkohtiin, sulkien pois suuren joukon ihmisiä, jotka kokevat erinäisiä syrjinnän muotoja. Intersektionaalinen feminismi edustaa aidosti inklusiivista näkökulmaa, joka pyrkii huomiomaan kaikki syrjinnän muodot ja edistämään kaikkien tasa-arvoa. (Sharkey & Hawk 2016.)

Feminismi kapinointina huomioi myös, miten sukupuoli-identiteetit ja sukupuoliin liittyvät merkitykset muodostuvat johtajuudessa, sekä analysoi organisatorisia ja sosiokulttuurisia prosesseja, jotka tuottavat sukupuolten välisiin valtasuhteisiin epäsymmetriaa, niin päivittäisissä käytännöissä, kuin johtajuutta koskevissa puheissa, kirjoituksissa, kuvissa ja muissa symboleissa. Näihin seikkoihin huomiota kiinnittämällä pyritään paljastamaan tapoja, joilla tiettyjä maskuliinisia piirteitä kuten hallitsevuutta ja paternalismia, eli holhoavaa toimintamallia, pidetään automaattisesti arvostettuina johtajuuden elementteinä. Erityisen tärkeänä ja kiinnostavana tutkimuksen kannalta, pidetään johtajuutta koskevan kielenkäytön ja siinä esiintyvien oletusten analysointia. Suuntauksen vahvuus on sukupuoliin liittyvien oletusten totuudenmukainen esiintuominen ja kontekstisidonnaisuuden ymmärrys. Se pystyy tarkastelemaan laajasti ja

yleisesti yhteiskunnallisia sukupuolisia valtarakenteita, kun taas feminismi uudistamisena ja vastarintana tarkastelee asetelmaa yksilötasolta. Toisaalta tutkimus ei välttämättä tavoita johtamisen arkitoimintaa tai sukupuolten epäsuhtaisten valtasuhteiden ilmenemistä käytännön toiminnassa ja ihmisten arjessa. Suhde arjen kokemuksiin saattaa jäädä pinnalliseksi tai käsittelemättä, kun tutkimus keskittyy käsitteiden ja määritelmien analyysiin ja niiden muutokseen. (Lämsä 2010, 8–9.) Olisikin tärkeä tuoda näkyväksi myös organisaatioiden ja yksilöiden mahdollisuudet toimijuuteen, sillä eriarvoisuutta tuotetaan ja uusinnetaan juurikin arkipäiväisessä vuorovaikutuksessa työpaikoilla (Bahoir & Putila 2021,612).

4.3 Sukupuolittunut johtamisnormi

Niin kuin kirjallisuuskatsauksessa on jo aiemmin noussut esiin, useat rakenteelliset tekijät estävät naisia etenemästä johtotehtäviin. Johtajuus mielletään usein maskuliiniseksi, miessukupuolelle luontevaksi toiminnaksi, ja jo nämä mielikuvat toimivat esteinä naisille edetä johtajiksi. Johtajilta odotetaan myös täyspainoista heittäytymistä työhön, mikä ei sovi oletukseen siitä, että naiset hoitavat pääasiassa kodin ja perheen. Työn ja perhe-elämän yhdistäminen nähdään myös ensisijaisesti haasteena ainoastaan naisille. Sukupuolijakauman tasoittaminen rikkoisi sekä mielikuvia johtajuudesta, että vallitsevia oletuksia johtajan sukupuolesta. (Koskela 2019, 108.)

Johtajuuteen liitettävät ominaisuudet ovat siis tutkimusten mukaan edelleen sukupuolittuneita. Naisjohtajiin kohdistuu eri odotukset kuin miesjohtajiin. Menestyksestä johtajaa kuvataan usein maskuliinisuuteen liitetyillä piirteillä, kuten kunnianhimoisuudella ja kilpailuhenkisyudellä. Naisjohtajilta odotetaan empaattisuutta ja toisten tarpeiden huomioimista. Näiden olettamien mukaan menestyäkseen, naisen tulisi toimia maskuliinisten piirteiden mukaan. Tämä kuitenkin saatetaan nähdä ongelmallisena, jos nainen poikkeaa sukupuolelle asetetuista normeista. Tänä päivänä feminiinisyteen liitetyjä piirteitä, kuten emotionaalista osaamista ja vuorovaikutusta, on alettu pitää yleisesti tärkeinä johtajuuteen liittyvinä taitoina. (Sairanen 2022, 10.)

Mikäli naisia valitaan ylempään johtoon, ovat tehtävät tyypillisesti näkymättömämpiä ja sisältävät vähemmän vastuita. Naisia valitaan myös miehiä todennäköisemmin ylempiin johtotehtäviin vähemmän menestyneisiin organisaatioihin tai yrityksiin, jotka saattavat kamppailla selviytymisestä tai käynnissä olevasta kriisistä. Menestyvien organisaatioiden ylempään johtoon palkataan tyypillisesti mies. Erinäiset tutkimustulokset osoittavat tämän mahdollisesti johtuvan siitä, että esimerkiksi taloudellisten vaikeuksien kanssa kamppailevat organisaatiot tunnistavat muutoksen tarpeen, ja naisjohtajan palkkaus viestii organisaation suunnan muutoksesta esimerkiksi hallituksille ja osakkeenomistajille. Gipson ym. (2017) tuo artikkelissaan esiin tutkimustuloksia, jotka osoittavat naisten olevan kyvykkäämpiä ihmisten johtajia. Tätä vaaditaan erityisesti kriisitilanteissa, koska naiset toteuttavat tyypillisesti miehiä todennäköisemmin demokraattista ja transformationaalista johtajuutta.

Martin (2003) kuvaa sukupuolta sosiaalisena konstruktiona, jossa sukupuolta ilmennetään kaksisuuntaisena tekemisen prosessina, jossa eri sukupuolet rakentavat toisiaan sosiaalisesti sukupuolittuneesti. Sukupuolittavat käytänteet vaikuttavat kunkin sukupuolen kokemuksiin työstä eri tavoin. Miehiä ja miehisyyteen liitettyjä ominaisuuksia järjestelmä suosii, kun taas naiset kokevat sen vuoksi syrjintää. Se myös heikentää naisten identiteettiä ja luottamusta. Bahoir ja Putila (2021, 612) tuovat artikkelissaan esiin, miten tekniikan alalla naisten tasa-arvo saatetaan kokea jopa miehiä syrjivänä. Miehet voivat suhtautua sukupuolten tasa-arvoon varsin poikkeavasti, sitä edistäen tai jopa feminismiä vastustaen. Miehet voivat kokea, ettei tasa-arvo varsinaisesti tuota heille hyötyä, ainakaan lyhyellä aikavälillä. Tasa-arvo voikin olla enemmistön mielestä näennäisesti kannatettava tavoite ja arvo, johon on helppo sitoutua. Kun tasa-arvo pitäisi muuttaa arkitoiminnaksi, se saattaa herättää ristiriitaisia tunteita, jopa vastustusta. Miehet eivät valtaapitävinä välttämättä tunnista sukupuolen vaikutusta työelämässä.

5 Tutkimusmenetelmät

5.1 Teemahaastattelu aineistonkeruumenetelmänä

Opinnäytetyöni edustaa laadullista, eli kvalitatiivista tutkimusta. Laadullisella tutkimuksella pyritään ymmärtämään ihmisen toimintaa ja merkitysmaailmaa. Toisin kuin määrällinen, eli kvantitatiivinen tutkimus, jolla pyritään kuvaamaan tutkittavan ilmiön määrää, prosenttiosuuksia, yleisyyttä tai esiintymiskertoja, pyrkii kvalitatiivinen tutkimus kuvaamaan ja tutkimaan ilmiöiden laatua, ihmisten kokemusten ja merkityksellistämisen tapojen kautta. Laadullisen tutkimuksen merkittävyys rakentuu tutkimuksen kontekstista ja ihmisen todellisuudesta. (Pietikäinen & Mäntynen 2009, 139–140.)

Olen kerännyt aineistoa teemahaastatteluin haastattelemalla suomalaisia, naissukupuolta edustavia teatterinjohtajia. Haastateltavat esiintyvät opinnäytetyössä anonymisti, jotta heille tarjoutui aito mahdollisuus puhua haastatteluissa mahdollisimman avoimesti. Pyrin jättämään haastatteluihin laajasti tilaa haastateltavien ajatuksille, eri teemojen ympärillä. Kiinnostuksen kohteina haastatteluissa olivat esiin nousseet yhdistävät tekijät, joita pyrin tarkastelemaan valitsemaani analyysimetodia, diskurssianalyysia hyödyntäen. Valitsin aineistonkeruumenetelmäksi teemahaastattelun, koska halusin luoda mahdollisimman keskustelunomaisen tilanteen, jossa haastateltavat saivat puhua mahdollisimman avoimesti, vapaasti ja vapautuneesti, tuottaen intuitiivista puhetta. Hirsjärven ja Hurmeen (2022, 16) mukaan haastattelu perustuu kielelliseen vuorovaikutukseen. Mitä keskustelunomaisempi haastattelu on kyseessä, sitä enemmän vuorovaikutus korostuu. Haastattelu voi paljastaa ihmisten ajatuksista, ymmärryksestä tai heidän asettamistaan merkityksistä jotain, mitä voisi olla mahdotonta saada esiin muilla keinoin. Haastattelu on siis keskustelu, jolla on tarkoitus.

Haastattelu muistuttaa keskustelua siinä määrin, että molempiin sisältyy kielellinen ja ei-kielellinen kommunikaatio ja molemmat osapuolet vaikuttavat toisiinsa. Kommunikaatiotavoista välittyvät niiden takana piilevät ajatukset,

asenteet, mielipiteet, tiedot ja tunteet. Haastattelussa on kuitenkin tietoinen päämäärä ja sillä pyritään keräämään informaatiota, jolloin tilanne etenee haastateltavan ehdoilla. Haastattelulle on luonteenomaista, että ne ovat ennalta suunniteltuja ja haastattelijan sekä alulle panemia että ohjaamia. Haastattelijan tulee tyypillisesti huolehtia haastateltavan motivoinnista ja motivaation ylläpidosta. Haastattelijan tulee myös tuntea hyvin roolinsa, joka valkenee taas haastateltavalle vasta haastattelun kuluessa. Haastattelun tulee myös aina perustua täydelliseen luottamukseen. (Hirsjärvi & Hurme 2022, 89–92.) Teemahaastattelussa haastattelu kohdennetaan tiettyihin keskeisiin teemoihin ja se etenee niiden mukaisesti. Haastateltavien tulkinnat ja heidän eri asioillensa antamat ja vuorovaikutuksessa syntyvät merkitykset ovat keskeisiä. Teemahaastattelua voidaan pitää puolistrukturoituna menetelmänä, sillä siinä keskustelun aihepiirit, eli teema-alueet ovat kaikille samat. Teemahaastattelusta kuitenkin puuttuvat kysymysten tarkka muoto ja järjestys. (Hirsjärvi & Hurme 2022, 103–104.)

Haastatteluissa halusin syventyä teattereissa työskentelevien naisjohtajien taustoihin, kokemuksiin ja ajatuksiin johtamistyöstä. Haastattelujen tavoite oli saada selville, millaisia merkityksiä haastateltavien puheesta ja ajatuksista haastattelun teemoille rakentui. Pyrin löytämään haastateltavaksi eri vaiheissa johtajuuspolkuja olevia, eri-ikäisiä naisjohtajia, joiden toimintaympäristöt myös poikkeavat toisistaan.

Valitsin haastatteluun kolme keskeistä teemaa, joita olivat oma urapolku, johtajuuden arvot ja periaatteet sekä oma toimintaympäristö ja sen luoma viitekehys johtajuudelle. Teemahaastattelu-muodon tarjoaman vapauden vuoksi saatoin esittää kullekin haastateltavalle erilaisia jatkokysymyksiä, joita en ollut ennalta määritellyt. Saaranen-Kauppisen ja Puusniekan (2006) mukaan teemahaastattelussa teemojen käsittelyjärjestys on vapaa, eikä kaikkien haastateltavien tarvitse keskittää huomiota tiettyyn teemaan samassa laajuudessa. Ennalta määritellyt teema-alueet olivat väljiä ja jättivät haastateltaville tilaa jakaa ajatuksiaan juuri omista lähtökohdista käsin. Erityiset kiinnostuksen kohteeni liittyivät naisjohtajien taustoihin, kuten heidän

perhetaustaansa ja koulutuspolkuunsa. Muina erityisen kiinnostavina seikkoina pidin johtajien kuvamaa arvomaailmaa ja sitä, toteuttavatko he työssään enemmän feminiinistä vai maskuliinista johtajuutta sekä millaiseksi he kuvailevat oman työympäristönsä rakenteita ja siellä vallitsevia lainalaisuuksia.

Oman koulutus- ja työhistorian vuoksi teatterin tuoma viitekehys oli haastattelijana helposti lähestyttävä. Alan sosiaalinen koodisto ja kulttuuri olivat minulle tuttuja. Olen myös jo ennen opinnäytetyöprosessiani ollut kiinnostunut tasa-arvo ja yhdenvertaisuus- teemoista sekä feminismistä, ja perehtynyt niihin liittyvään kirjallisuuteen ja materiaaleihin. Toisaalta, koska aihepiiri ja viitekehys olivat itselle jo entuudestaan varsin tuttuja ja merkityksellisiä, oli niihin myös muodostunut laaja kirjo omia merkityksiä ja näkökulmia, jotka haastateltavana pyrin häivyttämään taka-alalle. Niin kuin haastateltavan, myös tutkijan maailma rakentuu omista lähtökohdista ja näin ollen hän vaikuttaa tutkimukseen, sen tulkintaan ja analyysiin. Tutkimuksen tulee pyrkiä heijastamaan tutkittua maailmaa, jonka analyysin pohjana kerätty aineisto toimii. Haastatteluaineistoon taas vaikuttaa pitkälti, millaisia asioita haastateltava pitää tärkeänä ja haluaa nostaa esiin. Haastattelija myös kertoo asioita omien muistikuvien pohjalta. (Hirsjärvi & Hurme 2008, 16–19.)

5.2 Aineistonkeruu

Haastattelin opinnäytetyöhöni viittä eri muotoisessa teatterioorganisaatiossa työskentelevää naisjohtajaa. Johtajat olivat eri-ikäisiä ja urapolullaan eri vaiheissa. Analyysissä haastattelut esitetään anonyymissa muodossa ja olen pyrkinyt häivyttämään tekstistä tunnistettavuudet. On tärkeää, että johtajat kokivat voivansa osallistua haastatteluun turvallisesti, ja näin ollen saattoivat tuottaa puhetta mahdollisimman rehellisesti. Lupasin myös, että johtajat saavat tarkistaa tekstit, ennen opinnäytetyön julkaisua.

Toteutin haastattelut sekä kasvokkain, että etäyhteydellä Teamsin välityksellä joulukuussa 2023 ja tammikuussa 2024. Tapaamiset kestivät tyypillisesti 1–2 tuntia ja nauhoitin haastattelut varmuuden vuoksi kolmeen eri äänilähteeseen:

puhelimelle, GoPro-kameraan ja Teams-sovellukseen. Tunnelma haastatteluissa oli rauhallinen ja kiireetön, sillä sekä minä, että haastateltavat olimme varanneet haastattelulle hyvin aikaa. Haastatteluihin ei tullut keskeytyksiä tai muita häiriöntekijöitä, muutamaa puhelimen väristystä luukuunottamatta, joten pystyimme rauhassa asettumaan asian äärelle. Pysin luomaan tilanteesta keskustelunomaisen, jättäen kuitenkin etupäässä tilaa johtajien puheelle. Annoin myös johtajien ohjailta, mihin suuntaan he halusivat teemojen ympärillä kulkevia keskusteluja johdattaa. Haastattelut saattoivat näin poiketa monessa yhteydessä toisistaan, eivätkä noudattaneet samaa kaavaa. Jossain yhteyksissä avasin myös omaa ajattelua aiheen ympäriltä, jolloin kokemuksesta tuli enemmän vuorovaikutteinen ja jaettu. Tunnelman kannalta merkittävää oli myös jättää alkuun tilaa vapaammalle ja yleiselle keskustelulle, ennen varsinaiseen haastatteluun siirtymistä.

Pysin tietoisesti kysymyksenasettelussani välttelemään sukupuolinäkökulmaa ja näin ollen annoin johtajille tilaa halutessaan peilata ajatuksia myös sukupuoli kontekstissa. Osassa haastatteluja sukupuoli ei varsinaisesti noussut esiin, ja niissä missä nousi, se esiintyi eri konteksteissa. Puhe kääntyi esimerkiksi työn ja perheen yhdistämiseen ja sukupuoleen yhteiskunnallisessa kontekstissa ja johtajuuskontekstissa. Vain yksi johtaja nosti sukupuolta esiin oman identiteettinsä kautta. Kiinnostavaa oli, että hän oli myös johtajista nuorin.

Tiedotin johtajia etukäteen tutkimusaiheestani ja haastattelun pääteemoista, mutta en antanut etukäteen mietittäväksi tiettyjä kysymyksiä tai avannut laajemmin opinnäytetyöni taustoja. Halusin johtajien tuottavan haastatteluissa mahdollisimman paljon intuitiivista puhetta. Moni johtaja oli huolissaan omien vastauksien epäselvyydestä tai epä johdonmukaisuudesta, mutta pyysin avaamaan haastattelutilanteessa, että juuri tällainen puhe palveli tutkimuksen tarkoitusta parhaiten. Haastattelutilanteisiin syntyi nopeasti avoin ja välitön ilmapiiri. Se välittyi huumorina ja esimerkiksi kielenkäytön rentoutumisena, jolloin haastatteluissa saatettiin tuottaa sekä ronskia, että varsin tunnepitoista kieltä. Kokemukseni perusteella kaikki johtajat halusivat auttaa minua haastatteluni onnistumisessa, ja kuvailivat tarkasti ja kiireettömästi pyytämiäni

asioita. Haastatteluihin syntyi tietynlainen flow-tila, jossa puhe virtasi eteenpäin mutkattomasti.

5.3 Tulkitseva diskurssianalyysi

Kielenkäyttöä voidaan pitää tietyiltä osin organisoituna. Kun puheessa tai tekstissä esiin nousevat toteamukset liittyvät toisiinsa, puhutaan diskurssista. Diskursiivisessa tutkimuksessa ollaan kiinnostuneita haastattelutilanteesta esiin nousevasta kielenkäytön vaihtelevuudesta, jopa ristiriitaisuudesta. Diskursiivisen tutkimuksen mukaan kielellä on sosiaalista todellisuutta luova luonne. Kieli siis rakentaa, uusintaa ja muuttaa todellisuuttamme. Päähuomio tutkimuksessa ei niinkään ole kielessä, vaan tutkimuskohteena ovat puhekäytännöt ja -tavat. (Hirsjärvi & Hurme 2022, 111–113.)

Diskurssianalyttisen perinteen lähtökohtana on ajatus, jonka mukaan sosiaaliset ilmiöt tuotetaan yksilöiden välisessä kielellisessä vuorovaikutustilanteessa, jotka ovat kontekstisidonnaisia aikaan ja paikkaan. Tulkitsevaa diskurssianalyysia on hyödynnetty johtamis- ja organisaatiotutkimuksessa, koska sen avulla on mahdollista selvittää, millaisia merkityksiä johtajuudesta ja sen ilmiöistä tuotetaan, ja millaisia merkityksiä sille annetaan. (Siltäoja & Vehkaperä 2011, 210.) Diskurssiksi voidaan kutsua siis erilaisia puhumisen tapoja. Diskurssianalyysissa huomio kiinnitetään haastattelupuheeseen, sen funktioihin ja siinä ilmeneviin kielen vaihteluihin. Aineistoista pyritään etsimään sekä eroja ja yhtäläisyyksiä, että poikkeavuuksia. (Hirsjärvi & Hurme 2022, 393.)

Diskurssianalyysin lähtökohtana on sosiaalinen konstruktionismi, jonka mukaan sosiaalinen todellisuutemme rakentuu sosiaalisessa vuorovaikutuksessa, kielen kautta. Konteksti, jossa puhetta tuotetaan, antaa sanoille ja lauseille oman merkityksensä. Diskurssianalyysia voidaan pitää pikemminkin lähestymistapana tutkimukselle, kuin yhtenäisenä, vakiintuneena menetelmänä. Kuvatessaan sosiaalista todellisuutta, diskurssit myös luovat sitä itse. Ne siis toimivat sekä

objektiivisen, että subjektiivisen todellisuuden luojina. (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006.)

Aloittaessani diskurssianalyysin litteroiduista materiaaleista, pyrin ensin valitsemaan keskeisimmät diskurssit, joiden alle kategorioin materiaaleja kaikista haastatteluista. Diskursseiksi valikoituivat yhteiskunnallinen toimijuusdiskurssi, vastuullisuusdiskurssi, johtajuusnormidiskurssi, muutosjohtajuusdiskurssi sekä resurssidiskurssi, joka jakaantui vielä omistautunut johtaja ja niukat rahoitusrakenteet- diskursseiksi. Valitsin juuri nämä diskurssit, koska ne ilmensivät teatterinjohtajuutta haastateltavien taustojen, tapojen tuottaa johtajuutta, sekä johtajuusympäristön ja sen yhteydessä esiin nousseiden ilmiöiden kautta. Opinnäytetyössäni pyrin yhdistämään johtajien tuottaman puheen osaksi johtamiseen liittyviä sukupuolittuneita normeja ja rakenteita, joita olen pyrkinyt kirjallisuuskatsauksessa tuomaan esille.

Diskurssianalyysin yksi suuremmista haasteista on analyysintekijän tutkimuksen aiheeseen liittyvä käsitykset ja arvot, jotka eivät ole erillisiä sosiaalisesta todellisuudesta. Analyysintekijä pyrkii luomaan johtopäätökset aineiston pohjalta, mutta hänen on keskeistä tiedostaa omat arvot, jotka ohjailevat analyysia ja koko tutkimusta. Tutkijan on hyvä antaa uskottava selitys aineiston kokoamisesta ja analyysistä sekä päättelypoluista, jonka mukaan analyysi on tehty. (Hirsjärvi & Hurme 2018, 122–123.) Luin litteroinnit useaan kertaan läpi ja löytämään materiaaleista olennaisimmat asiat, koko ajan tiedostaen omat arvoni, jotka ohjasivat sekä analyysia, että materiaalien valintaa. Muokkasin analyysivaiheessa valitsemieni diskurssien muotoa useaan kertaan ja pyrin jokaisella kerralla syventämään analyysia, ja havainnollistamaan analyysiprosessia selkeämmäksi lukijalle.

5.4 Tutkimuksen luotettavuus

Kvalitatiivisessa tutkimuksessa, tutkija joutuu arvioimaan työnsä luotettavuutta koko tutkimusprosessin ajan (Eskola & Suoranta 1998, 211). Luotettavuuden

arvioinnissa on mahdollista ottaa huomioon tutkimuksen kohteen ja tavoitteiden lisäksi sisällön johdonmukaisuus, aineistonkeruumenetelmät ja tutkimuksen raportointi. Tutkimuksen luotettavuutta lisää, mitä yksityiskohtaisemmin tutkija kertoo tutkimuksen vaiheista, jolloin lukijalla on paremmat edellytykset arvioida luotettavuutta. (Tuomi & Sarajärvi 2002, 135–138.) Laadullisen tutkimuksen luotettavuuskriteereitä ovat uskottavuus, vahvistettavuus, reflektiivisyys ja siirrettävyys (Kylmä & Juvakka 2007, 127). 1) Tutkimuksen uskottavuudella viitataan siihen, vastaako tutkijan tekemät käsitteellistykset ja tulkinnat, tutkittavien tuottamia käsityksiä, 2) Vahvistettavuudella, saavatko tutkijan tekemät tulkinnat tukea jo tehdyistä tutkimuksista 3) Reflektiivisyydellä, tiedostaako tutkija omat näkemyksensä ja arvionsa ilmiöstä, pyrkien toteuttamaan tutkimusta mahdollisimman objektiivisesti ja 4) Siirrettävyydellä, onko tulokset siirrettävissä muihin vastaaviin tilanteisiin. (Eskola & Suoranta 1998, 212–113, 129.)

Olen pyrkinyt kuvamaan tutkimusprosessiani mahdollisimman yksityiskohtaisesti ja perustellen. Olen liittänyt analyysiosioon mahdollisimman paljon suoria lainauksia haastatteluista, jotta ne ovat myös lukijan nähtävillä ja tulkittavissa. Näin ollen myös yhteys aineiston ja tulosten välillä on tehty näkyväksi. Pyrin myös löytämään tutkimusta tukevaa kirjallisuutta mahdollisimman laajasti voidakseni peilata omia tutkimustuloksia ja analyyseja eri konteksteissa, sekä löytämään esiin nousseille ilmiölle vahvistusta useista eri lähteistä. Pyrin tutkimuksessa jatkuvasti tiedostamaan omat näkemykseni tutkittavaan ilmiöön liittyen ja esimerkiksi välttämään johdattelua haastattelutilanteessa, antaen haastateltavien ohjailla keskustelujen suuntia. Tämän vuoksi en myöskään missään vaiheessa ohjannut haastattelua suoraan sukupuolinäkökulman äärelle, jolloin sitä lähestyttiin aina haastateltavan aloitteesta. Luotettavuutta olisi lisännyt, mikäli analyysiä olisi ollut toteuttamassa joko työpari tai tutkimusryhmä, sekä jos haastatteluja olisi toteutettu enemmän, jolloin aineisto olisi tarjonnut ilmiöistä kattavamman kuvan. Myös määrällisen tutkimuksen sisällyttäminen tutkimustuloksiin esimerkiksi teatterinjohtajien koulutustaustoista suhteessa sukupuoleen, olisi voinut lisätä tutkimuksen luotettavuutta.

Pyrin käyttämään opinnäytetyössä mahdollisimman paljon laadukkaita lähteitä kuten vertaisarvioituja tieteellisiä artikkeleja, uusimpia tutkimustuloksia ja tuoretta kirjallisuutta. Teatterinjohtajuudesta sukupuolinäkökulmasta oli kuitenkin varsin vähän tutkimusnäyttöä saatavilla ja käyttämäni aineisto oli näiltä osin noin kymmenen vuoden takaa.

6 Naisjohtajuuspuheen analysointi

6.1 Yhteiskunnallinen toimijuus- diskurssi

Opinnäytetyöni tarkoituksena on kuvata millaiset rakenteet ja toimintaympäristön teatteriorganisaatiot luovat naisjohtajuudelle. Tarkoitus on tunnistaa sekä yleisiä, että alakohtaisia normeja ja käyttäytymismalleja sekä epätasa-arvoa ylläpitäviä rakenteita, joita murtamalla voidaan tulevaisuudessa sekä ehkäistä teatterinjohtajien sukupuolisegregaatiota, että pyrkiä muokkaamaan rakenteita aidosti tasa-arvoisempaan muotoon. Pyysin haastattelujen aluksi teatterinjohtajia kuvailemaan heidän kasvuympäristöään sekä polkuja ja elämänvaiheita, jotka ovat johtaneet heidät nykyiseen positioon. Monet johtajista muistelivat varhaisimpia teatterimuistojaan, silminnähdessä liikuttuneena ja suurella lämmöllä. Monilla rakkaus teatteriin oli syttynyt jo varhaislapsuudessa, johon liittyi vahvoja, yksityiskohtaisiakin muistoja teatterin tunnelmasta ja tuoksuista. Ensimmäiseksi haaveammattikseen monet johtajista nimesivät ammatin, jossa teatteri tulee vahvimmin näkyväksi, eli näyttelijyyden. Joillain oli ollut mahdollisuus päästä kokeilemaan siipiään näyttämöllä jo varsin varhain.

Kaikkia johtajia yhdisti lapsuudenperheissä ilmennyt vahva kulttuurimyönteinen ilmapiiri ja keskiluokkaisuus. Kaikkien lapsuudenperheissä taide ja kulttuuri olivat olleet jollain tavoin läsnä. Osa johtajista oli kasvanut perheessä, jossa toinen vanhemmista oli työskennellyt teatterissa. Keskiluokkaisuus nousi esiin johtajien lapsuuden koteihin liittyvissä arvoissa, vanhempien ammattiteissa, koulutustaustoissa ja kotien keskustelukulttuureissa. Se nousi vahvasti esiin myös johtajien tavassa kuvailla omia opiskelu- ja ammatinvalintoja niin, että ne on ollut mahdollista valita omien kiinnostuksen kohteiden sekä intohimojen pohjalta. Näitä valintoja oli myös kodeissa pääasiallisesti tuettu.

Yhteiskunnallinen toimijuus- diskurssissa nouseekin keskeiseksi juuri

kasvu ympäristön ja perheen yhteiskunnallisen aseman merkitys. Teatterinjohtajia oli lapsesta saakka kasvatettu ja kannustettu yhteiskunnalliseen toimijuuteen.

*”Me ollaan käyty teatterissa paljon. **Kun on kasvanu sellasessa perheessä missä se kulttuuri on ollu, et pienest saakka on otettu mukaan teatterii kattomaan ja konsertteihin ja joka paikkaan, että se on ollu aina läsnä, et kauheen vaikee ois kuvitella sellast elämää, mis teatteri ei ole läsnä**”*

*”**Mun isä on ollu töissä kaupunginteatterissa. Sitä kautta mä oon kiinnostunut jo lapsuudessa varhain teatterista, et mä oon ollu teatterin suurkuluttaja jo ihan vauvasta saakka. Ehkä semmonen ensimmäinen haave on ollu näyttelijän työ, kun on nähny sitä elämää niin lähellä siellä, niin se on ollu ehkä semmonen ensimmäinen, ennen kuin on osannut haaveillakaan mistään muusta. Mutta se maailma on kiehtonu ihan hirveesti, se teatterin maailma.**”*

*”**Mun isä on siis ollut kaupunginteatterissa töissä 40-vuotta, ja mä olin pienenä paljon hoidossa siellä isän mukana, kun äiti opiskeli (...)** **Mä olin 5-vuotias, kun mä olin sitten ensimmäisen kerran näytelmässä avustajana.**”*

*”**Mä synnyin semmoseen hyvin kulttuurimyönteiseen ilmapiiriin ja mä olin ainoa lapsi, mikä on määrittäny mua tosi paljon (...)** **Mua ei todellakaan kasvatettu tytöksi tai pojaksi, vaan kyl ne asiat mist mä keskustelin isän kanssa liittyy aina johonkin ajatuksiin tai historiaan tai maantietoon tai mäkin tykkäsin historiasta ja uskonnosta koulussa. Ei mulle koskaan sanottu, tai se oli itsestään selvää, et mä voin opiskella niin pitkään, kun mä haluan. Mä voin valita semmosen puolison, kun mä haluan. Mä en ois uskonu, et mun vanhemmat ois kyseenalastanu mitään.**”*

*”**Mä oon kasvanut sellaisessa perheessä, että mun vanhemmat on silleen koulutettuja ihmisiä (...)** **Mut on lapsuudesta lähtien altistettu kulttuurille, et mua on esimerkiksi kannustettu tosi paljon lukemaan. Mutsi aina silloin lapsenakin osti mulle tosi paljon kirjoja, enemmän osti lahjaksi ehkä kirjoja, kun leluja, mikä muistaakseni oli mulle ihan ok (...)** **Et semmonen porvarillinen sivistyskoti, jos näin voi sanoa.**”*

Sen lisäksi, että osa johtajista oli kasvanut teatterimaailmaan oman vanhemman työn kautta, kaikki teatterinjohtajat olivat aloittaneet teatteriharrastuksen jo varhaisessa vaiheessa. Rinnalla oli saattanut kulkea myös muita taideharrastuksia, kuten tanssia ja musiikkia, mikä kertoo siitä, että vanhemmilla oli myös taloudellisesti mahdollista tukea johtajien haaveita ja samalla yhteiskunnallista toimijuutta monipuolisesti. Eräs johtaja myös kertoi vaihto-oppilasvuodesta Yhdysvalloissa ja useammalla johtajalla oli ollut mahdollisuus opiskella ulkomailla.

”Mä oon ollu semmonen, et mä oon harrastanu kauheesti eri asioita. Ne on ollu kaikki kivoja, vaik siihen on ehkä vähän liittyny se, et vapaa-aikaa on vähän, ja tuntuu siltä, että tunnit ei oikein riitä päivässä, mutta asiat on kauheen mielenkiintoisia. Siitä ehkä jotenkin lopulta taide eri muodoissaan alkoi viedä enemmän aikaa, justiinsa musiikki ja kuvataide ja tanssi. Ja siihen tuli mukaan myös tanssiteatteri ja teatteri vähän myöhemmin.”

Kaikki johtajat olivat vahvistaneet yhteiskunnallista toimijuuttaan korkealla koulutustasolla. Monet olivat suorittaneet jo useita tutkintoja, sekä taidealan, että liiketalouden tai yritysten sisäisissä koulutuksissa, Suomessa ja ulkomailla. Monet olivat myös jatkaneet kouluttautumista johtajan töiden ohessa. Tämä osoitti johtajien pitävän koulutusta suurella arvossa oman toimijuuden kehittämisessä ja ylläpitämisessä. Kaikilla johtajilla oli kokemusta työ- tai harrastustaan kautta monista teatterin osa-alueista, kuten näyttelemisestä, ohjaamisesta, opettamisesta ja tuottamisesta. Johtajien puheesta kävi ilmi, että moninaisesta koulutuksesta ja työkokemuksesta oli varsin paljon hyötyä heidän nykyisessä työssään, ja he näkivät sen jopa ehdottoman tarpeellisena voidakseen toteuttaa johtajuutta laadukkaasti. Johtajien käydessä läpi omaa työhistoriaansa nousi myös esiin, että monilla johtajilla oli takanaan useita työsuhteita sekä kokemuksia freelancerina työskentelystä. Se kuvasi, ettei polku nykyiseen positioon ole ollut suoraviivainen ja että monien taustalla oli sekä alalle että naissukupuolelle ominaisia epätyypillisiä työsuhteita, määräaikaisia ja projektiluonteisia töitä. Eräs johtaja kuvaili, miten erityisesti

kaupallisen alan työkokemukset kehittivät omaa ajattelua johtajuudesta ja organisaatioiden toiminnasta. Johtajat olivat siis kerryttäneet työkokemusta varsin laaja-alaisesti.

*”**Että näyttelijäys ja sitten ohjaajuus ja opettajuus.** Kaikkia näitä on kyllä tarvittu tähän työhön, mitä mä nyt teen, että on kokemusta eri teatterin osa-alueilta. **Ois aika mahdoton johtaa, jos ei ois tehny kaikkea tätä.**”*

*”Mut tää on tää rakkaus teatteriin, se vahva harrastajateatteritausta ja sit semmonen, mä nään et se on kolmiyhteys se **näyttelijäntyö, käsikirjoittaminen ja ohjaaminen, et täytyy hallita ne osa-alueet teatterissa ja jo ohjaajana.** Sen tekstin ymmärtäminen ja että osaa lukea tekstejä. Se on semmonen kolmiyhteys, et koen et se on tosi tärkeä mulle.”*

*”Kyllä mä freelancervuosina mietin, et siitä nautti paljon, mutta oli myös **niitä freelancer varjopuolia olemassa,** et kyl mä ajattelin ja toivoin, et ehkä jossain vaiheessa vois yrittää sitä taloustieteen tutkintoa hyödyntää, et ehkä tässä mä yritän yhdistää näitä (taiteellisen ja kaupallisen alan tutkinto).”*

*”Ihan mihin tahansa ympäri maailmaa meni, yrityksen visio ja arvot näky siinä arjessa hyvin vahvasti ja silloin mä aloin miettimään, **että kun siellä mä sain koko ajan esihenkilökoulutusta ja se mun oma johtajuus siellä koko ajan kasvo taustalla,** ja toki se teatteriohjaaminen, sehän on myöskin, teatteriohjaajahan on sen koko työryhmän johtaja, kuka johtaa sitä prosessia, niin kiinnostuin siellä yrityksessä just siitä, et **miten tämän hienon strategialla johtamisen ja visiolla ja arvoilla johtamisen, sais myös Suomeen teatterimaailmaan.** Siitä tuli semmonen ensimmäinen iso herätys.”*

Monilla johtajista ensimmäinen haave näyttelijyydestä muutti vuosien varrella muotoaan. Joko esimerkiksi ovet alan korkeakouluihin eivät auenneet tai kiinnostus siirtyi muihin teatterin osa-alueisiin kuten ohjaamiseen. Kuitenkin

miltei kaikki kokivat jo varhain taide- ja teatterialan vahvasti kutsumustyökseen, ja pyrkivät määrätietoisesti sitä kohti. Osalle johtajista oli muodostunut kokemus, ettei heillä ollut tarpeeksi kyvykkyyttä näyttelijäksi. Myös kokemuksen mukana näyttelijänammattista esiin nousseet realiteetit ja nuorelle naisnäyttelijälle tarjotut työtehtävät, vaikuttivat ajatuksiin näyttelijänä toimimisesta. Puheesta nousi esiin, ettei näyttelijänä omaa toimijuutta voinut toteuttaa samoissa määrin kuin johtavammissa rooleissa, kuten ohjaajana tai opettajana, joissa vaikutusmahdollisuudet ovat suuremmat kuin ehkä yksittäisellä näyttelijällä. Nainen on näytelmäkirjallisuudessa myös tyypillisesti tulkittu objektiksi ja vuosia tämä muodosti normin teatterialalla, joka on vasta hiljalleen murtumassa. Nainen ei voinut olla näyttämöllä toimija.

*”Mä olin ehkä tottunut paljon nopeampaan rytmiin ja mä olin nuori. Mä olisin halunnut tehdä paljon enemmän rooleja, mä oisin ehkä, no se tyypillinen mikä oli nuorelle näyttelijälle, varmaan Suomenkin kouluista valmistuneelle, et sä haluat ohjausta, sä haluat palautetta ja sit mulle sanottiin et ihan kiva, joo, joo, sä teet ihan kivasti. Ja sit ehkä sen ajan naiskuva oli hirveen eri, mitä se on vaikka tänä päivänä, et mun roolit oli Anna-sisäpiika, sairaanhoitaja, vanhemman miehen nuori vaimo (...) **Et mä koin et ne roolit ei oikeestaan vastannut sitä mun identiteettiä, et mä koin, että yksikään niistä rooleista ei ollut oman elämäntarinansa päähenkilö, vaan se oli aina suhteessa johonkin.** Joko lääkärin nuori sairaanhoitaja-avustaja tai todellakin jonkun nuori vaimo tai näin. Tai sit joku Anna-sisäpiika, jolle käy huonosti. Hän saa aviottoman lapsen ja sit hän nyhki. Mä oon ihan rakastunu johonkin naimisissa olevaan mieheen, ja mä vaan niinku nyhkin.”*

6.2 Vastuullisuusdiskurssi

Kaikki haastattelemani naisjohtajat kuvasivat teatterinjohtajan keskeiseksi tehtäväksi mahdollistajan roolissa toimimisen. Monet kuvasivat, kuinka teatterinjohtajan työn laatu tulee näkyväksi teatterin henkilökunnan kautta, jolloin on tärkeää, että johtaja luo työskentelylle laadukkaat, johdonmukaiset sekä turvalliset prosessit ja raamit. Heidän puheestaan nousi esiin, että he ovat

mielestään vastuussa henkilökunnan hyvinvoinnista ja työympäristön turvallisuudesta. Kaikki johtajat korostivat puheessaan useaan kertaan henkilöstönsä merkityksellisyyttä, eivätkä esimerkiksi tuoneet vahvasti esiin omia taiteellisia visioita tai ammatillisia ambitiesiioita. He eivät myöskään muilla tavoin nostaneet itseään jalustalle, vaan asettivat itsensä enemmän taustalle, palvelemaan henkilökuntaa, jotta heille syntyy mahdollisuus loistaa ja tulla työnsä kautta näkyviksi.

”Mä ajattelen niistä työntekijöistä, ketkä tekee sitä ruohonjuuritasontyötä, koska nehen tekee sen näkyvän, ja tärkeän työn myös. Niillä pitää olla ne mahdollisuudet tehdä sitä työtä, niin ehkä se on mahdollistaja se johtajan rooli.”

”Mun tehtäväni johtajana, mun näkemyksen mukaan, on kuunnella mun henkilökuntaa ja heidän tarpeita, ja ruokkia ehkä myös omalla luovuudella heidän luovuutta ja mahdollistaa heille mahdollisimman hyvät olosuhteet, missä he voi toteuttaa sitä omaa osaamistaan. Se on ehkä se pääasia.”

”Mulle tietysti kauheen tärkeä asia on et tää on taidelaitos, niin kylhän se on niin, että mun tehtävä on auttaa ihmisiä loistamaan(...) Et teatterinjohtajan työ tulee näkyväksi niiden sun työntekijöiden kautta.”

Moni johtajista kuvaili itseään feminiiniseen johtajuuteen tyypillisesti yhdistetyillä ominaisuuksilla kuten empaattinen, kuunteleva ja helposti lähestyttävä. Kaikki johtajat korostivat dialogisuuteen perustuvan vuorovaikutuksen ja arvostavan kohtaamisen merkityksellisyyttä. Myös työntekijöiden yhdenvertaisuutta ja työn merkityksellisyyden kokemista korostettiin vastuullisuusdiskurssissa.

Yhdenvertaisuuden merkityksellisyys tuli esiin johtajien tuottamasta puheesta, jossa he korostivat teatterioorganisaatiota koko sen henkilöstön näkökulmasta, eikä ainoastaan esimerkiksi näyttelijöiden, joiden kautta teatterityö tulee tyypillisimmin näkyväksi. Puheesta nousi esiin, että he suosivat johtamistyyllissään demokraattista johtamista, jossa työntekijöihin luotetaan ja organisaatiossa vallitsee matalat hierarkiat. Johtajien vastuullisuus nousi esiin

puheessa, jossa he korostivat position liittyvän vallan tiedostamista, jolloin valta tuo myös vastuuta. Vastuullisuuskurssissa nousikin esiin, että johtajat kokivat tärkeäksi olla työntekijöiden luottamuksen arvoisia, jolloin luotettavuus täytyi tulla näkyväksi sekä johtajien puheessa, mutta myös toimintatavoissa, jota ohjaa etiikka ja moraalit. Johtajat pitivät tärkeänä, että työntekijät voivat luottaa johtajan nostavan rehellisesti esiin myös epäkohdat ja vaikeammat asiat. Yksi johtajista esimerkiksi kertoi olevansa valmis ottamaan etulinjassa organisaatioon osuvat iskut vastaan. Kukaan johtajista ei asettanut itseään ylästatukseen mainitsemalla, että työntekijöiden tulisi erikseen osoittaa olevansa johtajien luottamuksen arvoisia. Tämä korosti sitä, että johtajuustoiminta pohjautui jo valmiiksi inhimilliseen ihmiskuvaan, jossa työntekijään voi luottaa ja johtajuutta toteutetaan yhteisöä tasaveroisesti palvellen.

”Johtajan pitää rakentaa luottamusta ja olla luottamuksen arvoinen ja toimia niin. Myöskin koen, että toimin hyvän etiikan ja moraalin mukaisesti, ja koen että kohtelen työntekijöitä tasapuolisesti. Ei niin että yksi saa eri vapauksia ja muita koskee eri säännöt, et meil on kaikil samat pelisäännöt. Se yhdenvertaisuus ja tasa-arvoinen kohtelu, se on tosi tärkeää.”

”Semmonen dialogisuus on kyllä se mihin hyvin vahvasti pyrin. Se että jokaisen ääni tulee kuuluviin ja jokaista kuullaan ja sit tietysti omalla asenteella pyrin vaikuttamaan siihen, että ois semmonen hyvä tekemisen meininki, mutta että siinä säilyy sellanen ilo ja huumori. Mä jotenkin uskon siihen, että johtaja on esimerkki, että miten kohtaa toisia ja on toisten kanssa. Ja sit myös mahdollisimman rehellisesti pyrkiä puhumaan asioista. Se on hirveen vaikeeta ja välillä tosi kipeetä, mutta asiat ei mee eteenpäin, jos ei sanota suoraan. Toki voi sanoa monella tavalla suoraan, ja siinä on ollu mulla paljon vuosien mittaan opettelemista.”

”Kun itse on lähtenyt tähän työhön rakkaudesta lajiin, niin jotenkin myös kiinnostaa se, et miten voi lisätä sitä työhyvinvointia. Mitkä on ne keinot ja miten jokainen pääsee kehittymään. Mä koen et tää taideala tai luovat alat on semmonen, et se työn merkityksellisyys korostuu

entisestään. Sitten kun teatteri on niin yhteistyölaji, että ei kukaan yksin vaan kaikki yhdessä, että jokainen voi kokee sen ja nähdä sen oman työpanoksen merkityksellisyyden siinä, kun tehdään sitä esitystä. Se on aina yhteinen onnistuminen, että ei pelkästään ne näyttelijät, jotka on siel lavalla, koska näyttelijäkään ei oo mitään, ilman sitä koko toimivaa koneistoo siinä ympärillä. Et se on jokaisen osa-alueen summa, ja et jokainen vois kokee sen onnistumisen.”

”Että se mistä ite kärsii, on se riittämättömyyden tunne. Et mä en osaa olla silleen, et nyt tehdään näin niin kuin minä sanon, koska minä olen teatterinjohtaja. Mä toki tiedostan sen, että mulla on paljon valtaa moniin asioihin vaikuttaa, mutta sillon kun on sitä valtaa, niin mussa herättää semmosen rankan vastuuntunteen, et sit sul on se vastuu niistä ihmisistä, niitten hyvinvoinnista.”

Vastuullisuusdiskurssissa nousi esiin työyhteisöissä yhä säännöllisemmin näyttäytyvä pahoinvointi. Johtajat kuvailivat johtajuuden moninasta roolia tilanteissa, joissa työntekijöiden pahoinvointi tai henkilöstön keskinäiset ongelmat näyttäytyivät. Moni kuvailikin, että johtajana sai toisinaan hoitaa lääkärin, psykologin, tuomarin tai sovittelijan tehtäviä. Keskeiseksi seikaksi puheesta nousi psykologisen turvallisuuden takaaminen kaikille työntekijöille. Diskurssista nousi myös esiin johtajien vastuullisuus niissä tilanteissa, joissa pahoinvointi saattoi esimerkiksi heijastua huonona käytöksenä työyhteisössä. Johtajat kertoivat kokevansa tärkeäksi puuttua tilanteisiin ja luoda selkeät yhteiset toimintamallit työpaikalle. Eräs johtaja kuvaili myös riittämättömyyden tunnetta niissä tilanteissa, joissa työntekijä on huonolla käytöksellään vahingoittanut yhteisön ilmapiiriä, mutta esihenkilön työkalut ja mahdollisuudet tilanteen korjaamiseksi ovat olleet rajalliset. Johtajat korostivatkin jokaisen työntekijän vastuuta työyhteisössä, niin muita työntekijöitä kuin esihenkilöitäkin kohtaan. Eräs johtajista kertoi esimerkiksi kokemuksista työntekijöiden asiattomasta käytöksestä, johon oli sisältynyt huutamista ja kiroilua. Johtajat siis pyrkivät olemaan aktiivisia toimijoita myös vaikeissa tilanteissa ja vastaamaan niiden korjaamisesta, ainakin siihen pyrkien. Koska johtajat halusivat toteuttaa johtajuutta vastuullisesti, nousi diskurssissa esiin, että tällöin omien rajojen

vetäminen saatettiin kokea haastavaksi. Mikäli johtajan työhön sisältyi taiteellisen työn vastuuta, saattoi johtaja toimia toisinaan myös esimerkiksi ohjaajan roolissa. Eräs johtaja kertoi myös, että tiiviissä teatteriyhteisössä hänelle on muodostunut myös ystävyysuhteita teatterin sisällä, jolloin hän toimi vaihtelevasti johtajan, ohjaajan ja yksityishenkilön roolissa.

”Epäasiallista käytöstä on tosi paljon työyhteisöissä. Aina on joku, joka voi huonosti. Oman elämän haasteet tai ongelmat kulkeutuu sinne töihin ja aina löytyy näitä ilmapiirin myrkyttäjiä, ja se on aina hyvä kerrata et miten me toivotaan et me kohdataan se työkaveri. Vaikka me oltais eri mieltä asioista, ni pystyttäis keskustelemaan toisia kunnioittavasti, että samaa mieltä ei tarvi olla, eri mieltä saa olla ja pitääkin voida olla. Sehän on just sitä, että on luottamuksellinen ilmapiiri, et jokainen voi olla oma itsensä, mutta toisia pitää kunnioittaa ja töitä pitää pystyä tekeen yhdessä(...) Kun mä nään et ihmiset voi tänä päivänä huonosti, ja työyhteisöissä on henkilöitä, jotka hiekottaa sitä johtajan työtä niin kuin aivan systemaattisesti, ja myrkyttää sitä ilmapiiriä (...) Se et työntekijän oikeudet on nykypäivänä niin vahvat, et tuntuu et työnjohdolla keinot puuttua on niin vähäiset, tai se on niin pitkälinen prosessi. Ite haluaa puuttua niihin epäkohtiin, että ei salli epäasiallista käytöstä tai semmosta jatkuvaa työn hankaloittamista.”

”Musta tuli teatterinjohtaja 2019, niin mä oon tutustunu niihin ihmisiin siellä, ja ohjaaja-näyttelijäsuhde on muuttunut ystävyysuhteeksi. Mul on todella paljon ystäviä, joihin mä olen tutustunut niin, että mä olen ohjannut heitä tuolla. Välillä mä huomaan et on semmonen haaste siinä, että hetkinen, missä tilanteessa mä oon ohjaaja ja teatterinjohtaja ja missä tilanteessa mä oon vaan minä. Ne rajat on tosi häilyviä välillä, et kyl se sillee luo tavallaan haasteita.”

Diskurssissa nousi esiin myös itsereflektion merkitys johtajan työssä, jotta siinä on mahdollista kehittyä. Demokraattiseen johtamiseen liitetty palautteen merkitys nousi esiin johtajien puheessa. Johtajien tekemä itsereflektiotyö ilmeni haastattelujen aikana, kun johtajat kuvailivat kehittämistarpeita sekä organisaatioissa, että omassa johtamistyössä. Johtajuutta oli haluttu kehittää myös työn ohella opiskellen ja moni kuvasi itseään ikuisiksi opiskelijaksi.

Teatterinjohtajien puheesta nousi esiin laadukkaana itsensä johtamisen merkitys, mikä on keskeinen osa johtajuutta. Tästä oli osoituksena oman osaamisen kehittäminen ja tunnistaminen. Vastuullisuus- teema nousi esiin, kun eräs johtajista kuvaili, kuinka merkittävää on tunnistaa, mikäli jossain työtehtävässä ei ole mahdollisuutta tai halua enää kehittyä, jolloin on aika hakeutua uudenlaisiin tehtäviin. Puheesta nousi esiin myös pitkäjänteisen sitoutumisen merkitys, jotta työtehtäviin on mahdollista perehtyä syvällisesti.

”Sen takia mä varmaan opiskelen koko aika. Et ne on niitä peilauspaikkoja. Et sitten on vaan sen johtajuusasian äärellä, kun on näitä opintoja, ni siinä oppii huomaamaan ja joutuu pysähtymään niiden asioiden äärellä.”

”Mä sanon et tää työ opettaa joka päivä, mut työn ohella kaikenlaisia koulutuksia mitä meil on, et täähän on ikuinen prosessi, että kun tää ala muuttuu ja johtajuus muuttuu, niin ei täs voi oikeestaan jäädä tuleen makaamaan. Kyl se on se oman osaamisen ylläpitäminen, mä koen et se on tosi tärkeätä, et siks mä oon varmaan tämmönen ikuinen aikuisopiskelija.”

”Se on vähän niin kuin teatterin johtamisessakin, mä oon sitä miettinyt, et muissa kaupungeissa, vaikka Tampereen teatterissa tai Lahden kaupunginteatterissa, teatterinjohtaja jäi eläkkeelle, ni hän oli (johtajana) yli 10-vuotta. Ja jos mä ajatelen, et mä oon ollut nyt kolme, ni nyt mä niinku alan nähdä tän. Et nyt mä tavallaan nään tän kaupungin rakenteet. Nää ei vuodessa tai kahdessa avaudu.”

Haastattelussa johtajat toivat esiin ohjelmistosuunnitteluun ja tuotantoprosesseihin liittyviä vastuita. Näitäkin johtajat kuvasivat pääasiassa henkilökunnan hyvinvoinnin ja työssä kehittymisen kautta. Johtajat kertoivat huomioivansa ohjelmistosuunnittelussa, että työntekijät tulevat tasapuolisesti työllistetyiksi. Johtajat puhuivat tässä yhteydessä paljon näyttelijöistä, työnluonteen ja tehtävien koon vaihtelevuuden vuoksi. Johtajat korostivat kuuntelevansa heidän toiveitaan roolituksiin liittyen ja pyrkivän tarjoamaan heille vastuita tasapuolisesti. Ohjelmistosuunnittelussa johtajat korostivat myös vastuutaan organisaatiolle ja yleisölle. Johtajat kuvasivat, että yleisön ja oman

alueen tuntemus on tärkeää, ja eräs johtaja kertoikin aloittaneensa johtajuustyönsä tutustuen kaupunkiin, sen ympäryskuntiin ja kuunnellen alueen asiantuntijoita. Eräs johtaja kuvasi myös jakavansa teatterin produktiot erillisiksi tuotantoprosesseiksi ja pyrkivänsä johtamaan ne laadukkaasti loppuun. Nämä seikat ilmensivät johtajien vahvaa sitoutumista omaan työhön.

*”Mut et johtajana, niin haluaa johtaa niitä tuotantoprosesseja hyvin, et mä nään et sehän se tärkein johtajan työ on, että **mahdollistaa sen, että työntekijät pystyy kehittymään siinä työssään, kokee merkityksellisyyttä omassa työssään**, koska jos ne ei toteudu, niin sit mä nään, että ihmiset ei ehkä voi niin hyvin. Jos ne perusasiat on kunnossa ja prosessit toimii, niin se että miten mä voin tukea niitä tuotantoprosesseja, koska mä aina jaan sen pieniin osiin, että jos me tehdään vaikka vuodessa seitsemän ensi-iltaa, niin mun pitää johtaa ne kaikki seitsemän prosessia oikein ja hyvin ja oikea aikaisesti. Ja mitä mä oon täst ny viime vuosina tunnustellut, niin tosi tärkeätä, et tekee päätökset oikea-aikaisesti, niin se on ehkä yks tärkeimmistä asioista.”*

*”**Mä mietin hyvin tarkkaan, et millasissa rooleissa kukin on, että ei niin et yks tekee pääroolit aina, vaan et se vaihtelee se vetovastuu.** Välillä voi olla kausii, et joku näyttelijä saa tehdä isommat roolit ja joku jää vähän pienemmälle. Sit me käydään aina kehityskeskusteluissa, joku toivookin, et mä saisin vähän isomman haasteen, ja joku toivoo et nyt on ollu vähän rankka kevät, et nyt mä toivon ens kaudelle vähän vähemmän haastetta. Se on semmosta peilaamista. **Et mä kuuntelen hyvin tarkasti myös heidän toiveitaan (...)** Että mä nään, et **siinä on valtava vastuu siinä ohjelmiston rakentamisessa.** Tavotellaan kuitenkin valtavia kävijämääriä (...) Et mä aina ajattelen, et jos sen yleisön pystyy yllättämään ja tarjoamaan niille jotakin sellasta, mitä ne ei vielä tienny haluavansa, niin silloin mä koen et se ohjelmistosuunnittelu on onnistunut.”*

6.3 Johtajuusnormidiskurssi

Johtajuusnormidiskurssissa johtajat kuvaavat johtajuuden murrosta, joka on vaikuttanut johtajuuskäsitykseen myös teatterialalla. Puheessa johtajat toivat esiin teatterialalla ilmennyttä maskuliinista johtamiskulttuuria, jossa on suosittu perinteistä johtajuusnormia edustavia, vahvoja, karismaattisia miesjohtajia, jotka johtavat autoritäärisesti, sekä tuovat itseään vahvasti esiin, ja voivat käyttäytyä impulsiivisesti. Kaikki johtajat irtisanoutuivat puheessaan tällaisesta johtajuuskäsityksestä. He pyrkivät omalta osaltaan edustamaan uudenlaista johtajuutta, ja näin ollen murtamaan johtajuusnormeja. Toisaalta eräs johtajista kuvaili johtajuusuransa alkuvaiheilla mukautuneensa stereotyyppiseen johtajuusnormiin, koska kuvitteli, että se on ainoa oikea tapa toteuttaa johtajuutta. Vahvoina ja tiedostavina yhteiskunnallisina toimijoina johtajille oli selvästi muodostunut kokemus, ettei heidän tarvitse enää mukautua normiin. Toki tätä tuki myös yleinen työelämässä tapahtunut johtamisparadigman muutos.

*”Mä luulen, että tässä on semmonen murroskohta asia, et se on varmaan ollu nykyaikaa jo pitkään, mutta **jos miettii johtajuutta, mitä se on ollu ennen ja mitä se on nyt, ni kyl mä haluisin et mä edustan jotain uudempaa näkökulmaa.**”*

*”Jos miettii niitä alku aikoja, niin ihan hirveä pelko oli siitä, tai kamppaili sen oman johtajuuden, että ei todellakaan ollu mikään helppo, tai nyt jos kattoo taaksepäin, se oli tosi epävarmaa, ja sit se näyttäyty sellasena, **et käyttäytyi, niinku luuli et johtaja käyttäytyy.** Tekee päätöksiä kuulematta välttämättä toisia, koska luuli et johtajan pitää toimia niin. Jotenki semmonen dialogisuus puuttu siitä kyllä.”*

*”Johtajuus voi olla hyvin monenlaista, et sen ei tarvi olla, nyt mä käytän aika mustavalkosta mielikuvaa, **mut ei tarvi olla narsisti tai psykopaattinen vanhempi mieshenkilö, ollakseen hyvä johtaja.** Erilaisissa tilanteissa tarvitaan erilaista johtajuutta, et jotenkin sen tunnistaminen ja hyväksyminen, että ei johtajan tarvi aina olla yksin ja oikeessa ja käskeä, vaan se voi olla keskustelevaa.”*

Johtajuusnormidiskurssissa myös sukupuolen ja iän vaikutukset nousivat puheeseen. Toisaalta osa johtajista ei nostanut sukupuolen merkitystä haastatteluissa esiin lainkaan. Nuorin johtajista kuvasi törmänneensä stereotyyppiseen johtajuuskäsitykseen, kun hänen johtajapositionsa oli aiheuttanut ystävässään hämmennystä, koska hän oli tottunut näkemään johtajina vanhempia henkilöitä. Johtajuuskäsitystä siis tuotetaan sosiaalisessa vuorovaikutuksessa, jossa stereotyyppiset mielikuvat ohjaavat sitä, miten todellisuutemme rakentuu. Tiettyyn ikäryhmään kuulumisen lisäksi teatterinjohtajaksi mielletään johtajien mukaan tyyppillisesti mies, minkä eräs johtaja kuvasi osittain johtuvan maassamme vallitsevasta maskuliinista ja autoritääristä johtajuutta ihailevasta kulttuurista. Puheessa nousi myös esiin vallitseva yhteiskunnallinen tilanne ja sen vaikutukset johtamiskäsitykseen. Eräs johtaja kuvaili kuinka kovina aikoina, ihmiset nostalgisoivat takaisin vahvoja yksilökeskeisiä johtajia. Hän myös kuvasi, kuinka tietynlainen talvisodan- henki vaikuttaa edelleen suomalaiseen johtajuuskäsitykseen. Diskurssista nousi esiin, että vaikka johtajuuskäsitystä on pitkään pyritty muuttamaan, on Suomessa vielä valloillaan ihanne maskuliinisesta johtajuudesta, joka johtaa asiakeskeisesti, kovilla arvoilla.

*”Tässä kohtaa tulee tää sukupuolikysymys, et kyllä mä koen sillä lailla, että **koska mä olen nuorehko naishenkilö, enkä vanhemman puoleinen mieshenkilö**, niin jo se asettaa aika monelle vähän semmosen ihmettelyn aiheen. **Niinkun mun kaveri sano joskus, et hän on aina ajatellut et johtajat on niitä vähän vanhempia henkilöitä, mut yhtäkkiä kaveri onkin sellasessa positiossa.**”*

*”Meil on Suomessa hirveen huono kaiku sanalla teatterinjohtajuus. **Et se mielletään heti semmoseksi huutavaksi, nyrkkiä lyöväksi narsistiseksi mieheksi.** Ja sitä mallia vastaan, se on meillä niin sisäänkirjotettu. Varmaan vähän sama, kun mun lapsuuden maailmassa isät oli auktoriteetteja. Ja sit meil on todella, mä väittäisin et se on hyvin maskuliininen, se on myös hyvin patriarkaalinen kuva johtajuudesta. Se on vähän sama, kun me sanotaan ”Jumala”, ni se on se harmaa partanen vanha mies, mikä istuu jossain ja tuomitsee meitä. **Sama***

teatterinjohtaja. Se on heti aggressiivinen se mielikuva. Ja mies. Ja sit se pomottaa ihmisiä ja sitä ei uskalleta lähestyä.”

”Ei se mikään ideaalimaailma ollut, se Kekkonen aika. Et jos joku ei ollu samaa mieltä, niin kyllä sieltä tuli noottia. Mä en kaipaa yhtään semmosta maailmaa.”

Johtajuusnormidiskurssissa sukupuoleen liittyvässä puheessa eräs johtaja toi esiin näkemystä, jonka mukaan valta ei ole sukupuolittunutta, vaan jako liittyy enemmän toimintamalleihin, jotka ovat Suomessa varsin hierarkkisia. Johtaja toi puheessaan esiin myös johtajuuden maskuliinista normistoa, johon sopiakseen naiset pyrkivät olemaan ”kovia jätkiä” tai ”hyviä jätkiä” ja johtamaan asiakeskeisesti. Tässä johtamiskulttuurissa pelätään esimerkiksi kiltteyttä tai liikaa feminiinisyyttä, koska se yhdistetään maskuliinisessa johtamiskulttuurissa heikkouteen tai tyhmyyteen. Mukautuessaan tähän kulttuuriin naisjohtajat vahvistavat käytöksellään eriarvostavia toimintamalleja, eivätkä edistä tasa-arvoa. Johtaja puhui myös Suomen näennäisestä tasa-arvosta ja piilosophinistisuudesta. Tämä vahvisti tarvetta sukupuolisokeudesta luopumiselle ja eriarvoisuutta luovien rakenteiden tunnistamista.

”Me pelätään johtajina kiltteyttä. Kiltti on ihan eri asia. Mutta kun me pyritään tekemään oikeudenmukaisia ja tasa-arvosia, empaattisia ratkaisuja, me pelätään sitä kiltteyden leimaa, koska **kiltti ihminen on Suomessa selkärangan.”**

”Sitä on joskus tutkittu, että nauravaa naista pidetään tyhmänä. Sit sä oot semmonen kuiva, ahdistunut virkanainen(..) Että **vaikka Suomi on näennäisesti tasa-arvoinen maa, niin me ollaan hirveen piilosophinistinen maa.”**

6.4 Muutosjohtajuusdiskurssi

Haastattelemieni teatterinjohtajien toimintaympäristöt muodostuivat keskenään eri muotoisista ja eri kokoisista teatteriorganisaatioista. Pyysin johtajia kuvailemaan työnsä keskeisimpiä sisältöjä, ja nekin poikkesivat varsin paljon

toisistaan. Syntyi vaikutelma siitä, että mitä pienempi organisaatio, sitä enemmän yksittäisiä työtehtäviä ja metatyötä johtajan työnkuvaan kuului, aina taiteellisesta ja hallinnollisesta työstä, teatterin siivoukseen ja julisteiden levitykseen. Johtajat kuvailivat omaa työtään ja toimintaympäristön sille luomia olosuhteita varsin laajasti ja rehellisesti. He tiedostivat olosuhteet ja pyrkivät toteuttamaan muutosjohtajuutta, omaten visioita siitä, miten olosuhteita tulisi jatkossa muuttaa. Johtajat kuitenkin korostivat tässä yhteisen muutoksen merkitystä, vaikka tiedostivat sen olevan hidas prosessi.

Haastatteluissa esiin nousi jaetun johtajuudenmalli ja sen teattereille tarjoamat mahdollisuudet. Malli, jossa yhden kaupunginteatterinjohtajan työnkuvaan oli liitetty laajasti sekä hallinnollista, että taiteellista vastuuta, kuvattiin ohueksi, sillä tällöin tyypillisesti taiteelliselle työlle, kehittämistyölle ja henkilöstöjohtamiselle jäi liian vähän aikaa. Teattereiden taiteellisten johtajien työnkuvaan on liitetty tyypillisesti myös taiteellista työtä, joka vastaa kaupunginteattereissa esimerkiksi 1–2 ohjaustyötä vuodessa. Tässä nähtiin sekä hyviä, että huonoja puolia. Hyviksi puoliksi esiin nousivat esimerkiksi suora yhteys teatterin henkilökuntaan ja eri osastoihin. Haastateltavien mukaan ohjatesa teatterinjohtajalla on mahdollisuus nähdä, miten prosessit arkipäiväntasolla toimivat ja missä olisi kehitettävää. Samalla teatterinjohtajalla on mahdollisuus tutustua paremmin henkilökuntaansa.

Haastatteluissa nousi esiin näkökulma, jonka mukaan erityisesti isommissa taidelaitoksissa, taiteellinen vastuu on mahdollista toteuttaa ainoastaan, mikäli johtajuus on jaettu selkeästi taiteelliselle johtajalle ja hallintojohtajalle tai toimitusjohtajalle. Vaikka jaetussa johtajuudessa nähtiin paljon mahdollisuuksia, nousi haastatteluissa esiin myös siihen liittyviä haasteita. Hallintojohtaja tai toimitusjohtaja saattaa tulla positioon täysin teatteri- ja taidemaailman ulkopuolelta, jolloin taiteellista ymmärrystä tai osaamista ei välttämättä ole. Toisaalta tämä kuvattiin myös positiivisessa valossa, sillä näin ollen vastualueet ovat selkeät.

Diskurssissa johtajuus näyttäytyi työtehtävänä, jonka sisällöt olivat niin laajoja, että heräsi kysymys, ovatko ne realistisesti toteutettavissa. Eräs johtaja

kuvasikin kuinka koki, että kaikkia työtehtäviä ei ole mahdollista hoitaa. Toisaalta johtajat kuvailivat tehtäviä varsin johdonmukaisesti, eikä syntynyt vaikutelmaa hallitsemattomasta kaaoksesta. Tämä vahvasti kuvaa laadukkaasta itsensä johtamisesta.

*”Mä oon monta kertaa miettinyt, että tää on vähän, et se ihminen joka siel toimistos istuu, ni hänelle on valmiiksi pedattu se, **että hän epäonnistuu, koska se työnkuva on niin laaja.** Kukaan ei voi osata niit kaikkii asioita, saatika sitten jaksaa tai ehtiä. Organisaatiossa mun yläpuolella on teatterin johtokunta, niin tästä ollaan keskusteltu johtokunnan kanssa usein, et tässä ei oo mitään järkee että **se ihminen joka siel toimistossa istuu, ni siit vedetään kaikki mehut pihalle.**”*

*”Mut kahden johtajan malli. Mä nään et se tämmösessä mallissa, missä taiteelliselle johtajalle kuuluu se kahden taiteellisen työn vastuu vuodessa, **niin ei löytyis enää vuorokaudesta tunteja, jos olis myös se raha vastuu siinä.**”*

*”Johtajaliitossa sitä on paljon käsitelty, se (taiteellisen työn vastuu) on mun mielestä hyvä silloin kun se on tietty rajallinen määrä produktioita. **Et se on yksi ohjaus vuodessa, enempään ei pysty.** Se on hyvä malli siinä mielessä, et sit sä tunnet sun oman henkilökunnan, sulla säilyy se touchi siihen teatterintekemiseen. Se on mahdollista vain ja ainoastaan silloin, jos on teatterinjohtaja ja hallintojohtaja/hallintopäällikkö tai apulaisjohtaja. Kyl mä luulen, että teatterit tulee jatkossa menemään siihen malliin, koska todellakin **tässä mallissa (jakamaton johtajuus) ei nähdä sitä, mitä se taiteellinen johtaminen on.** Että sul on varmaan ainakin 70% ihan semmosta kaupunginpalveluliikelaitoksen johtamista. **Et mähän omalla vapaa-ajalla luen näytelmiä. Ja rakennan sitä ohjelmistoa ja teen taiteellisen johtajan suunnitelmaa.**”*

*”Kun **toimitusjohtajalla ei ole taiteellista koulutusta** tai hän ei tuu taidetaustasta tai hänellä ei ole välttämättä ymmärrystä siitä, mitä ollaan tekemässä, että se mun rooli siinä, et miten mä osaan kuvailla sen jonkun teoksen mitä ei vielä ole olemassa (...) **Miten sä osaat kuvailla sitä, ei vielä olemassa olevaa teosta, et miks meidän kannattais tässä kohta ottaa vaikka taiteellinen riski** (...) Toisaalta, mä koen et se on*

vahvuus, et se toinen miettii puhtaasti rahaa ja vastaa viime kädessä siitä (...) et sun täytyy tavallaan sille työparille selittää sen tulevan tuotannon taiteellinen merkitys tai olemassaolon merkitys, et miks tähän kannattaisi euroja laittaa.”

Diskurssissa, jossa käsiteltiin teatterinjohtajan ja ylemmän tason kuten hallituksen tai kunnallisen valtaelimen välisiä valtasuhteita, nousi esiin eroavaisuuksia. Toiset johtajat kuvasivat nauttivansa vahvaa luottamusta hallituksen tai johtoryhmän osalta omille linjauksilleen, joita ei kytätty tai kyseenalaistettu. Yhdessä tapauksessa taas johtaja kuvasi noudattavansa hallituksen määrittelemiä linjauksia ja korosti hallituksen olevan ylin elin teatteriorganisaatiossa.

Pohdinta erilaisten organisaatiomallien toimivuudesta nousi esiin diskurssissa. Osakeyhtiömuotoisen teatterin vahvuuksiksi kuvattiin esimerkiksi ketterämpiä rakenteita, jotka edistivät päätöksentekoprosessia. Toinen esiin noussut osakeyhtiö- tai yhdistysmuotoa puoltava argumentti liittyi kunnallispoliittisiin kulttuurilinjauksiin, joiden vaikutuksen kerrottiin heijastuvan suoraan erityisesti täyskunnallisten teattereiden toimintaan. Eräs johtajista kuvasti tilannetta haastavaksi, kun kaupungin taide- ja kulttuuriasioista vastaaviin lautakuntiin saattoi päätyä hyvin kulttuurivastaisia henkilöitä, joilla ei ollut välttämättä minkäänlaista kosketuspintaa teatteriin, mutta heillä oli poliittista valtaa pyrkiä vaikuttamaan kaupungin toimielimen asemassa olevan teatterin toimintaan.

”Tietenkin siis kun me ollaan yhdistyspohjainen toimija, niin hallitus on ylin, hallitus päättää suuret viivat ja mä toimin sit sen mukaan ja on olemassa myös laki, joka velvottaa. Et ei johtaja oo sillä lailla yksin tekemässä kaikkia päätöksiä.”

”On se (osakeyhtiö) ehkä vähän ketterämpi kun vanhat täyskunnalliset, koska sit siinä tulee se byrokratia, niin se on ehkä vähän ketterämpi (...) Meil on hallitus, mut me ollaan ehkä ketterämpiä ja nopeempia tekeen niitä itsenäisiä päätöksiä, eikä jokaisesta tehdystä päätöksestä pidä kunnalle tehdä raporttia, et sillain ollaan vähän ketterämpiä. Mä nään että osakeyhtiömalli on hyvä.”

*”Kaupunginteatteri (täyskunnallinen) ei ole huono malli, jos oikeesti hyväksytään se, että meidän kaupunki tukee teatteria. Mut sit jos on **jotain tiettyjä poliittisia puolueita, jotka on joka ikisessä kokouksessa sanomassa, että teatteri pitää lakkauttaa, ni ei se voi olla hyvä malli.** Et kun mä katon tommosta yhdistyspohjasta. Et pitäskö meidän mennä pienempiin yksiköihin? Sit jos mä mietin vertailukohtana 30 hengen teatteria, mikä on **yhdistyspohjanen, ni selkeesti se johtokunta on sen teatterin takana. Ja on se sitten osakeyhtiö. Ni siellä yläpuolella istuu semmonen, että ne haluaa että se teatteri toimii.** Vaikka nekin on poliittisin puoluein valittu sinne, mutta ne on varmasti ihmisiä, jotka haluaa mennä teatterin johtokuntaan. Oot sä sitten kokoomuslainen, vihree, demari, vasemmistoliitto, persu (...) Mä tarkotan et oot sä sitten minkä (puolueen edustaja) tahansa, ni sä oot aina sen teatterin tukena.”*

Johtajien puhe kääntyi diskurssin yhteydessä kulttuuripoliittiseen ilmapiiriin. Diskurssissa nousi esiin kokemus vähäisestä alan arvostuksesta, joka näyttäytyi varsin voimakkaasti erityisesti haastavina talousaikoina. Esimerkiksi täyskunnallisen teatterin toimintamuoto kuvattiin positiivisena suhdanteen ollessa hyvä, sen vakaan rahoitusrakenteen vuoksi. Tosin taas haastavina talousaikoina, jolloin valtio ja kunnat hakevat säästöjä sopeuttamalla ja leikkaamalla, joutuvat taidelaitokset ja vapaankentän toimijat puolustamaan olemassaoloaan ja kulttuurin merkitystä kerta toisensa jälkeen. Tähän oltiin varsin turhautuneita ja jatkuva puolustuskannalla olo kuvattiin kuormittavaksi. Eräs johtaja peräänkuuluttikin tarvetta työrauhalle ja kulttuurin arvostukselle. Eräs teatterinjohtaja taas kiitteli oman kaupunkinsa kulttuurimyönteistä ilmapiiriä ja kertoi kokevansa kaupunkilaisten arvostavan ja kokevan ylpeyttä omasta teatterista. Hän nosti puheessaan esiin tiedostavansa tilanteen olevan Suomessa varsin poikkeuksellinen, ja kuvasi olevansa kiitollinen juuri siitä, ettei teatterin olemassaoloa tarvitse olla jatkuvasti perustelemassa.

*”Tää on tosi haastava paikkakunta tällä hetkellä olla ja elää ja toimia ja varsinkin kulttuuri on kärsinyt. Et leikkauksii on viime vuosina ollu, nyt oli taas, eikä se tähän jää. **Kyl jahka syksyllä alkavat taas budjettia vääntää, kulttuuri on siellä taas ensimmäisenä, että kyllä tästä***

voidaan ottaa, koska eihän tää oo mikään tarpeellinen. Tää on ylimääräinen (...) **Ei tää nyt tällä alalla tällä hetkellä kovin valosalta näytä.** *Ei kuntatasolla, eikä siis ihan valtiollisella tasolla, koska mul ei oo ainakaan kauhee luotto meidän nykyseen kulttuuriministeriin, et hän ois millään tavalla tämän alan edunvalvoja.”*

*”Toivoisin kulttuurimyönteisemmän kaupungin, kulttuurimyönteisemmän maan. **Suomi ei oo kauheen kulttuurimyönteinen. Sen näkee heti kun ajat kovenee, niin sit siitä leikataan.** Me ei niinku oikeen ymmärretä sen arvoa kuitenkaan, koska se on pehmoarvo.”*

”Eikä myöskään katota sitä isoo kuvaa. Mihin kaikkeen toi oikeesti vaikuttaa toi leikkaus. *No, se vaikuttaa et meillä jää neljä ihmistä työttömäks, meidän tilat tyhjenee, joten kaupunki joutuu keksii, mitä ne niil tiloilla sit tekee. Eikä niistä oo kukaan kiinnostunu. Ei ne tilat oo kellekkään tarpeen, kun meille.”*

*”Kyllä kaupunginteatteria pidetään arvossaan suuressa ja teatteri on ihan kaupungin lippulaiva, **et se on kyllä ihana, että voi toimia kaupunkiympäristössä, missä kaupunki arvostaa teatteriaan ja meillä on hyvä hallitus teatterilla, joka arvostaa teatteria.”***

Pienemmissä teatteriorganisaatioissa toimintaympäristön suurimpina haasteina diskurssissa esiin nousivat epävarmat olosuhteet, joissa teatterit jatkuvasti joutuvat painimaan. Johtajat kertoivat, että tämän vuoksi oli haastavaa luoda omalle toiminnalle pitkäntähtäimen suunnitelmia. Tämä näyttäytyi johtajien mukaan esimerkiksi tila- ja palkkausasioissa. Eräs teatterinjohtajista oli ollut itse perustamassa omaa teatteria ja kuvaili, kuinka pienestä toiminta oli lähtenyt liikkeelle. Teatteri on elinaikanaan toiminut hyvin vaihtelevissa tiloissa ja johtaja kuvaili, kuinka vasta pitkän ja sinnikkään työn lopputuloksena oli päädytty pisteeseen, jossa teatteri voi toimia vakiintuneessa teatteritilassa. Koska vakiintuneen rahoitusrakenteen rakentaminen vei vuosia, teatterinjohtaja kertoi tehneensä oman teatterin pyörittämisen ohella paljon töitä muualle. Teatterinjohtaja kuvaili, että tiiviillä yhteistyöllä muiden paikallisten kulttuurialan organisaatioiden kanssa, oli ollut käänteentekevä vaikutus.

Epävarman rahoitusrakenteen kuvailtiin toimivan esteenä sitouttaa työntekijöitä tiiviisti työyhteisöön tai teatterin hallitus- tai johtoryhmätyöskentelyyn. Vaikka päätöksissä pyrittiin kuulemaan kaikkia, tuli vastaan esimerkiksi tilanteita, jolloin johtajan oli itsenäisesti tehtävä joitakin teatteria koskevia päätöksiä, olosuhteiden pakosta. Epävarma rahoitusrakenne ja sen vaikutus tila-asioihin heijastui haastattelujen mukaan myös yleisön sitouttamiseen. Eräs johtaja kertoi, että vaihtelevien esitysilojen vuoksi yleisön oli haastava löytää paikalle aina uuteen tilaan. Johtaja myös kuvasi, että vasta vakiintuneissa tiloissa oli ollut mahdollisuus alkaa rakentaa esimerkiksi kanta-asiakkuuksia. Toinen johtaja kuvaili teatterinsa vaikeaa taloudellista tilannetta ja vakiintuneiden rahoitusmallien muutosten tai leikkausten vaikutusta teatterin toimintaan. Diskurssista nousi esiin, että alan epävarmoissa olosuhteissa, on vaikeaa luoda vakaata, jatkuvuuteen perustuvaa toimintaa. Rakenteisiin kaivattaisiin enemmän vakautta ja tukimuotoja, erityisesti yksittäisille vapaan kentän toimijoille.

*” Se jotenkin muutti myös omaa ajatusta ja omaa toimintamallia, ton tukiyhdistyksen perustaminen ja tää et ruvettiin tekemään tiivistä yhteistyötä. **Et näki toisia yhdistyksiä tai toisia organisaatioita, et miten niitä johdetaan ja miten ne toimii, et se sitä omaa johtajuutta sparras hirveen hyvin eteenpäin (...) Tavallaan mä nään siinä semmosen syy- ja seuraus-suhteen, et ku oli nähny niitten toisten organisaatioitten toimintatapoja ja -malleja, ni oli jotenkin, osas ehkä artikuloida asioita paremmin ja oli oppinu kirjottamaan asioita paremmin. Sellasen hakemuksen ja sellaisia. Näkemään tavallan ne omat vahvuudet. Sit me vihdoin saatiin se Taiken toiminta-avustus. Sehän muutti sit hirveen paljon, koska sit me pystyttiin alkaa maksamaan kuukausipalkkoja.”***

*”Ni sit on vaan tosi yksin täällä, tai me ollaan täällä tuottajan kanssa. **Ja sit on pakko viedä asioita eteenpäin ja suunnitella asioita, mut sitten niitten toisten ääni ei tuu siihen kuuluviin.”***

Eräs johtajista kuvaili toimintaympäristöään koskevaksi haasteeksi omaan organisaatioonsa vakiintunutta, miesvaltaista toimintakulttuuria, ja kertoi

kohdanneensa jonkin asteista muutosvastarintaa. Organisaatiossa työskenteli paljon pitkäaikaisia työntekijöitä. Johtaja kuvaili työkuultuuria, jossa vallitsi vanha työn eetos, jonka mukaan aina täytyi jaksaa ja tämä näkyi esimerkiksi toimintamallina, jossa sairaana saatettiin tulla töihin. Johtaja kertoi itsekin syyllistyvänsä tähän, mikä juonsi juurensa johtotehtävän suureen työmäärään, sillä hänellä oli pelko, että sairaspäivät kerryttävät uusia tekemättömiä töitä, jo valmiiksi suuren työmäärän päälle. Johtaja kuvasi pelkäävänsä, että ”pakka hajoaa”, mikäli hän ei ole töissä. Puheesta nousi jälleen esiin vastuullisuus, jota johtaja kantoi työstään. Keskeiseksi muutosprosessin elementiksi puheesta nousi vahvan yhteistyön merkitys.

*”Itse koen niin että tuo teatteri on, siellä on semmosia toimijoita, jotka on ollu hyvin pitkään talossa, niin heillä on oma tapa tehdä asioita ja joskus se voi olla vähän vanhanaikainen, et **siellä on vanhanaikaisia toimintamalleja, asenteita ja mä sitten koen et niitä voi olla hankala muuttaa, koska aina tulee, aina on tämmönen muutosvastarinta** kuitenkin, ellei sitä saa jotenkin vähitellen maltillisesti ja yhteisymmärryksessä tehtyä.”*

Oman johtamisympäristönsä positiivisiksi puoliksi johtajat nostivat kokemuksen työn autonomisuudesta. Moni johtajista kuvasi voivansa toteuttaa omannäköisesti johtajuuttaan. Eräs johtaja kertoi voivansa omassa organisaatiossaan toteuttaa viltimpiäkin ideoita. Yhdeksi oman työnkuvan parhaimmaksi puoleksi nostettiin, ettei yksikään päivä ole samanlainen. Johtajien puhe ilmensikin pääasiassa johtajien kokemaa innostusta omasta työstään, vaikka olosuhteet asettivat sille suuria haasteita. Myös teattereissa vallitsevaa hyvää henkeä, huumoria ja ammattitaitoista henkilökuntaa keuhuttiin ja niillä koettiin olevan positiivinen vaikutus johtajuuteen. Eräs johtaja kuvaili kokeneensa tärkeäksi, että hän jakaa työntekijöilleen kiitosta, kuinka hyvä teatterissa on tehdä töitä ja kuinka moni asia hänen johtajakaudellaan on mennyt eteenpäin. Johtajat kuvailivat haluavansa työskennellä proaktiivisesti ja moni korosti pitkälle ulottuvien strategioiden merkitystä, sekä sitä, että työyhteisössä vallitsee halu oppia ja kehittää omaa osaamista sekä organisaation toimintaa. Tämä vahvasti kuvaa johtajien muutosorientaatiosta. He

tiedostivat alan haasteet ja omat kehityskohteensa, joiksi mainittiin esimerkiksi organisaation tai henkilöstön rakenteisiin tai tehtävänkuviin kaivattavat muutokset, mutta halusivat kehittää toimintaa eteenpäin ja luoda myös toimintamalleja muutoksen edistämiseksi. He eivät vain halunneet tyytyä nykyisiin olosuhteisiin, vaan pyrkivät vaikuttamaan ja ottamaan koko organisaation mukaan muutokseen.

*”Meil on kyllä niin hyvä työparisuhde tuottajan kanssa, että hänen kanssa kyllä pystyy jakaa ihan kaiken. Ja sit se on myöskin vaan, et hän on semmonen, että **just pyritään katsomaan sinne tulevaan, että vaikka tulee jotain ikäviä uutisia, ni sillain et tää on tilanne nyt, mitä me voidaan tehdä? Että se on ehkä, et kerää ympärilleen sellasia ihmisiä, kehen on sataprosenttinen luotto ja ketkä tukee sitä sun ideointi- ja sellasta kykyä. Ehkä se on se kaiken ydin.**”*

6.5 Resurssidiskurssi

Resurssidiskurssissa puhe jakaantui karkeasti kahdeksi erilliseksi diskurssiksi, omistautunut johtaja- sekä niukat rahoitusrakenteet-diskursseiksi. Omistautunut johtaja -diskurssissa huomio keskittyi johtajan työaikoihin suhteessa työn määrään, työssäjaksamiseen sekä vapaa-aikaan ja perhe-elämään. Johtajat kuvailivat tekevänsä ympäripyöreitä työpäiviä ja kokivat olevan miltei jatkuvasti töissä. Työn sisällöt kuvattiin niin laajoiksi, että työt valuivat helposti vapaa-ajalle, eikä tätä laajemmin kyseenalaistettu, vaan se nähtiin osana työtehtävää. Johtajien puheesta ilmeni, että heillä oli keskenään toisistaan hyvinkin poikkeavat työaikasopimusmenettelyt. Johtajat toivat esiin tässä yhteydessä työn autonomisuutta, sillä heillä oli myös vapaus päättää, miten työaikansa jakoivat. Eräs keskisuuren laitosteatteriorganisaation johtajista nosti esiin taiteelliselle johtajalle määritellyn taiteellisen työn vastuun, ja haasteen yhdistää se muuhun johtamistyöhön. Johtajien puheessa nousikin esiin näkemys, jonka mukaan kahden taiteellisen työn vuosivastuu oli liian suuri yhdistettynä muuhun johtajuustyöhön. Laitosteatteriorganisaatioiden johtajat jakoivat näkemyksen, että taiteellinen vastuu on mahdollista toteuttaa ainoastaan, mikäli teatterissa

toteutuu jaetun johtajuuden malli. Haastatteluissa johtajat toivat esiin, ettei työssä jää tarpeeksi aikaa kehittämistyölle ja henkilöstöjohtamiselle, eikä alan kotimaisiin sekä kansainvälisiin trendeihin perehtymiselle tai uusiin tekijöihin tutustumiselle. Johtajien puhe ilmensi jälleen aitoa ymmärrystä olosuhteista sekä pyrkimystä johtaa työlle omistautuen, mahdollisimman laadukkaasti, keskeisimmät työtehtävät tunnistaen ja niihin panostaen.

*”Mut kylhän sitä silleen et jos mä oon kymmenen tuntii töissä, ni se on lyhyt päivä tai se on semmonen normi, et kymppituntisii työpäivii helposti tulee. Sit ku on harjoituskausi meneillään, ni se on sitä, et mä istun yheksäst kuuteen toimistossa, ja sit mä meen vielä vetään parin kolmen tunnit treenit siihen päälle, et se on niinku normi, perussetti. **Mutta kyl mä yritän kattoo ettei ne tunnit paukkuis, mut vaikeeta se on, hyvin vaikeeta se on.**”*

” Mul ei oo mitään työaikaa, et se on ihan 24/7.”

*”Eihän mul oo käytännössä määriteltyä työaikaa tai työaikaseurantaa (..) **Kyl tää on vähän semmosta, et koko ajan päivystää. Et ehkä jotkut joulunpyhät, kun tietää että talo on kiinni ja silloin ei pyöri esitykset, niin silloin ei oo semmosta päivystystilaa. Kyl mä pyrin olemaan silloin lomalla ja niin rennosti kun voi, silloin kun talossa ei tapahdu mitään, että onhan se semmosta. Ei tätä työtä, jos täs rupeis tuntipalkkaa laskemaan, niin surulliseks tulis.**”*

*”Niin sit kun on **kaksi ison puolen ohjausta, se tarkoittaa et mul on yksitoista kuukautta (ohjaustyötä), ja mullahan pitäis olla vuosilomatkin siinä, ja sit tää talon johtaminen. Mä koen että se on suurin haaste, se että johtajille laitetaan taiteellinen työ, tavallaan et se on pakkona siinä.**”*

*”Kylhän **isoin haaste on ehdottomasti se työn määrä. Esimerkiks ei oo ollu mahdollisuutta kehittää toimintaa, kun siinä perusarjen pyörittämisessä menee kaikki aika.**”*

Johtajat kuvailivat haluansa työskennellä proaktiivisesti ja strategisesti.

Puheessaan johtajat kuitenkin toivat esiin, niitä ajankäyttöön liittyviä haasteita,

jotka estivät heitä toimimasta haluamallaan tavalla, mikä korostui erityisesti pienemmissä teatteriorganisaatioissa, jossa arkisilta tehtäviltä ei usein jäänyt suunnittelu-aikaa. Pienempien teatteriorganisaatioiden johtajien puhe kääntyi myös teatterin toimintakulttuuriin ominaislaatuisesti kuuluvaan talkootyöhön. Johtajat kertoivat sen olevan vahva osa oman organisaation toimintakulttuuria ja se oli myös korostunut erityisesti johtajien aiemmissa freelancertöissä. Johtajat kertoivat, että tämä toimintakulttuuri haastoi omien rajojen tunnistamista ja vetämistä. Johtajat kuitenkin ilmensivät puheessaan lopulta vetäneensä rajoja ja pyrkivät näin muokkaamaan toimintakulttuuria.

”Että se ei ois ihan niin kaaosmaista, et aika paljon edelleen on arki sitä, että ai helvetti se pitää olla huomenna se esite ja nyt äkkiä täytyy tehdä se ja se (...) Et koko ajan tulee jotain. Et sitä sellasta varsinaista suunnittelu-aikaa tai sitä semmosta tän kaiken pysähtymistä, et vois ottaa askeleen taaksepäin ja sit tarkastella sitä, missä me ollaan, mihin me ollaan menossa ja mihin tästä nyt kannattais jatkaa, ni sitä on liian vähän.”

”Nää rajat on hämääriä ja voin syyttää myös itseäni siitä, et en aluks vetäny niit rajoja niin napakasti kun olis pitänyt(...) Ja koska mä oon periaatteessa koko urani tehny harrastajapuolella ja tääl on jotenki sisäänrakennettu se talkootyön perinne, et mä muistan freelancer ajoilta, kun mä olin joskus lähdössä töihin, ja mun puoliso kysy multa, et ootko menossa töihin vai talkoisiin.”

”Ymmärrän että kulttuurialalla tehdään paljon talkootyötä ja kompromisseja, mut niitä on saanu tehdä elämän aikana niin paljon, et mä en enää voi lähteä siihen, sen oman vapaa-ajan ja elämän kustannuksella. Koska sit taas alkaa kärsii se mielenterveys ja sit siitä ei tuu enää mitään.”

Teatterinjohtajat kertoivat pyrkivänsä pitämään huolta omasta jaksamisesta huolehtimalla terveellisistä elämäntavoista. Kaikki korostivat riittävän unen merkitystä. Osa kertoi kokemuksia uupumisesta, väsymyksestä ja kovista paineista ja pyrkineensä ottamaan niistä opiksi. Johtajat kuvailivat harrastusten, luonnossa liikkumisen ja itsensä hemmottelun olevan tärkeä vastapaino työlle,

mutta osa kertoi kokevansa, ettei esimerkiksi säännölliselle harrastamiselle johtajan työajan puitteissa ole ollut mahdollisuutta. Diskurssista nousi esiin tässäkin yhteydessä vahva toimijuus ja itsensä johtaminen. Johtajat eivät uhriutuneet tai jääneet kokonaan olosuhteiden armoille, vaan pyrkivät jälleen vaikuttamaan siinä määrin kuin yksilöinä pystyivät. He ymmärsivät, että omasta hyvinvoinnista huolehtiminen on tärkeä lähtökohta laadukkaalle johtamistyölle, mikä omalta osaltaan vahvasti kuvaa johtajien omistautuneisuudesta työlle.

*” Tän työn vastapainona mä yritän elää tosi terveellisesti, en bileitä, en valvo. Mä en tiedä onkse sit ikä, mä aika hyvin nukun, vaikka ois paljon työpaineita. Mä en tiedä onks elämässä tullu jo niin paljon vastoinkäymisiä, **et se on vaan niinku pakko nukkua.** Kyl mä sen ekan vuoden varmaan valvoin, ja se oli ahdistavaa ja näin. **Mun on varmaan pakko ollu päättää, et mä en nyt tapa itteeni tällä työllä.**”*

*”Kyllä me yritetään ottaa sitä vapaa-aikaa silloin kun voi, se on tosi tärkeätä. Mä oon aika kova tekeen töitä ja nyt mä huomaan, kun ikää on tullut, et ei sitä jaks enää samalla tavalla kun aikaisemmin. **Kyl mä oon nyt myös alkanut ottaa omaa aikaa tai etäpäivää, tai et huolehdin mun unesta.** Se on oikeestaan, mistä mä en oo tinkinyt on se mun uni. Koska mä tiedän et mun pää ei toimi, jos mä en nuku.”*

*” Oon ollu välillä ihan hirmu, hirmu uupunu. Se on kyllä näkyne kyynisyytenä ja tiuskimisena ja huonona käytöksenä, mut nyt on onneksi oppinut tunnistamaan niitä paremmin. **Et sit tajuaa sen, et nyt on pakko levätä tai pakko ottaa happea tai muuten musta tulee tosi vittumainen tyyppi.**”*

Merkitykselliseksi osaksi johtajien työssäjaksamista haastatteluissa nousi vertaistuki ja verkostot. Monet johtajista kertoivat luottokollegoista, joiden kanssa pitivät säännöllisesti yhteyttä. Toisilla nämä henkilöt löytyivät oman organisaation sisältä tai he olivat esimerkiksi muita teatterinjohtajia. Muutama johtaja kertoi myös mentorointisuhteesta alan kollegan kanssa. Merkittäviä verkostoja johtajille oli kertynyt johtajuuskoulutusten kautta. Myös teatterinjohtajienliitto mainittiin tärkeänä verkostona. Diskurssissa nousi esiin kokemus johtajan työn yksinäisyydestä. Johtajat totesivat heillä olevan paljon

asioita, joita työpaikalla ei voinut jakaa välttämättä kenenkään kanssa. Erityisesti tässä yhteydessä, tulkitsin monen johtajan avautuvan avoimesti oman työn haasteista ja päästelevän höyryjä, joita johtajat joutuivat usein kätkemään sisäänsä. Johtajat myös selvästi tunnistivat työnkuvaa leimaavan yksinäisyyden, mutta eivät jääneet yksin, vaan olivat itse rakentaneet omia tukiverkostoja. He pyrkivät jälleen toiminnallaan edistämään työssäjaksamista ja yhteisöllisyyttä, sekä murtamaan yksin pärjäämisen- kulttuuria.

*”Kyl mä sanon et se semmonen vertaispari kollegiaalinen yhteistyö, sparraus, ystävyys, avunanto, yhteistyö, niin se on avainasemassa. **Mä koen, että se on tän työn oikeestaan edellytys, hoitaa tää työ hyvin, et ne verkostot on kunnossa ja ei tarvii miettii kenelle soittaa, ja sit on se oma hyvä rinki, kenen kanssa voi puhuu suut halki ja asiat poikki, halkipinon ja kiroilla ja sanoo et nyt en jaksa.**”*

Diskurssissa keskusteluun nousi myös pohdinta työn ja perhe-elämän yhdistämisen mahdollisuuksista. Eräs johtajista kuvasi, että näkisi mahdottomana nykyisen johtajan työn ja pikkulapsiarjen yhdistämisen. Hän myös totesi, että työnkuvaa tulisi kehittää jatkossa niin, että se olisi yhdistettävissä paremmin normaaliin elämään. Johtaja sanoitti tarpeen rakenteelliselle uudistukselle, jottei tilanne olisi niin vahvasti yksilön vastuulla. Myös muiden johtajien puheessa nousi esiin sekä omien, että yhteiskunnallisten tukiverkostojen suuri merkitys työn ja perheen yhdistämisessä. Perheen ja puolison tuki työlle kuvattiin merkittäväksi ja monen johtajan puoliso työskenteli myös teatterialalla. Eräs johtaja kertoi, ettei perheen ja työelämän yhdistäminen ollut tuntunut vaikealta, koska hän oli voinut yrittäjämäisen toiminnan vuoksi määritellä omia työaikojaan suhteellisen vapaasti. Johtajat kertoivat kokevansa, että naisiin ja miehiin kohdistui työelämässä edelleen erilaisia odotuksia. Eräs johtajista nosti esimerkiksi työtilanteen, jossa hänen ohjauksestaan oli juuri ollut alkamassa läpimeno, kun häntä tiedotettiin päiväkodista lapsen sairastumisesta. Tieto oli automaattisesti kulkeutunut vain äidille. Johtajan näkemyksen mukaan vastaavaa tilannetta ei olisi tapahtunut, mikäli hän olisi ollut miesohjaaja. Diskurssi ilmensi yhteiskunnallista ilmiötä, jossa naisille kertyi pääasiallinen hoivavastuu. Johtajat olivat itse pyrkineet järjestämään omat

toimintaolosuhteet niin, että perheen ja työn yhdistäminen oli ollut mahdollista, joka vahvisti kuvaa aktiivisesta toimijuudesta. Diskurssi myös ilmensi, että olosuhteiden muovaaminen kasaantui merkittävästi yksilöiden vastuulle.

”Ilman että mun äiti ois hoitanu mun poikia, niin en mä olis pystyny luomaan tämmöstä uraa. Se on ihan fakta (...) Eihän me oltais rehellisesti selvitty, jos mun äiti ei ois tajunnut, että me ollaan ns. ”taiteilijaperhe”, meil ei oo normaalia työaika.”

*”Odotukset ovat, että nainen jää lapsen kanssa kotiin pidemmäksi ajaksi heidän syntymänsä jälkeen ja jos lapsi sairastuu, se on äiti, joka hoitaa kipeää lasta. **Mutta parastahan se olisi, jos työelämä joustaisi ja ottaisi perheet paremmin huomioon. Tukisi ja kannustaisi, se on pidemmällä tähtäimellä kaikkien etu.**”*

Rahoitusrakenteita käsittelevässä diskurssissa, johtajat kuvailivat niukkoja ja epävarmoja rahoitusrakenteita ja niiden vaikutusta oman organisaation toimintaan ja johtamiseen. Tämä korostui erityisesti pienempien teatteriohjaajien johtajien puheessa. Moni johtajista toivoi mahdollisuutta palkata joko lisää uutta henkilökuntaa organisaatioon, kokopäiväistä nykyisiä osa-aikaisia tai projektiluonteisia työsuhteita, tai selkeyttää ja uudistaa nykyisiä työnkuvia, jolloin johtajille jäisi enemmän aikaa strategiatyölle, taiteelliselle työlle ja henkilöstöjohtamiselle. Teatterijohtajien edustamien organisaatioiden rahoitusrakenteet olivat vaihtelevia. VOS-teattereiden johtajat työskentelivät vakiintuneemmissa rahoitusrakenteissa kuin esimerkiksi haettavin apurahoin ja erinäisin toiminta-avustuksin rahoitetut teatterit. Kuitenkin kaikki johtajat kertoivat huolista, jotka liittyivät alan rahoitukseen nykyisessä taloustilanteessa ja poliittisessa ilmapiirissä, johon viitattiin jo muutosjohtajuus-diskurssissa. Eräs johtaja nosti esiin näkökulman, jonka mukaan ymmärrystä alan vaatimuksista on liian vähän ja vaatimustaso yhdistettynä rahoituksen niukkuuteen ajaa osaajia muille aloille. Toinen johtaja kuvaili alan epävarmojen olosuhteiden vaikutusta teattereiden suunnittelutyöhön. Teatterissa pyrittiin tekemään linjauksia jo useamman vuoden päähän, mutta suunnittelutyötä leimasi rahoituksen epävarmuus. Samalla hän nosti esiin nopeasti nousseet kulurakenteet, joita ei ollut huomioitu rahoituksissa. Diskurssista ilmeni koko

pääasiallisesti julkisin varoin rahoitetun alan kuva, jonka merkitys asettuu jatkuvasti kyseenalaistetuksi, eikä sitä välttämättä tunnusteta valtion- tai kunnallistasolla kannattavana investointina, sen tuottavuudesta ja positiivisista työllisyysvaikutuksista huolimatta.

*”Totuushan on et **me tarvittais ehdottomasti toimistoon vielä yksi täyspäiväinen henkilö lisää, mutta rahatilanne ei sitä salli**, että tässä täytyy nyt miettiä sitten, miten tää jatkossa toimisi tämä homma, mut näin se menee.”*

*”Näyttelijät on toimeen kutsuttaessa- sopimuksilla, niin ei voi rahalla velvottaa, **kun ei oo mitään rahaa millä voisi velvottaa niitä muita ihmisiä olemaan tässä arjessa läsnä** (...) Siis onhan meil osuuskunnan hallituksen kokoukset, ja sit niissä sitten käydään näitä asioita läpi ja niihin kuuluu siis nimenomaan nämä näyttelijät, ketkä tässä eniten täs toiminnassa on mukana. Tavallaan just se tuo tähän haasteita, tähän kehittämiseen, kun ei oo sitä rahaa, millä vois työllistää ihmisiä tai laittaa heitä myös tekemään tätä kehittämistyötä. **Se sitouttaminen on kauheen vaikeeta, kun ei voi pyytää ihmisiä ilmaiseksi tekemään asioita.**”*

*”**Siis kaikkihan on ihan vaan rahasta kiinni. Et jos ois vielä selkeämpi tää rahotus.** Jos me saatais enemmän rahaa, meil ois enemmän ihmisiä, meil ois enemmän aikaa.”*

*”Mä luulen, et se on yleinen ongelma taidealalla ylipäättäen, et töitä on aika paljon, sitä ei ehkä hirveen hyvin ymmärretä sitä tuotantoa ja hallintopuolta. Ja rahaa on vähän. **Sehän on ongelma, et hallinto- ja johtamiskoulutusta on liian vähän alalla, koska rahaa on niin vähän, että ihmiset ei jää tälle alalle näillä koulutuksilla.**”*

*”Kaupungin rahoitus ei oo kasvanu siinä mittakaavassa, kun sen ois pitänyt, koska nyt kaikki kustannukset, nyt tuli nää palkankorotukset viime vuonna, mitkä aiheutti meidän kokosessakin organisaatiossa yllättäin melkein 200 000 euron nousun meidän vuosikuluihin, ja niitä ei ollu voinu mitenkään ennakoida, ja rahotus ei oo noussu siinä mittakaavassa. Kaikki kiinteistökulut on viime vuonna noussu, niin se et kaupungin **rahotus ei***

oo tällä tällä hetkellä oikeessa mittasuhteessa kaikkiin nouseviin kuluihin. Minkäänlaista indeksikorotusta ei oo tullu ja sit tietysti sen VOS-rahotuksen epävarmuus. Mitä tapahtuu seuraavan kolmen vuoden päästä tai leikataanko meiltä nyt jo aiemmin, niin se rahoitushan on aina semmonen epävarma, koska mitä vaan voi vielä tapahtua. Se, että me tehdään pitkän linjan suunnitelmia jo parhaimmillaan sinne kolmen vuoden päähän, etukenossa tehdään töitä ja suunnitelmia, niin kyllähän se hankaloittaa sitä ennakkosuunnittelua.”

7 Johtopäätökset

7.1 Pohdintaa tutkimustuloksista

Opinnäytetyöni tarkoituksena on tutkia ja tuoda näkyväksi niitä yhteiskunnallisia rakenteita ja sukupuolittuneita normeja, jotka ohjaavat johtajuuskäsitystä teatterin toimintaympäristössä, feministisestä näkökulmasta, tulkitsevaa diskurssianalyysia hyödyntäen. Teattereiden naisjohtajien haastatteluissa esiin nousseet diskurssit olivat 1) yhteiskunnallinen toimijuus-diskurssi, jossa esiin nousi johtajien urapolku, sekä oman kasvu ympäristön ja sosioekonomisen taustan merkitys yhteiskunnalliseksi toimijaksi kasvamisessa, 2) vastuullisuusdiskurssi, jossa johtajat kuvailivat omia johtajuuskäsityksiä ja niitä ohjailevia arvoja sekä omia toimintamalleja, 3) johtajuusnormidiskurssi, jossa johtajat toivat esiin omaa ajatteluaan teatterinjohtamisen kulttuurista ja sen muutoksista, 4) muutosjohtajuusdiskurssi, jossa johtajat kuvasivat johtajuuttaan sekä nykyisen organisaationsa, että koko alan kontekstissa ja 5) resurssidiskurssi, joka jakautui 5.1) omistautunut johtaja-diskurssiksi, jossa pureuduttiin johtajien työn sisältöihin suhteessa työaikaan, jaksamiseen, vapaa-aikaan ja perhe-elämän mahdollisuuksiin, ja 5.2) niukat rahoitusrakenteet-diskurssiksi, jossa tuotiin näkyväksi organisaatioiden rahoitusrakenteita ja niitä ohjailevia mekanismeja. Kaikki diskurssit loivat yhtenäistä kuvaa empaattisista työhönsä sitoutuneista ja siitä innostuneista, vastuullisista kehittäjistä ja itsensä johtajista, joita yhdisti lapsesta saakka kehittynyt vahva yhteiskunnallinen toimijuus.

Yhteiskunnallinen toimijuus-diskurssissa merkittävänä johtajia yhdistävänä tekijänä esiin nousi keskiluokkainen ja kulttuurimyönteinen kasvu ympäristö. Keskiluokkaisuus tuli näkyväksi johtajien kuvailuissa vanhempien koulutustaustoista, sekä kasvu ympäristön kuvauksissa, jossa johtajilla oli ollut mahdollisuus kehittää itseään, harrastaa sekä suunnata valitsemalleen urapolulle. Tällainen yhteiskunnallinen kerrostuneisuus eli sosiaalinen stratifikaatio kuvaa yhteiskuntien sisäistä jakautumista elinmahdollisuuksien

kuten tulojen ja omaisuuden, vallan ja sosiaalisen arvostuksen suhteen. Henkilöiden yhteiskuntaluokkaa voidaan tarkastella subjektiivisena aseman ilmaisuna, jolloin luokkaa peilataan yhteiskunnan sosiaalisen hierarkian ja yksilön tai ryhmän siihen sijoittumisen kautta. Luokkaa voidaan tarkastella myös objektiivisesti, jota määrittelee materiaallinen epätasa-arvo. Luokkaa voidaan pitää henkilökohtaisena selityksenä taloudellisille olosuhteille. Historiallisessa kontekstissa yhteiskuntaluokilla kuvataan epätasa-arvoisia yhteiskuntia. Yhteiskuntaluokkia voidaan myös pitää ohjelmallisesti taloudellisen sarron ja riiston perustana. (Kalalahti ym. 2023, 9–10.)

Kaikki johtajat olivat vahvistaneet kasvuympäristössä kehittynyttä vahvaa toimijuutta korkealla koulutustasolla, ja monella heistä oli taustalla useampikin tutkinto. Useamman johtajan toinen vanhemmista oli työskennellyt teatterissa ja näin ollen johtajat olivat kasvaneet teatteriympäristössä, osaksi sen sosiaalista koodistoa. Kalalahti ym. (2023, 117–118) tuokin esiin, kuinka suomalainen peruskoulu pyrkii tarjoamaan kaikille oppilaille tasa-arvoiset mahdollisuudet jatkaa nuoren valitsemaan koulutukseen peruskoulun päätyttyä, mutta tämä ei kuitenkaan toteudu tilastoissa, sillä ne osoittavat nuorten koulutusvalinnoilla olevan selvän yhteyden perheen yhteiskunnalliseen asemaan, vanhempien koulutustasoon ja ammattiin. Kalalahti ym. (2023, 10) tuo näkyväksi peruskoulun kompleksisuuden. Vaikka peruskoulu pyrkii tasaveroisesti tukemaan kaikkia oppilaita, on koulukulttuuri lähempänä keski- ja yläluokkaisten perheiden kotikulttuuria. Koulukulttuuria voidaan pitää varsin luokituneena sen kielen, opetussuunnitelman ja keskiluokkaisten toimijoiden (mm. opettajat, rehtorit) määrittämänä. Tämä keskiluokkainen koodisto saattaa toimia ulossulkevana esimerkiksi työväenluokkaisille lapsille. Kalalahti ym. (2023, 118) nostaa esiin koulutustason periytyvyyttä, jonka mukaan korkeasti koulutettujen lapset hakeutuvat muita useammin lukiokoulutukseen ja korkeakouluopintoihin. Ammatillisen koulutuksen käyneiden vanhempien lapset taas valitsevat suuremmalla todennäköisyydellä ammatilliset opinnot. Ammattialatkin näyttävät periytyvän ja on esimerkiksi tyypillistä, että taiteilijoiden lapsista tulee taiteilijoita. Myös huono-osaisuus periytyy sukupolvelta toiselle. Johtajien ja perheiden koulutus- ja ammatilliset taustat tukivat vahvasti näitä tuloksia.

Laajentunut käsitys marxilaisesta materiaalisesti painottuneesta pääomasta erottelee pääoman taloudelliseen, kulttuuriseen ja sosiaaliseen pääomaan. Lapsuudenperhe ja yhteiskuntaluokka vaikuttavat merkittävästi lapsen kulttuuriseen pääomaan, siihen millaisia tietoja, taitoja ja kokemuksia lapselle kertyy ja millaiset mahdollisuudet hänellä on tulevaisuudessa päästä kulttuurista pääomaa tuottaville kentille. Esimerkiksi kotoa opitut kielelliset koodit voivat auttaa lasta menestymään opinnoissaan. Sosiaalista pääomaa taas tuotetaan ja käytetään vuorovaikutuksessa, jossa välitetään informaatiota sekä ylläpidetään normeja ja luottamusta. (Kalalahti ym. 2023, 99–100.) Haastatteluista nousi esiin, että teatterinjohtajien kodeissa on välitetty suuressa määrin sekä kulttuurista, että sosiaalista pääomaa. Johtajien mukaan heitä oli lapsesta saakka viety erinäisiin taide- ja kulttuuritapahtumiin. Kodeissa heitä oli osallistettu yhteiskunnalliseen keskusteluun ja kannustettu opiskeluun ja itsensä sivistämiseen.

Kaikkien johtajien perheet olivat olleet varsin kulttuuriorientoituneita. Taide- ja kulttuuri olivat jossain muodoissa olleet osa kaikkien kasvuympäristöä. Kulttuuria oli arvostettu ja sille oltiin altistettu jo varhain. Lukuisat tutkimustulokset osoittavat laadukkaan taide- ja kulttuurikasvatuksen vahvistavan lasten ja nuorten sosiaalista ja kulttuurista pääomaa, mutta lasten ja nuorten mahdollisuudet osallistua näihin harrastuksiin ovat sidoksissa perheen koulutus- ja tulotasoon. Suuri osa suomalaisista lapsista jää taideharrastusten ulkopuolelle sosioekonomisen, pedagogisen ja alueellisen eriarvoisuuden vuoksi. Myös taiteen ja kulttuurin osallisuuden katsotaan periytyvän vanhemmilta lapsille. (Anttila & Juntunen 2018, 3.)

Vastuullisuusdiskurssissa johtajat kuvailivat omia johtajuuskäsityksiä, johtajuutta ohjaavia arvoja ja toimintatapoja. Kaikki haastateltavat näkivät johtajan mahdollistajana, jonka tuli luoda tekijöille mahdollisimman laadukkaat ja turvalliset työolosuhteet, jossa työntekijät tulevat kuuluiksi ja vuorovaikutus perustuu aitoon dialogiin. Johtajien puheessa keskiössä olivat kaikki työntekijät, joiden hyvinvoinnista johtajat kokivat olevansa vastuussa ja joita he omalla työllä ennemmin halusivat palvella kuin johdattaa. Diskurssissa vastuunkanto oli

keskeisessä osassa ja sitä vaadittiin myös koko työyhteisöltä. Johtajat korostivat oman luotettavuuden merkitystä kaikissa tilanteissa. Johtajien kuvailujen perusteella kukaan ei halunnut edustaa autoritääristä johtajuutta, vaikka haastatteluissa tunnistettiin sen olleen osa alan aiempaa johtamiskulttuuria, mikä nousi enemmän esiin johtajuusnormidiskurssissa. Haastattelemieni teatterinjohtajien kuvailemat johtamistyylit pyrkivätkin murtamaan alalla aiemmin vallinnutta vahvoihin ja karismaattisiin yksilöihin perustuvaa johtajuutta, omaamalla moninaista osaamista ja edustamalla vahvaan vuorovaikutukseen nojaavaa johtajuutta. Voisikin todeta kaikkien johtajien jossain määrin edustavan jo opinnäytetyössä aiemmin esiin nostettua feminiinistä johtajuutta edustavaa transformationaalista johtajuutta, jossa tyypillisesti optimoidaan organisaation prosesseja, ihmisten toimintaa, ja pyritään ruokkimaan työntekijöiden sisäistä motivaatiota. (Helavuori 2013, 17–18). Myös teatterinjohtajien esiin nostamat empaattisuus ja henkilökunnan kuunteleminen ovat feminiinisiä johtamispiirteitä ja edustavat muutosjohtajuuden paradigmaa (Katila & Eriksson 2013, 71–72).

Haastatteluissa johtajat eivät tässä yhteydessä juuri nostaneet esiin omaa sukupuoltaan, mikä vahvisti näkemystä teatterin meritokraattisuudesta, joka voi ylläpitää sukupuolisokeutta ja estää, sekä tunnistamasta sukupuolen vaikutusta siihen, ketkä johtotehtäviin hakeutuvat, että tuomasta näkyväksi sukupuolittuneita rakenteita (Helavuori 2013, 11). Johtajuusnormidiskurssissa sukupuolen vaikutus nousi esiin joissain haastatteluissa. Johtajat nostivat esiin rakenteissa edelleen piilevää maskuliinista johtamisnormia edistävää kulttuuria, joka jossain määrin muodosti alalla edelleen normin, vaikka kaikki johtajat halusivat irtisanoutua tästä ja edistää uudenlaista johtajuutta. Puhe ilmensi tarvetta tuoda näitä piileviä rakenteita näkyväksi, jotta johtajat sukupuolesta riippumatta eivät automaattisesti toteuta normia, ylläpitäen samalla epätasa-arvoisia rakenteita. Lämsä (2010, 2) kirjoittaakin, että mikäli esimerkiksi johtajuustutkimus ei huomioi sukupuolen vaikutusta, tukee se omalta osaltaan yksipuolista miehistä auktoriteettia vahvistavaa johtajuuden normia.

Muutosjohtajuusdiskurssissa ja resurssidiskurssissa johtajat toivat laajasti näkyväksi sekä oman organisaation, että koko alan toimintaolosuhteita ja havaitsemiaan muutostarpeita. Johtajat kuvailivat kokevansa olevan miltei jatkuvasti töissä, valtavien työmäärien äärellä. Näyttää siltä, että Gustavssonin (2013, 26–27) esittämä normi johtajasta, joka uhraa taiteelle kaiken aikansa, on edelleen voimissaan, jolloin hänen esittämä näkemys siitä, että normi sulkee johtajuuden ulkopuolelle esimerkiksi perheellisiä, on edelleen varsin relevantti. Jyrinen ja MacKie (2012, 69–77) mukaan naisiin liitettävä hoivavelvollisuus muodostaa ristiriidan sen perinteisen käsityksen kanssa, jossa johtaja on tunteeton ja ainoastaan uraansa keskittyvä henkilö. Kuitenkin viimeaikaiset tutkimustulokset ovat osoittaneet, että sukupuoliroolit ovat perheissä tasoittumassa ja tasa-arvoinen kodinhoito ja vanhemmuus nähdään tavoiteltavina asioina (Kangas ym. 2017, 17–30). Vielä toistaiseksi työn ja perheen yhdistäminen on kuitenkin yksi keskeisimpiä naisten urakehitykseen vaikuttavia tekijöitä (Hearn ym. 2015).

Diskursseissa nousi esiin kulttuurialaa leimaava tilanne, jossa sen olemassaoloa ja rahoitustarvetta on oltava jatkuvasti perustelemassa. Sekä tämä, että alan niukat ja epävarmat rahoitusrakenteet leimasivat monien johtajien työtä ja mahdollisuuksia toteuttaa sitä laadukkaasti.

Talousskuripolitiikassa talous on politiikan keskiössä. Sen vaikutukset kohdistuvat eriarvoisesti eri ihmisryhmiin ja feministiset taloustieteilijät ja poliittiset talouden tutkijat ovat kiinnittäneet huomiota talouskriisien ja rakenneuudistusohjelmien aiheuttamiin sukupuolivaikutuksiin 80-luvulta saakka. Suomessa hegemoniseen asemaan noussut talousskuripolitiikka on eri maissa tehdyn tutkimuksen mukaan osunut erityisesti vähemmistöihin ja naisiin, sillä se tyypillisesti pyrkii leikkaamaan julkisia palveluita, sosiaaliturvaetuuksia, naisvaltaisen julkisen sektorin palkkoja ja työpaikkoja. Talouteen tiukasti keskittyvä talouspolitiikka näkee miesvaltaiset ja kovat rakennus- ja teollisuusalatärkevinä investointikohteina, kun taas naistapaiset ja -valtaiset julkiset palvelut ennemmin pelkinä kustannuserinä. (Autto 2023, 148–150.) Valtionosuusteattereihin kohdistuneiden inflaatiotarkastusten (2009–2011) jälkeen rahoitusta onkin leikattu (Helavuori & Karvinen 2019, 17). Tämä

näkökulma tukee johtajien haastatteluissa esittämää näkemystä, jonka mukaan teatterista ja taiteesta ollaan valmiita leikkaamaan, koska se saatetaan nähdä johtajien kuvauksien mukaan pehmoalana tai turhana kustannuseränä, eikä kannattavana investointina niin kuin maskuliiniset ja miesvaltaiset kovat alat, kuten teollisuus ja teknologia.

Teatterinjohtajien korkean koulutustason ja heidän moninainen työhistoriansa voidaan nähdä mukailevan tutkimustuloksia, joiden mukaan naisilla on miehiä enemmän määräaikaista työsuhteita sekä tunti- ja vierailijasopimuksia, miehiä korkeammasta koulutustasosta huolimatta (Helavuori & Karvinen 2019, 17). Samanlaisiin tuloksiin päätyi Womarts (2020) -hankkeen raportti. Myös Koskela (2019, 105) kuvasi rakenteellisen sukupuolisyrynnän näyttäytyvän työelämässä korkeasti koulutettujen naisten hitaampana urakehityksenä ja pätkätyöputkina. Jotta tuloksista voitaisiin vetää varmempia johtopäätöksiä, tulisi suomalaisten teatterinjohtajien koulutustaustoja tilastoida, ja tutkia löytyykö niistä sukupuolten määrittämiä eroja, esimerkiksi koulutustasoissa. Samalla olisi mahdollista tutkia, ovatko miespuoliset johtajat päätyneet positioihinsa urallaan naisjohtajia selvästi aikaisemmassa vaiheessa.

7.2 Kohti moninaisempaa johtajuutta ja uutta talousajattelua

Olen opinnäytetyössäni tutkinut teatterinjohtajuutta naisjohtajuuden näkökulmasta. Siinä on keskitytty kaksijakoiseen sukupuoleen, vaikka todellisuudessa sukupuoli edustaa paljon moninaisempaa käsitettä. Kaksijakoisuuden kautta on ollut mahdollista lähteä muodostamaan kuvaa naisjohtajuudesta pohjaten Beauvoirin (1949, 41–43) klassiseen teoriaan sukupuolesta, jonka mukaan nainen on ollut aina alisteisessa asemassa suhteessa mieheen, jolloin miessukupuoli muodostaa ihmisyyden normin, subjektin, johon suhteessa nainen on objekti, ”toinen”.

Naisjohtajien yhteneväiset taustat huomioiden, jäin pohtimaan millaisista lähtökohdista on todellinen mahdollisuus edetä johtotehtäviin. Näkökulmaa onkin tulevaisuudessa laajennettava sukupuolesta myös muihin diversiteetti-

osa-alueisiin kuten etnisyyteen, ikään, yhteiskuntaluokkaan tai seksuaaliseen suuntautumiseen, joiden vuoksi yksittäinen henkilö voi olla epätasa-arvoisessa asemassa monesta eri syystä. Intersektionaalinen feminismi tunnistaakin syrjinnän eri muodot ja kerrostumat ja muodostaa aidosti tasa-arvoisen lähtökohdan mahdolliselle jatkotutkimukselle.

Niin kuin opinnäytetyössäni on jo aiemmin noussut esiin, sukupuolta tuotetaan sosiaalisessa kanssakäymisessä ja on merkittävää, miten kasvatuksessa eri sukupuolia ohjailaan tiettyihin normeihin, esimerkiksi tietynlaiseen käytökseen, leikkeihin sekä koulutuksiin. Näkisin merkittävänä, että lapsille ja nuorille tarjottaisiin kuvastoa, jossa diversiteetti on huomioitu esimerkiksi erilaisissa ammattikuvastoissa. On vaikeaa kuvitella itseään esimerkiksi nuorena, rodullistettuna naisjohtajana, mikäli kaikki kuvastot tuottavat todellisuutta, joissa johtajina toimivat iäkkäät, valkoiset miehet. Kulttuuri- ja taidealan kohdalla näkisin merkittävänä, että lasten altistuminen taiteen eri muodoille ei olisi niin riippuvaista omista taustoista, vaan kaikilla lapsilla olisi mahdollisuus nauttia taiteesta ja kulttuurista osana arkea. Esittäisin, että peruskouluihin taideaineita ja taidepainotteisia harrastuskerhoja lisäämällä yhä useampi lapsi voisi päätyä taiteen pariin ja todennäköisemmin harkita mahdollisuutta suuntautua taide- ja kulttuurialalle. Myös se, millaista todellisuutta näistä aloista luodaan sosiaalisessa vuorovaikutuksessa, on merkittävää. Nämä toimenpiteet voisi omalta osaltaan edistää kulttuurin arvostusta maassamme, sekä kasvattaa kulttuuri- ja taidealan diversiteettiä.

Meidän tulisi myös tunnustaa, että vaikka olemme tasa-arvotyössä varsin pitkällä, todellista tasa-arvoa ei ole vielä saavutettu. Olisi tärkeää tunnustaa ne rakenteelliset tekijät, jotka estävät tasa-arvon toteutumista. Yksilökeskeisessä kulttuurissa haluamme nostaa esiin tarinoita ryysyistä-rikkauksiin tyypisistä menestyjistä, mutta kiinnittäessämme huomiota yksilöonnistujiin, sokaistumme näkemästä syvemmälle epätasa-arvoisia mekanismeja kannatteleviin rakenteisiin, joka synnyttää tasa-arvosokeutta. Esimerkiksi sosiaalisella liikkuvuudella pyritään mahdollisuuksien tasa-arvoon, mutta se perustuu yksilökeskeiseen ihanteeseen meritokratiasta, jolloin vain yksilön kyvykkyydet

vaikuttavat hänen menestykseensä. Tällöin yksilö voisi omasta sosioekonomisesta taustastaan tai perheen lähtökohdista riippumatta valita kyvykkyyksiään vastaavan koulutuspolun. Tutkimustulokset kuitenkin osoittavat, että todennäköisemmin koulutustausta periytyy kuin että se ei periydy vanhemmilta lapsille (Kalalahti ym. 2023, 27). Myös uusliberalistinen feminismi tai menestysfeminismi keskittyy yksilökeskeiseen ihannointiin, joka nojaa uusliberalismin keskeiseen fundamenttiin, jonka mukaan jokaisella on mahdollisuus menestyä ja menestys korreloi suoraan yksilön omien ponnistelujen, ahkeruuden ja aktiivisuuden kanssa. Uusliberalistinen feminismi pyrkii puhuttelemaan pääasiassa valkoisia, työssäkäyviä ja keskiluokkaisia naisia. Se korostaa uusliberalistisen ideologian mukaisesti yksilön vapautta ja vastuuta omasta elämästä, mutta ei huomioi näiden suhdetta yksilöiden moninaiisiin lähtökohtiin. Menestysfeminismi luo narratiiveja naissankareista, huipputytöistä (*top girls*), jotka ovat olleet ahkeria ja tehneet lujasti töitä kapitalistisen ja sukupuolittuneen yhteiskuntajärjestyksen ehdoilla.

Uusliberalistinen feminismi huomioi pääasiassa siis keskiluokkaisten ja varakkaiden naisten kokemia, menestyksen tiellä eteen nousseita haasteita kuten työn ja perheen yhteensovittamista, pureutumatta epätasa-arvoa tuottaviin rakenteisiin ja korostamalla yksilön vastuuta omasta hyvinvoinnista, näiden olemassa olevien rakenteiden sisällä. (Koskela 2019, 148–149.) Kaikki haastatteleman johtajat edustivat tietyiltä osin uusliberalistisen feminismin ihannetta. He olivat suomalaisia, valkoisia naisia ja tulivat keskiluokkaisista taustoista. Heistä oli kasvatettu yhteiskunnallisia toimijoita, joilla oli vahva kokemus vapaudesta valita oma urapolkunsaa. He olivat opiskelleet ja tehneet ahkerasti töitä saavuttaakseen nykyisen asemansa ja pyrkineet itse vaikuttamaan omiin mahdollisuuksiinsa. He olivat myös rohkeasti taistelleet uralla ilmenneitä haasteita vastaan. Tämän ei kuitenkaan pidä johtaa siihen harhaluulon, että tasa-arvo olisi saavutettu vain sillä, että naisia toimii johtajana.

Tasa-arvonäkökulmaa on pyritty jo pitkään huomioimaan niin lainsäädännössä kuin EU:n, valtion, kuntien ja alan edunvalvontajärjestöjenkin toimesta. Tasa-arvotyön ja feminismin edistämiseen tarvitaan kuitenkin vielä enemmän todellisia toimenpiteitä ja työkaluja, jotka näkyvät ihmisten arjen tasolla, sekä

organisaatioiden toimintamalleissa ja näin lopulta valtavirtaistuvat ihmisten sosiaaliseen vuorovaikutukseen.

Kaikki haastatteleman teatterinjohtajat pyrkivät edustamaan uudenlaista feminiinistä muutosjohtajuutta. Eri tutkimustulokset kuitenkin osoittivat, että maskuliiniset johtajuusihanteet- ja normit ovat olleet vahva osa teatterijohtamisen kulttuuria. Mikäli näitä normeja ei tuoda näkyväksi ja pyritä rakenteellisesti murtamaan, jää vastuu yksilöille, jotka joutuvat taistelemaan näitä normeja vastaan yhä uudelleen ja uudelleen, tai päätyvät alistumaan ja noudattamaan näitä normeja toiminnassaan. Tarvittaisiin lisää tutkimusta, keskustelua ja koulutusta. Myös työelämän segregatioon ja sen vaikutuksiin teatterialalla, tarvittaisiin lisää huomiota ja tutkimusta. Millä tavoin segregatio lopulta vaikuttaa siihen, ketkä teatterinjohtajiksi hakeutuvat? Työelämän segregatio, naisiin kohdistuva pääasiallinen hoivavelvoite, sukupuolisokeus ja alalla vallitseva meritokratia ylläpitävät sukupuolittuneita normeja. Normien purkamista ei voi vastuuttaa ainoastaan naisjohtajille, vaan työhön tarvitaan sekä yhteiskunnan, että alan ja edunvalvojen panosta. Siihen tarvitaan myös miehiä, ja erityisesti niitä, jotka toimivat alan johtopositioissa. Pitkässä juoksussa tästä hyötyvät kaikki, sillä näin ollen miehetkään eivät jää enää kapean johtajuuskäsityksen vangiksi.

Teatterinjohtajien haastattelut loivat todellisuutta niukkuuden olosuhteista, jotka osoittavat, että huoli siitä, ajaako tehtävän haastavat olosuhteet osaajia muille aloille, on täysin relevantti. Feministinen talousajattelu pyrkii haastamaan nykyisen talouskäsityksen. Niin kuin aiemmin opinnäytetyössä on ilmennyt, julkiset menoleikkaukset heikentävät sukupuolten tasa-arvoa (SAK 2023). Mikäli Orpon hallituksen suunnittelemaat kulttuuriin kohdistuvat leikkaukset toteutuvat (Mattila 2024), vaarana on, että juuri naiset kärsivät tilanteesta eniten, sillä tällöin naisille tyypillisiä projektiluonteisia tehtäviä voi olla tarjolla yhä vähemmän, mikä saattaa ajaa monia jopa alanvaihtoon. Näin mahdollisuudet hakeutua alan johtotehtäviin kapenevat entisestään. Naisjärjestöjen keskusliitto (2023) tuokin esiin, että feministisen talouden näkökulma tunnistaa sukupuolten epätasa-arvon, ja sen mukaan talouskuri toteuttaa talouspolitiikan miesnormia,

joka sivuuttaa esimerkiksi hoivan merkityksen. Feministinen talous pyrkiikin asettamaan ympäristön ja ihmisten hyvinvoinnin myös talouspolitiikan päämääräksi.

Teatteri- ja koko pitkälti julkisesti rahoitettu taideala voisi näkyvästi ottaa kantaa talouskeskusteluun, ja osana feminististä talousajattelua haastaa valloillaan olevaa uusliberalistiseen ideologiaan nojaavaa talouskuriparadigmaa. Tällöin tulevaisuudessa ymmärrys alan mahdollisuuksista todellisena taloudellisena, sosiaalisena sekä kulttuurisena investointina voitaisiin valtavirtaistaa. Tähän tarvittaisiin lisää osaamista ja koulutusmahdollisuuksia, joissa yhdistyisi taide-, hallinto- ja talousosaaminen. Tähän tarvittaisiin myös alan tekijöiden rohkeaa ja aktiivista osallistumista julkiseen talouskeskusteluun, jota tällä hetkellä pääasiassa hallitsee varsin homogeeninen joukko.

Teatterinalan rahoituksella on suora yhteys teatterinjohtajien työaikaan ja työn sisältöihin. Heräsi kysymys, ovatko johtajien luettelemat työnsisällöt todellisuudessa toteutettavissa yksittäisen työtehtävän sisällä. Mikäli johtotehtävät eivät ole tulevaisuudessa paremmin esimerkiksi yhdistettävissä muuhun kuten perhe-elämään, saattaa se jatkossakin rajata suuren joukon osaajia tehtävän ulkopuolelle, jolloin vain tietyissä elämäntilanteissa elävät henkilöt voivat todellisuudessa hoitaa tehtävää. Tällä on myös merkittävä yhteys johtajien omaan elämänlaatuun ja jaksamiseen. Paremmin voivat johtajat ovat laadukkaampia ja näin ollen myös tuottavampia johtajia. Samaan aikaan tulisi enemmän kiinnittää huomiota erityisesti nuoriin naisiin kohdistuvaan hoivavastuuseen, ja siihen liittyviin sukupuolittuneisiin käsityksiin naisten kyvystä tai tavoista toteuttaa johtajuutta.

Halusin tässä opinnäytetyössäni tuoda näkyväksi, miten johtajuutta tuotetaan sosiaalisessa todellisuudessa sukupuolen näkökulmasta ja mitkä yhteiskunnalliset syvään juurtuneet normit ja käsitykset ohjaavat sosiaalista kanssakäymistä. Feministiseen ajattelun tunnusomaisia piirteitä ovat kriittisyys ja poliittisuus, jolla pyritään sukupuolisokeuden sijaan, sukupuolisensitiiviseen lähestymiseen ja asymmetristen valta-asetelmien muuttamiseen tiedonmuodostuksessa (Lämsä 2010,1). Toivon tämän opinnäytetyön toimivan

keskustelunavauksena moninaisemmalle tulevaisuuden johtajuudelle teatteriorganisaatioissa, sekä kannustuksena rakenteelliselle työlle ja uudenlaiselle ajattelulle kukoistavan, kehittyvän ja moniäänisen taidealan turvaamiseksi. Toivon yhä enemmän huomiota lasten ja nuorten tasa-arvotyölle, jotta yhä useammalla olisi todellinen mahdollisuus sukupuolesta, yhteiskuntaluokasta, etnisyydestä tai seksuaalisesta suuntautumisesta riippumatta hakeutua haluamalleen urapolulle. Vaikka kaikki voimaannuttavat tarinat ovat tärkeitä, yksilölliset menestystarinat saattavat tuottaa sukupuoli- ja tasa-arvosokeutta ja näin ylläpitää epätasa-arvoa. Enemmän kuin näitä tarinoita, tarvitsemme rakenteita, jotka kannattelevat kaikkia ja aivan erityisesti niitä, jotka vielä tänään jäävät ulkopuolelle.

Lähteet

Aaltio-Marjosola, I. 1994. Gender stereotypes as cultural products of the organization. *Scandinavian journal of management*, Vol.10, No.2, 147–162.

Aldrin-Salskov, S. 2023. Tule hyvä feminismi, älä tule paha feminismi. Ajatuksia akateemisen feminismin episteemisistä tavoista. *Tiede & edistys*, Vol.48, No.1, 69-79.

Ansio, Houni & Järvinen 2013. Parijohtajuus teatterissa -yhteisiä haasteita perinteen ja uuden välimaastossa. Näkökulmia tasa-arvoon ja johtajuuteen teatterissa. toim. Korhonen, Pekkala, Salomaa. Tekijä-Teattereiden kiertuejärjestelmä. Viitattu 8.12.2023
https://research.tuni.fi/uploads/2020/03/b878b156-tekija_nakokulmia_tasa-arvoon-ja-johtajuuteen.pdf.

Anttila, E. & Juntunen, ML. 2018. Näkökulmia kansalliseen lapsistrategiaan. Taideyliopisto.

Autto, J. (toim) 2023. Talouskuri tuli Suomeen. Vastapaino. Tampere 2023.

Bairoh, S. & Putila, S.2021. "Pätevät naiset eivät etene" vai "naisia suositaan"? Sukupuoleen perustuvan syrjinnän ristiriitaiset kokemukset tekniikan korkeakoulutettujen työpaikoilla. *Työelämän tutkimus*, Vol.19, No. 4, 595-619.

Beauvoir, S. 1949. Toinen sukupuoli 1&2. Tammi. Helsinki 2009.

Bruun, N. 2019. Samanpalkkaisuuden perustaa säännöstävä kansainvälinen normisto. Samanpalkkaisuuden perusteet ja edistäminen. Sosiaali- ja terveysministeriön raportteja ja muistioita 2019:28. Sosiaali- ja terveysministeriö Helsinki 2019. Viitattu 4.3.2024.
https://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/161500/R_28_19_Samapalkkaisuusperusteet.pdf?sequence=4&isAllowed=y

Czarniawska-Joerges, B. 1992. Exploring Complex Organization. A cultural Perspective. Newbury Park, London, New Delhi: Sage Publications.

Eagly, A.H. 2007. "Female leadership advantage and disadvantage: Resolving the contradictions." *Psychology of Women Quarterly*. Vol.31, No.1, 1-12.

Esittävän taiteen valtionosuusjärjestelmän uudistaminen 2023. Opetus- ja kulttuuriministeriö. Viitattu 8.12.2023. <https://okm.fi/esittavan-taiteen-vos-uudistus>.

Eskola, J. & Suoranta, J. 1998. Johdatus laadulliseen tutkimukseen. Tampere: Osuuskunta vastapaino.

Hearn, J., Lämsä, A-M., Biese, I., Heikkinen, S., Louvrier, J., Niemistö, C., Kangas, E., Koskinen, P., Jyrkinen, M., Gustavsson, M. & Hirvonen, P. 2015. Tasa-arvon mahdollisuuksia avaamassa. NaisUrat-hankkeen loppuraportti. Helsinki: Edita Prima Ltd.

Gipson, A., Pfaff, D., Mendelsohn D., Catenacci, L. Burke, W. 2017. Women and Leadership: Selection, Development, Leadership Style and Performance. The Journal of Applied Behavioral Science. Vol.53, No.1, 32-65.

Gustavsson, M. 2013. Johtamalla kohti tasa-arvoa. Näkökulmia tasa-arvoon ja johtajuuteen teatterissa. toim. Korhonen, Pekkala, Salomaa. Tekijä-Teattereiden kiertuejärjestelmä. Viitattu 8.12.2023 https://research.tuni.fi/uploads/2020/03/b878b156-tekija_nakokulmia_tasa-arvoon-ja-johtajuuteen.pdf.

Hallituksen tasa-arvo-ohjelma 2020–2023. 2023. Sosiaali- ja terveysministeriö. Viitattu 18.12.2023. <https://stm.fi/tasa-arvo-ohjelma>.

Hallituksen tasa-arvo-ohjelma 2020–2023: Loppuraportti 2023. Sosiaali- ja terveysministeriön julkaisuja 2023:9. Viitattu 18.12.2023 https://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/164660/STM_2023_9.pdf?sequence=1&isAllowed=y.

Heikkinen, S. 2015. (In)Significant Others. The Role of the Spouse in Women and Men Managers' Careers in Finland. Jyväskylä: Jyväskylä University Printing House.

Heikkinen, S. & Kivijärvi, M. 2021. Tasa-arvotyö perustaksi organisaatioiden vastuullisuuteen. Työelämän tutkimus. Vol.19, No.4, 488–491.

Helavuori, H. 2013. Naisjohtajuus suomalaisessa teatterissa- sukupuoleen ja johtamiseen liittyviä tilastoja ja kysymyksiä. Näkökulmia tasa-arvoon ja johtajuuteen teatterissa. toim. Korhonen, Pekkala, Salomaa. Tekijä-Teattereiden kiertuejärjestelmä. Viitattu 8.12.2023.

https://research.tuni.fi/uploads/2020/03/b878b156-tekija_nakokulmia_tasa-arvoon-ja-johtajuuteen.pdf.

Helavuori, H. & Karvinen, M. 2019. Valta, vastuu, vinoumat – Tasa-arvo ja yhdenvertaisuus esittävässä taiteissa. Teatterin tiedotuskeskus. Viitattu 15.12.2023. https://www.tinfo.fi/documents/valtavastuu2019_raportti.pdf.

Hirsjärvi, S. & Hurme, H. 2008. Tutkimushaastattelu: Teemahaastattelu teoria ja käytäntö. Helsinki: Gaudeamus.

Hirsjärvi, S. & Hurme, H. 2022. Tutkimushaastattelu: Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Helsinki: Gaudeamus.

HS 23.11.2023. Suomalaiset suhtautuvat naisiin poliittisina johtajina epäilevämmiin kuin muut Pohjois-maissa – Tutkija selittää asiaa RUK-perinteellä. Viitattu 5.12.2023. <https://www.hs.fi/politiikka/art-2000010005450.html>.

HS 28.11.2023. Tasa-arvon mallimaassa kytee ristiriita. Viitattu 15.12.2023. <https://www.hs.fi/paakirjoitukset/art-2000010013842.html>.

Hätia-Korkeila, M. 2010. Teatterinjohtamisen dramaturgijat: Keskeiset käsitteet, arjen ongelmat ja rakenteelliset muutostarpeet. Helsingin yliopisto. Filosofian, historian, kulttuurin ja taiteiden tutkimuksen laitos. Väitöskirja. Helsinki: Yliopistopaino.

Isotalus, P. & Rajalahti, H. 2017. Vuorovaikutus johtajan työssä. Helsinki: Alma Talent.

Jyrkinen, M. & McKie, L. 2012. Gender, age and ageism: experiences of women managers in Finland and Scotland. *Work, Employment and Society*. Vol.26, No.1, 61–77.

Kalalahti, M., Silvennoinen, H., Varjo, J. & Vilkmann, M. (toim.) 2023. Koulutus ja yhteiskuntaluokka. Tampere: Tampere University Press.

Kantar public 2023. The Reykjavík Index for leadership measuring society's perceptions of equality for women and men in leadership since 2018 2022 - 2023 part one. Viitattu 5.12.2023. [The+Reykjavik+Index+for+Leadership_2223.pdf](#).

Kangas, E., Lämsä, A-M. & Heikkinen, S. 2017. Father Managers (Un)Doing Traditional Masculinity. In Anna Pilinska (ed.) *Fatherhood in Contemporary Discourse - Focus on Fathers*, Cambridge Scholars Publishing, UK, 17-30.

Karjalainen, J. 2019. *Setäkuiskaajan käsikirja*. Art House Oy. Helsinki.

Katila, S. & Eriksson, P. 2013. He is a Firm, Strong-Minded and Empowering Leader, but is She? Gendered Positioning of Female and Male CEOs. *Gender, work, and organization*. Vol.20, No.1, 71-84.

Kolehmainen, S. 2004. Teemana tasa-arvo ja sukupuolten suhteet työelämässä. *Työelämän tutkimus* 2 (2), 81–83.

Koskela, M. 2019. *Ennen kaikkea feministi*. Karisto OY. Hämeenlinna.

Kylmä, J. & Juvakka, T. 2007. *Laadullinen terveystutkimus*. Helsinki: Edita Prima Oy.

Laki naisten ja miesten tasa-arvosta 31.12.2014/1329. Viitattu 15.12.2023.

Lehtovaara, H 2021. Korkeasti koulutettujen maahanmuuttaneiden naisten kokemuksia työnhakuvaiheen syrjinnästä. *Työelämän tutkimus*. Vol.19, No.4.

Lämsä, A-M 2010. Sukupuoli johtajuustutkimuksessa. *Liiketaloudellinen aikakauskirja* 4. 369-379.

Lämsä, A-M., Vanhala, S., Kontioniemi, N., Hiillos, M. & Hearn, J. 2007. Naisjohtajuuden tutkimus Suomessa historiallisesta näkökulmasta. Vol.56, No.3, 294-321.

Mattila, M. 2024. Ministeriö ehdottaa, että hallitus leikkaisi museoilta, teattereilta ja orkestereilta 3,3 miljoonaa euroa. Viitattu 7.3.2024. <https://yle.fi/a/74-20077018>.

Martin, P. Y. 2003. "Said and Done" versus "Saying and Doing": Gendering Practices, Practicing Gender at Work. *Gender & society*, Vol.17, No.3, 342–366.

Naisasialiittounioni 2023. Feministinen budjettiarvio Orpon hallituksen talousarvioesityksestä vuodelle 2024. Viitattu 18.12.2023.

https://naisunioni.fi/wp-content/uploads/2023/12/Naisasialiitto-Unioni_Feministinen-budjettiarvio.pdf.

Naisjärjestöjen keskusliitto 2023. Feminismi kuuluu myös talouspolitiikkaan. Viitattu 24.2.2024 <https://naisjarjestot.fi/feminismi-kuuluu-myo-s-talouspolitiikkaan>.

Opetus- ja kulttuuriministeriö 2020. Esittävän taiteen valtionosuusjärjestelmän uudistaminen. Opetus- ja kulttuuriministeriön julkaisuja 2020:16. Viitattu 8.12.2023. https://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/162070/OKM_2020_16.pdf.

Palkkatilastot 2021 Teatterin tiedotuskeskus, TINFO. Viitattu 8.12.2023. <https://www.tinfo.fi/fi/Palkkatilastot>.

Palkkatilastot 2022. Teatterin tiedotuskeskus TINFO. Viitattu 8.12.2023. <https://www.tinfo.fi/fi/Palkkatilastot>.

Pekkala, L. & Salomaa, M. 2013. Case: Hallituksen ja teatterinjohtajan juridiset vastuut teatterin johtamisessa. Näkökulmia tasa-arvoon ja johtajuuteen teatterissa. toim. Korhonen, Pekkala, Salomaa. Tekijä-Teattereiden kiertuejärjestelmä. Viitattu 8.12.2023. https://research.tuni.fi/uploads/2020/03/b878b156-tekija_nakokulmia_tasa-arvoon-ja-johtajuuteen.pdf.

Peltola, P. 2019. Ohjaaja rekrytointien tasa-arvoisuuden edistämisestä puuttuu välineitä, osa 2. Meteli-lehti. Viitattu 8.3.2024. <https://www.teme.fi/fi/meteli/ohjaajarekrytointien-tasa-arvoisuuden-edistamisesta-puuttuu-valineita>

Powell, G. & Graves, L. 2003. Women and Men in Management. Third edition. California: Sage Publications.

Ristikangas, M-R. & Grünbaum, L. 2014. Valmentava esimies. Helsinki: Talentum.

Saaranen-Kauppinen, A. & Puusniekka, A. 2006. KvaliMOTV - Menetelmäopetuksen tietovaranto. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietoarkisto. Viitattu 16.1.2024. <https://www.fsd.tuni.fi/menetelmaopetus>.

Sairanen, M. 2022. Yhdenvertainen ja tasa-arvoinen kohtelevminen, Tulkitseva diskurssianalyysi teatterinjohtajan keinoista edistää sukupuolten välistä tasa-arvoa ja yhdenvertaisuutta Humanistinen tiedekunta, Helsingin yliopisto. Pro

gradu- tutkielma. Viitattu 15.12.2023.

<https://helda.helsinki.fi/handle/10138/350255>.

SAK 2023. Köyhyysriski SAK: laisilla aloilla. SAK:n jäsentutkimus 2023. Viitattu 18.12.2023. <https://www.sak.fi/aineistot/tutkimukset/koyhyysriski-saklaisilla-aloilla>.

Sandberg, S. 2013. Lean in- naiset ja menestymisen tahto. WSOY HELSINKI.

Sharkey, G. & Hawk, T. 2016. What is "Intresectional Feminism". Denison. Viitattu 22.2.2024. <https://denison.edu/academics/womens-gender-studies/feature/67969>.

Siltaoja, M. & Vehkaperä, M. 2011. Diskurssianalyysi johtamis- ja organisaatiotutkimuksessa. Teoksessa Menetelmäviidakon raivaajat: perusteita laadullisen tutkimuslähestymistavan valintaan. Vantaa: Hansaprint.

Sosiaali- ja terveysministeriö asettaa työryhmän työelämän tasa-arvon edistämiseksi 2023. Sosiaali- ja terveysministeriön tiedote 13.12.2023. Viitattu 18.12.2023. <https://stm.fi/-/sosiaali-ja-terveysministerio-asettaa-tyoryhman-tyoelaman-tasa-arvon-edistamiseksi>.

Sosiaali- ja terveysministeriö 2023. Tasa-arvon edistäminen työpaikoilla Keinoja sukupuolen mukaisen segregaaation purkamiseen. Sosiaali- ja terveysministeriön raportteja ja muistioita 2023:21. Viitattu 5.12.2023. https://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/164937/STM_2023_21_rap.pdf?sequence=1&isAllowed=y.

Tekijä 2013. Näkökulmia tasa-arvoon ja johtajuuteen teatterissa. Viitattu 5.12.2023. https://research.tuni.fi/uploads/2020/03/b878b156-tekija_nakokulmia_tasa-arvoon-ja-johtajuuteen.pdf. Tammerprint.

Teräsaho, Tanhua & Rantanen 2023. Tasa-arvon edistäminen työpaikoilla - Keinoja sukupuolen mukaisen segregaaation purkamiseen. Sosiaali- ja terveysministeriö Helsinki 2023. Viitattu 17.12.2023. https://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/164937/STM_2023_21_rap.pdf?sequence=1&isAllowed=y.

Tilastokeskus 2024. Kansainvälinen naistenpäivä 2024. Viitattu 8.3.2024. <https://www.stat.fi/tup/poimintoja-tilastovuodesta/kansainvalinen-naistenpaiva.html>.

Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2002. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi.

Työturvallisuuskeskus 2023. Monimuotoisuus, yhdenvertaisuus ja tasa-arvo työyhteisössä. Viitattu 15.12.2023. <https://ttk.fi/wp-content/uploads/2024/01/Monimuotoisuus-yhdenvertaisuus-ja-tasa-arvo-tyo%CC%88yhteiso%CC%88ssa%CC%88.pdf>.

Voices of culture 2019. Gender Equality: Gender Balance in the Cultural and Creative Sectors. Brainstorming Report Reflecting Group Discussions During Voices of Culture Session, Prague, 4-5 September 2019. Viitattu 12.1.2024. <https://static1.squarespace.com/static/5a6760788fd4d253b8c1b049/t/5ef882e1dfbc365adaab5fb0/1593344743366/VoC+Brainstorming+Report+Gender+Balance+in+the+Cultural+and+Creative+Sec....pdf>.

Vuorinen, J. 2008. Teatterinjohtajien valintakriteerit – 2000 luvulla valittujen teatterinjohtajien valintaprosesseista. Teatterin- ja draaman tutkimuksen pro gradututkielma. Humanistinen tiedekunta. Tampereen yliopisto. Viitattu 11.12.2023. <https://trepo.tuni.fi/bitstream/handle/10024/79949/gradu03033.pdf?sequence=1&isAllowed=y>.

Womarts 2020. State of the Arts Report about the situation of women artists and professionals in the Cultural and Creative Industries sector in Europe. Viitattu 11.1.2024. https://static1.squarespace.com/static/5a6760788fd4d253b8c1b049/t/5ef8929bcc68267c5aece8a1/1593348793911/StateOftheArts_Research2020-min.pdf.

Women in film & television Finland 2024. Womarts-tuloksia. Viitattu 11.1.2024. <https://www.wift.fi/womarts-tuloksia-index>.

Yhdenvertaisuuslaki 30.12.2014/1325. Viitattu 15.12.2023.