

Opinnäytetyö (YAMK)

Tradenomi taide – ja kulttuurialan johtaminen

2024

Laura Alho

Tanssitaiteilijoiden työhyvinvoinnin tarkastelua

– horjuttavia ja tukevia tekijöitä



Opinnäytetyö (YAMK) | Tiivistelmä

Turun ammattikorkeakoulu

Tradenomi taide – ja kulttuurialan johtaminen

2024 | 65

Laura Alho

Tanssitaiteilijoiden työhyvinvoinnin tarkastelua

- horjuttavia ja tukevia tekijöitä

Opinnäytetyössä tutkittiin tanssitaiteilijoiden työhyvinvointia Suomessa. Tutkimuksen tavoitteena oli selvittää mitkä asiat tanssin kentällä horjuttavat työhyvinvointia sekä mitkä puolestaan tukevat ja edistävät sitä. Miten työhyvinvointia johdetaan?

Tanssialalla perinteinen hierarkkinen työskentelykulttuuri ja vallan väärinkäyttöön liittyvät epäkohdat ovat tyypillisiä. Epävarmat työolot, työsuhteiden lyhytaikaisuus ja pienet resurssit aiheuttavat haasteita työhyvinvoinnille.

Kyseessä on laadullinen eli kvalitatiivinen tutkimus, jonka empiiristä aineistoa kerättiin alkuvuonna 2023 teemahaastatteluilla eli puolistrukturoiduilla haastatteluilla.

Työn tulokseksi voidaan nostaa, kuinka suuri merkitys työhyvinvoinnin johtamisella on. Johdon kouluttautuminen henkilöstöjohtamiseen ja työhyvinvointiasioihin vaikuttavat organisaatiossa myönteisesti. Työhyvinvoinnin johtaminen tulisi ottaa tehokkaammin mukaan osaksi toimintakulttuuria ja työyhteisön strategiaa. Tämän tutkimuksen pohjalta on luotu työhyvinvointisuunnitelma eli Työhyvinvoinnin tukipilarit. Suunnitelma auttaisi edistämään työhyvinvoinnin järjestelmällistä johtamista ja ylläpitämistä.

Asiasanat:

Johtaminen, työhyvinvointi, tanssitaide, psykologinen turvallisuus, vallan väärinkäyttö ja pelolla johtaminen

Master's Thesis | Abstract

Turku University of Applied Sciences

Master of Business Administration, Arts and Culture

2024 | 65

Laura Alho

Review of the well-being at work of dance artists

- destabilising and supporting factors

The thesis studied the well-being of dance artists in Finland. The aim of the study was to find out which issues in the field of dance destabilise well-being at work and which ones support and promote it. How is well-being at work managed?

The dance sector is characterised by a traditional hierarchical working culture and abuses of power. Uncertain working conditions, short-term contracts and limited resources pose challenges to well-being at work.

This is a qualitative study, the empirical data for which was collected in early 2023 through thematic, semi-structured interviews.

The results of the study highlight the importance of managing well-being at work. The training of managers in human resource management and well-being at work has a positive impact on the organisation. Well-being management should be more effectively integrated into the culture and strategy of the workplace. Based on this research, a well-being at work plan, "Työhyvöinnin tukipilarit" would help to promote the systematic management and maintenance of well-being at work.

Keywords:

Leadership, well-being at work, dance art, psychological safety, abuse of power and fear-based leadership

Sisältö

1 Johdanto	6
2 Tanssialan taustaa	8
2.1 Alan erityispiirteet	8
2.2 Erityispiirteiden seurauksia	11
3 Johtamistehtävä työhyvinvointi	14
3.1 Työhyvinvoinnin määrittelyä	14
3.2 Työhyvinvoinnin johtamisen viisi perustoimintoa	16
3.3 Työhyvinvoinnin johtamisen periaatteista	18
3.4 Psykologinen turvallisuus	20
3.5 Valta	22
3.5.1 Vallankäyttö	22
3.5.2 Oikeudenmukainen valta	24
3.5.3 Vallan väärinkäyttö	25
3.5.4 Pelolla johtaminen	28
4 Tutkimusmenetelmät	30
4.1 Tutkimusaineiston keruu ja haastattelukysymykset	30
4.2 Tutkimusaineiston analyysi	32
4.3 Tutkimuksen luotettavuus	34
5 Tanssinkentän ääni – työhyvinvointia ylläpitävät ja edistävät toimet	36
5.1 Peruspilarit kuntoon: yhdenvertaisuus, kommunikaatio ja ilmapiiri	36
5.2 Rakenteet	38
5.2.1 Epävarmuus ja herkkyys	39
5.3 Johtajuuskuva tanssialalla	40
5.3.1 Johdon ja esimiehen vastuu	40
5.3.2 Johtajuus murroksessa	42
5.3.3 Tukea omaan johtajuuteen	44
5.4 Tanssin yleisö	45
5.4.1 Tanssitaiteen arvotuksesta	45

5.4.2 Tanssin tulevaisuudesta	47
6 Tanssinkentän haasteet	49
6.1 Ongelmia ja epäkohtia	49
6.2 Psykologinen peli ja valta	49
6.3 Kommunikaatio – ja vuorovaikutusongelmat	51
6.4 Taloudelliset haasteet	52
6.4.1 Kamppailu toimeentulosta	52
6.4.2 Tilaresurssi ja sopimukset	53
7 Lopuksi	55
7.1 Johtopäätökset	55
7.1.1 Työhyvinvoinnin tukipilarit	56
7.1.2 Pohdinta	59
Lähteet	63

Kuviot

Kuvio 1. Sairaaseen narsismin tunnusmerkkejä	26
Kuvio 2. Vallan väärinkäytön ilmenemismuotoja	28
Kuvio 3. Työhyvinvoinnin tukipilarit	58
Kuvio 4. Esimerkkitalanne	59

Taulukot

Taulukko 1. Ominaisuudet vaikutusvallan hankkimiseksi.	25
Taulukko 2. Johtajuutta tukevat elementit.	45

1 Johdanto

Työhyvinvointi on yhteiskunnallisesti merkittävä asia. Työhyvinvointia on tutkittu paljon ja se on keskeinen puheenaihe eri aloilla. Työuupumus ja työstressi ovat lisääntyneet huomattavasti viime vuosina. Hyvinvoiva työntekijä on korvaamaton työyhteisölleen. Sosiaali- ja terveysministeriön määritelmän mukaan työhyvinvointi muodostaa kokonaisuuden, johon kuuluu työn mielekkyys, terveys, turvallisuus ja hyvinvointi. Motivoiva johtaminen ja hyvä työyhteisön ilmapiiri lisäävät hyvinvointia työssä. Työhyvinvointi vaikuttaa työssä jaksamiseen, tuottavuuteen ja sitoutumiseen. Työnantajan vastuulla on oikeudenmukainen johtaminen, turvallisuudesta huolehtiminen ja yhdenvertainen kohtelu. Työntekijällä on myös vastuu oman työkykynsä ja ammatillisen osaamisensa ylläpitämisestä. Jokainen organisaatiossa vaikuttaa omilla toimillaan myönteisen ilmapiirin edistämiseen. (Sosiaali- ja terveysministeriö 2024)

Tässä opinnäytetyössä käsitellään tanssialan työntekijöiden työhyvinvointiin liittyviä asioita. Suomen tanssi- ja sirkustaiteilijoiden liiton entisen puheenjohtajan Veera Lambergin mukaan *“Työhyvinvoinnista, työssä jaksamisesta ja mielenterveydestä puhutaan nykyään vapaammin. On vihdoin herätty siihen, että ihminen on psykofyysinen kokonaisuus ja osa hyvää työelämää on se, kuinka tulet kohdelluksi työssäsi.”* (Lamberg 2020.) Hänen mielestä pinnan alla tuntuu kuplivan tällä hetkellä paljon ja on hyvä, miten toimijat vihdoin uskaltavat nostaa epäkohtia ja pitkään vaiettuja asioita esille. Lamberg painottaa, että olisi vihdoin aika ottaa myös eettistä vastuuta siitä, millaisissa oloissa, miten ja millä ehdoilla taide syntyy. (Lamberg 2020.) Vaula Helin julkaisi Suomen Kuvalehdessä laajan artikkelin Suomen nykytanssin tilasta. ” -- nykytanssi on korkeatasoista, mutta syntyykö laatu työolojen ja terveyden kustannuksella?” Helin tiivistää tanssin kentän rakenteellisen ongelman: monissa tanssiryhmissä johdossa ovat ryhmän perustaneet tanssijat tai koreografit. Heillä ei välttämättä ole ollenkaan tietotaitoa toimia työnantajan roolissa. Ryhmän kasvaessa työnantajan

velvollisuudet, valta ja vastuu kasvavat. Johtotehtävät ja esihenkilönä toimiminen vaativat perehdytystä ja koulutusta. (Helin 2022.)

Tämän opinnäytetyön taustalla on kentän rakenteeseen syvälle muurattu perinteinen hierarkia ja vallan väärinkäyttöön liittyvät asiat sekä alan niukka rahoitus ja resurssit. Kriittisyys, työhyvinvoinnin arvostuksen vaaliminen, tietoisuus ja sukupolvenvaihdokset ovat mahdollistaneet tanssin kentän totuttujen tapojen ja hierarkisten työskentelytyylien ravistelun. Aihe herättää runsasta ja kiivasta keskustelua tanssin tekijöiden keskuudessa.

Tutkimuksen tavoitteena on selvittää mitkä asiat tanssin kentällä horjuttavat työhyvinvointia sekä mitkä puolestaan tukevat ja edistävät sitä.

Tutkimusongelmaa pyritään selvittämään seuraavilla tutkimuskysymyksillä: Miten johtamisella voidaan parantaa, tukea ja edistää tanssin kentän työhyvinvointia? Miten vallankäyttö, pelolla johtaminen tai epävarmat työolot vaikuttavat alan henkilöstöön? Työhyvinvointia lähestytään kokonaisvaltaisesti ja monipuolisesti työhyvinvointia ylläpitävien ja edistävien toimien kautta, yhdenvertaisuuden, kommunikaation, ilmapiirin, psykologisen turvallisuuden sekä rahan ja resurssien kautta. Työssä käsitellään valtaa, joka voi kärjistyä vallan väärinkäyttöön ja pelolla johtamiseen.

Tässä laadullisessa eli kvalitatiivisessa tutkimuksessa empiiristä aineistoa hankittiin haastatteluilla. Teemahaastatteluihin eli puolistrukturoituihin haastatteluihin osallistui tanssialan ammattilaisia tammi-maaliskuun 2023 aikana. Haastatteluiden tarkoituksena oli saada tanssitaiteilijoiden ääni aidosti ja avoimesti kuuluviin.

2 Tanssialan taustaa

2.1 Alan erityispiirteet

Tanssialan erityispiirteitä ovat töiden hajanaisuus ja osa-aikaisuus, pieni rahoitus ja olemattomat rakenteet. Tanssiyhteisö on myös verrattain pieni, lähes jokaisella toimijalla on joku yhteys ja linkki toiseen toimijaan. Suomalainen tanssin kenttä on vielä varsin nuori. Vielä 1950-luvulla Suomen Kansallisbaletti oli ainoa ammattilaisryhmä Suomessa. Se perustettiin 1922. Ensimmäinen ammattimainen nykytanssiryhmä Tanssiteatteri Raatikko perustettiin 1972 ja siitä vuotta myöhemmin Helsingin Kaupunginteatterin tanssiryhmä. 1983 tanssi otettiin mukaan valtion taidetoimikunnan toimintaan ja se sai virallisen aseman valtion taidehallinnossa. Samana vuonna myös Teatterikorkeakoulun nykytanssin ammatillinen koulutus käynnistyi. 1990-luku oli suomalaisen nykytanssin kasvun vuosikymmen. Ammatillisen koulutuksen lisääntymisen myötä taiteilijoiden määrä kasvoi ja syntyi useita uusia tanssiryhmiä. 1993 valtion tuen (vos-tuen) piiriin pääsi kuusi tanssiryhmää: Aurinkobaletti Turusta, Tanssiteatteri Eri Turusta, Tanssiteatteri Hurjaruuth Helsingistä, Minimi Kuopiosta, Mobita Tampereelta (nykyisin Tanssiteatteri MD) ja Tanssiteatteri Raatikko Vantaalta. 2004 tanssin aluekeskukset aloittivat toimintansa ympäri Suomen. Vuonna 2022 uusi vos-tuki astui voimaan. Suomessa on tällä hetkellä arviolta reilut 1000 tanssitaiteilijaa. Vuonna 2020 oli yhteensä noin sata esiintyvää ryhmää ja toimijaa. Suurin osa tanssitaiteilijoista työskentelee freelancereina, vaihtuvissa ryhmissä ja kollektiiveissa. Työsuhteet ovat usein lyhyitä ja osa-aikaisia. (Sirkuksen ja tanssin tiedotuskeskus tilastot 2024.)

Taideyliopiston Taidealan jälleenrakennus polkuja alan kestävään tulevaisuuteen – selvityksessä nousi esille koronapandemian jälkeisiä tunnelmia tanssialalla: epäoikeudenmukaisuuden ja arvostuksen puutteen kokemus, heikentynyt luotto julkiseen valtaan ja ylipäättään usko tulevaan. Taideyliopiston tekemällä tutkimuksella pyrittiin selvittämään, millaisia ovat taiteen vapaan kentän kestävyysvajeet ja millaisilla kyvykkyyksillä niiden kehitystä voidaan tukea. Selvityksessä nousi esiin, että kokonaisuudessaan taide- ja kulttuurialan

rakenteelliset haasteet liittyvät työskentelyn sirpaleisuuteen, epävakaaseen työmarkkina-asemaan, osittain palkattomaan työhön ja heikkoihin tukijärjestelmiin. Vapaalle kentälle on tyypillistä osa-aikaisuus, projektiluontoiset työt, osa-aikainen yrittäjyys sekä apurahat. Freelancereiden kokonaistulo koostuu monista pienistä osista. Tällä hetkellä alan ammattilaiset kuitenkin kokevat, että nykyinen sosiaaliturva ei vastaa alan tarpeisiin sekä vakituisen työsuhteiden vähyyden aiheuttaa taloudellista turvattomuutta. Rakenteiden korjaamiseen tarvitaan muitakin elementtejä kuin rahoituksen kasvu. *”Jos tänä päivänä rakentaisimme talon uudelleen, millainen sen tulisi olla? Mitä vanhoja osia voidaan vielä hyödyntää ja mitä ehkä pitää purkaa?”* (Pekkarinen ym. 2022.)

Apurahojen – ja työsuhteiden lyhytaikaisuus sekä resurssien ja perusrahoituksen riittämättömyys eivät ole kestävää tulevaisuutta. Taloudelliset haasteet, avustusten sekä apurahojen vähyyden ja toimintaedellytysten epävarmuus aiheuttavat haasteita hyvinvoinnille ja jaksamiselle työssä. Työelämävalmiuksien vahvistamisen tärkeys korostui selvityksessä: osaamisen lisääminen esimerkiksi digitalisaatioon, talouteen, yrittäjyyteen ja hanketyöhön liittyvissä asioissa. Talous- ja kaupallisen osaamisen, kasvatustieteiden ja pedagogisen osaamisen vahvistaminen ovat myös oleellisia tekijöitä. Täydennyskoulutukset, kurssit ja kouluttautuminen ovat keskeisessä asemassa ammattilaisten osaamisen, muutosjoustavuuden ja kestävyden näkökulmasta. Täydennyskoulutusten ja kurssien tulisi vastata ajankohtaisesti työelämän tarpeisiin. Niiden tulisi olla matalan osallistumiskynnyksen paikkoja. *”Kyvykkyyksien näkökulmasta olennaista on, mitä tapahtuu jokaisen toimijan arjessa. Pienet askeleet helpottavat isojen, rakenteellistenkin muutosten syntyä.”* (Pekkarinen ym. 2022.)

Floor is yours! Turvallisuusjohtamisen ja – kulttuurin kehittäminen esittävässä taiteissa – tutkimuksen (2022) tuloksissa alalla esiintyy työturvallisuuteen ja hyvinvointiin liittyviä epäkohtia, joita joudutaan sietämään tai joihin ei puututa asianmukaisesti. Epäkohtia ovat psykososiaaliset kuormitustekijät kuten henkinen kuormitus, epäasiallinen kohtelu, paine työskennellä sairaana tai puolikuntoisena. Työssä henkistä kuormitusta aiheuttaa toistuvasti työmääriin ja

työaikoihin liittyvät asiat: työpäivien pituus ja riittämätön tauotus. Työn syklistyys, työajan epämääräisyys, työajan säätelyn puuttuminen ja ensi-iltaa edeltävät kuormittavat päivät ja viikot. Työn ja vapaa-ajan rajaaminen ja erottaminen on vaikeaa. Toisaalta työn moninaisuus ja vaihtelevuus koetaan samanaikaisesti myös voimavarana ja palkitsevana. Taiteellinen työ mahdollistaa jatkuvan oppimisen ja kehittymisen. Työhyvinvointiin liittyy se, että taide on voimavaratekijä: kutsumus ja rakkaus itselle mielekkääseen työhön. Työturvallisuuden ja työhyvinvoinnin epäkohtiin puuttuminen koettiin hankalaksi. Taustalla on myös huoli kielteisistä seurauksista, jos pyrkii puuttumaan epäkohtiin. Erityisesti alalle uutena tulleiden tekijöiden voi olla vaikea puuttua epäkohtiin, johtuen alan kilpailullisuudesta ja pelosta, että leimautuu hankalaksi. Tutkimuksessa ilmeni, että vähäinen työkokemus voi myös saada pitämään epäasiallista kohtelua normaalina, jopa alaan kuuluvana asiana. Puheeksi ottamisen ja puuttumisen kulttuuria tulee vahvistaa yhä paremmin. Tähän tulisi sitoutua niin työryhmissä ja työyhteisöissä, koosta tai työtehtävästä riippumatta. (Ansio ym. 2022, 33,57,76,82.)

Kulttuuripolitiikan tutkimuskeskus Cuporen tekemän *Taiteen ja kulttuurin barometri 2022 Taiteilijoiden työhyvinvointi* – tutkimusraportissa selvitettiin taiteilijoiden näkemyksiä työhyvinvoinnista ja siihen vaikuttavista tekijöistä. Työn merkityksellisyys ja vapaus olivat tärkeimpiä työhyvinvoinnin tekijöitä taiteilijoille. Epävarmuus ja tuen puute kuormittavat ja aiheuttavat stressiä. Ylpeys omasta työstä on yleistä, mutta yhteiskunnallisen arvostuksen puute ja toimeentulon epävarmuus saavat monet taiteilijat epäilemään omaa osaamistaan ja työn merkitystä laajemmassa kuvassa. Taiteilijoiden työhyvinvoinnilleen vuonna 2022 antamien arvosanojen keskiarvo oli 6,5, asteikolla 1–10. (Ruusuvirta ym. 2022, 81.)

Toimeentulon epävarmuus, pienet tulot ja päällekkäiset työtehtävät ovat taiteilijoiden työhyvinvoinnin suurimpia kuormitustekijöitä. Apurahojen ja avustusten hakemisessa taiteilijoita kuormittavat useasti esimerkiksi jatkuva oman työn perustelu ja ”nollasta aloittaminen” jokaisen uuden haun kohdalla. Apurahojen määrä on todella vähäinen suhteessa hakijoihin. Apurahojen saamisen vaikeus ja epävarmuus, palautteen puute ja epäreiluina koetut

myöntökäytännöt vaikuttavat negatiivisesti taiteilijoiden työhyvinvointiin. Palkaton työ on toimialalla yleistä. Epävarmuus, pienet tulot, kilpailu apurahoista ja avustuksista sekä se, että tulot eivät vastaa tehdyn työn määrää olivat useimmin syitä ammatinvaihdolle. Lähes puolet (48 %) esittävien taiteiden edustajista oli harkinnut ammatinvaihtoa tai vaihtanut ammattia viimeisen vuoden aikana. (Ruusuvirta ym. 2022, 34, 47-48, 83.)

Cuporen tekemän barometrin mukaan toisaalta taiteilijoiden työhyvinvointia tukevat esimerkiksi mahdollisuus vaikuttaa oman työn tavoitteisiin, sisältöihin ja aikatauluihin. Myös mielekkäät työtehtävät ja työn sisältö, työn monipuolisuus sekä uusien asioiden oppiminen ja työssä kehittyminen lisäävät työhyvinvointia. Vapautta on päättää työnteon tavoista ja työn sisällöstä, omista työajoista ja työn teon rytmistä. Vapaus tehdä työtä, joka vastaa omia arvoja, lisää työn mielekkyyttä. Työn omaehtoisuus ja itsenäisyys ovat tärkeitä. Vapauden käänttöpuolella on myös puute työsuhteeseen kuuluvista työn tekoa tukevista tekijöistä, kuten työaikalainsäädännöstä, työtiloista ja -välineistä, vuosilomista ja työterveyspalveluista. Taiteilijoiden työhyvinvointia tukisivat työn tekemisen tukirakenteet, jotka mahdollistaisivat taiteilijoille paremman keskittymisen itse taiteen tekemiseen. Tuotannollisen ja hallinnollisen tuen puute pakottaa taiteilijat käyttämään suuren osan työajastaan tehtävien hoitamiseen, joihin heillä ei välttämättä ole osaamista. (Ruusuvirta ym. 2022, 41, 52.)

2.2 Erityispiirteiden seurauksia

Alan erityispiirteet kärjistyessään voivat altistaa erilaisille ongelmille. Erityisesti työsuhteiden osa-aikaisuus ja lyhyys kuormittavat tekijöitä. Työ on hajanaista ja se voi koostua monestakin eri tehtävästä, ryhmästä ja työnantajasta.

Freelancer-taiteilijan työn rikkaus on ehdottomasti töiden monipuolisuus ja vapaus valita työtehtävät. Toisaalta kun taustalta puuttuu turvaa tuova taho, seurauksena on epävarmuutta ja turvattomuutta. Alan rahoituksen niukkuus ja apurahojen rajallisuus aiheuttavat taloudellista ahdinkoa monelle taiteilijalle. Alalla tekijät laittavat itsensä usein koville ja joutuvat ajoittain sietämään jopa

epäasiallisuutta ja huonoja työoloja. Ala on sen verran pieni, ettei kukaan halua saada "hankalan työntekijän mainetta".

Vaula Helin julkaisi Suomen Kuvalehdessä (4/2022) laajan artikkelin Suomen nykytanssin tilasta. ” -- *nykytanssi on korkeatasoista, mutta syntyykö laatu työolojen ja terveyden kustannuksella?*” Artikkelissa käsitellään väärinkäytöksiä, epäasiallista kohtelua ja pelolla johtamista. Tanssin kentän heikot rakenteet sekä vähäinen rahoitus altistavat väärinkäytöksille. Artikkelia varten Suomen Kuvalehti haastatteli nimettömästi Susanna Leinosen ja Sanna Kekäläisen nykyisiä ja entisiä työntekijöitä 2000-luvulla. Esiin nousseet ongelmat eivät ole toki vain kyseisten ryhmien ongelmia, vaan niiden taustalla on kentän heikot ja epävarmat rakenteet ja niitä ongelmia esiintyy muuallakin. Suomen Kuvalehden tekstissä nousi esille lukuisia perusturvaa horjuttavia ongelmia. Harjoituksissa ei pidetty lainkaan kunnollisia taukoja tai ei annettu mahdollisuutta ruokailla, asiatonta kommentointia kehonkuvaan ja laihduttamiseen liittyen, sairaslomien vähättelyä, konfliktinhakuisuutta, silmätikuksi ottamista ja jatkuvaa "kyykättämistä". Ylitsepääsemättömäksi kasvanut valta, puhumattomuus ja takkuava tiedonkulku loivat pelon ilmapiiriin. Artikkelin haastateltavien mukaan työskentely edellä mainittujen tanssiryhmien kanssa jätti psyykkisiä jälkiä, kuten virheiden pelkoa, masennusta, ahdistusta ja paniikkikohtauksia. Ryhmässä työskentely johti vähitellen vääristyneeseen käsitykseen omasta tanssijuudesta ja osaamisesta. Niin henkinen kuin fyysinen turvallisuus harjoitustilanteessa katosi täysin. ”*Alalle tullaan halusta tehdä taidetta, ja moni koreografi joutuu tahtomattaan työnantajan rooliin. Tieto työlainsäädännöstä ja konkreettiset työkalut toiminnan budjettiin tai yhdistyksen pyörittämiseen voivat olla hyvin hatarissa kantimissa.*” (Helin 2022.)

Teatteri ja Mediatyöntekijöiden Liiton viestintäkoordinaattorin, toimittaja Tiina Tenkasen artikkelissa *Pelolla johtamisesta on päästävä eroon* (Teatteri – ja mediatyöntekijöiden Meteli-verkkolehti) haastatellaan entistä kansallisoopperan tanssijaa Suvi Honkasta sekä hänen äitiään kasvatustieteiden lisensiaatti ja tanssitaiteen tohtoria Eeva Anttilaa. Anttila sekä Honkanen ovat huolissaan tanssin kentän kirjoittamattomasta hierarkiasta, jossa tietyillä toimijoilla on

vahva auktoriteetti. He kuvaavat tilannetta hierarkkisesti pyramidimalliksi, alimpana on suuri joukko toimijoita, jotka tekevät huonosti palkattuna töitä ja pyramidin kärjessä he, joilla on suurin auktoriteetti. Tanssin alalla on yleistä, ettei kukaan halua saada hankalan yhteistyökumppanin mainetta.

Työskentelyolosuhteissa ja ryhmissä voi esiintyä henkistä painostusta, alisteisia käytäntöjä, vuorovaikutuksen ongelmia ja epämääräisiä työsopimuksia. Anttila ja Honkanen ihmettelevät, miten taiteilijamyytti ja ajatus ”taide pyhittää keinot” elää vielä kentällä. Hyvän johtajan ominaisuuksiin kuuluu onnistua luomaan turvallinen ja motivoitunut ilmapiiri. Anttila ja Honkanen muistuttavat, että tanssijan menestys ja lahjakkuus esiintyjänä eivät automaattisesti tee hänestä hyvää johtajaa. Ratkaisuna he näkevät johdon kouluttautumisen henkilöstöjohtamiseen. Olennaista olisi myös koko ammattikunnan keskinäinen itsereflektio, kriittinen keskustelu ja tasa-arvo. (Tenkanen 2022.)

Tanssija-kuvataiteilija Sara Kovamäki kirjoittaa Suomen tanssi - ja sirkustaiteilijoiden Liitos-lehden artikkelissa vallan väärinkäytöstä, mielivaltaisuudesta ja välinpitämättömyydestä. Hänen mukaansa vallan väärinkäyttö on useimmiten pinnan alla kytevää ja vaikeasti havaittavaa, pikkuhiljaa etenevää toimintaa. Se voi ilmetä mielivaltaisuutena ja ennustamattomana sekä epäreiluna käytöksenä. Tasa-arvo ja sen edistäminen on koko kentän yhteinen asia. Kovamäki näkee, että valtaa väärinkäyttävät alalla sekä naiset että miehet. Hän kehottaa tarkastelemaan tanssin kentän historian esikuvia ja rakenteita kriittisesti. Hän ei usko, että tanssitaide kaipaa uusia hierarkkisia rakenteita, jotka pahimmillaan vaan toistaisivat vanhoja institutionaalisia toimintamalleja. Kovamäen mukaan: *“Siellä missä on hierarkioita, on myös todennäköisesti vanhentuneita käsityksiä vallan käytöstä ja tasa-arvosta.”* (Kovamäki 2018.)

3 Johtamistehtävä työhyvinvointi

3.1 Työhyvinvoinnin määrittelyä

Suomessa sosiaali - ja terveysministeriö on määritellyt työhyvinvoinnin (job well-being, occupational well-being, well-being at work) *työntekijän kyvyksi suoriutua päivittäisistä työtehtävistä*. Työkyky rakentuu fyysisestä, henkisestä ja sosiaalisesta kunnosta, johtamisesta ja työpaikan ilmapiiristä. Vain hyvinvoiva henkilö ja henkilöstö pystyy työskentelemään tehokkaasti, kehittymään ja oppimaan uutta. Työhyvinvointi lisää luovuutta ja innovatiivisuutta. Työn mielekkyys ja työn imu vahvistavat työntekijän työhyvinvointia. Oikeanlaisella henkilöjohtamisella on moninainen vaikutus työhyvinvoinnin vahvistamisessa. Johtamiseen kuuluu ennakoiminen, torjuminen ja ennaltaehkäisy liittyen esimerkiksi erilaisiin riskitekijöihin kuten uupumiseen tai stressiin. Työn kuormittavuus heikentää työhyvinvointia. Kuormitustekijät voivat olla niin fyysisiä, psyykkisiä kuin sosiaalisiakin tekijöitä. Fyysisiä kuormitustekijöitä ovat esimerkiksi työasennot - liikkeet, työajat, tauotukset melu tai haastavat työolosuhteet. Psyykkisiä tekijöitä ovat esimerkiksi epäselvät tavoitteet, aikapaineet, epävarmuus, heikot vaikutusmahdollisuudet, palautteen tai arvostuksen puute. Sosiaalisia tekijöitä ovat huono henkilöstöjohtaminen sekä ilmapiiri, epätasa-arvo, epäoikeudenmukaisuus, epäasiallinen käyttäytyminen, eristäminen ja heikko tiedonkulku. Työturvallisuuslaki, työterveyshuoltolaki, työsuojelun valvontalaki sekä sairausvakuutuslaki velvoittavat tavoitteelliseen, aktiiviseen, turvalliseen ja terveelliseen työhyvinvoinnin johtamiseen. (Viitala 2021, 43-44, 156-159.)

Työhyvinvointi on ajallisesti, paikallisesti ja yksilöllisesti vaihteleva ilmiö. Työhyvinvoinnin tulee olla osa jokapäiväistä arkea ja sen edistämiseksi täytyy tehdä töitä. Työhyvinvointi jatkuvana ilmiönä ei ole realistinen tavoite, sillä jokaisessa työpaikassa on tilanteita ja ajanjaksoja, joissa esiintyy esimerkiksi paineita, ristiriitoja ja pettymyksiä. Yleisjohtaminen ja esimiestyö ovat tärkeimmät yksittäiset toiminnot, kun halutaan vaikuttaa henkilöstön työhyvinvointiin. Työhyvinvointitoiminnan keskeisiä arvoja katsotaan olevan

esimerkiksi vastuullisuus, yhteistyö, oikeudenmukaisuus, kohtuus, tasa-arvo, tavoitteellisuus ja suunnitelmallisuus. Työelämän sosiologisessa tutkimuksessa on havaittu, että monissa työpaikoissa työnantajalla on virheellinen uskomus, jota kutsutaan "uupumisnormiksi". Siinä katsotaan, että työntekijä on heikko tai epäkelpo, jos hän ei kestä työpaikkansa vaatimuksia, kuormituksia tai olosuhteita. Kyseessä on kova ja vääristynyt työelämän harha. Esimiehen ja johtajan vastuulla on, että työstä ei aiheudu liiallista kuormitusta, terveydellistä vaaraa tai haittaa. (Tarkkonen 2012, 10, 28, 55.)

Lähtökohtaisesti ainoastaan hyvinvoiva henkilöstö kykenee toimimaan tuloksellisesti. Palvelun, tuotteen ja toiminnan laatu on siten yhteydessä siihen, kuinka hyvinvoiva työyhteisö on ja kuinka hyvin jokaisesta työntekijästä pidetään huolta. Työhyvinvoinnilla, turvallisuudella ja tuloksellisuudella on kaikilla keskinäisyhteys. Yksilötasolla ilmenevä tuloksellisuus on osa koko organisaation tuloksellisuutta. Huono työyhteisö, heikot olosuhteet sekä huono johtaminen voi pahimmillaan viedä osaavan ja aikaansaavan työntekijän tuloksellisuuden nolnaan. (Tarkkonen 2012, 66.)

Työterveyslaitoksella tutkittiin työhyvinvoinnin kehittymistä ja vuoden 2019 tuloksia verrattiin vuoden 2023 tuloksiin. Tulosten mukaan suomalaisten työhyvinvointi ei ole palannut koronapandemiaa edeltäneelle tasolle, vaan se on heikentynyt viimeisen 3,5 vuoden aikana. Mikään tutkituista työhyvinvointikokemuksista (työn imu, työssä tylsistyminen, työtyytyväisyys ja työkyky) ei ole parantunut vuosien aikana. Esimerkiksi työn imu on laskenut 2,1 % ja työuupumus on lisääntynyt 3,3 %. Työuupumuksen oireista erityisesti kyynisyys ja kognitiiviset häiriöt ovat lisääntyneet. Aiempaa useampi nainen kärsii kohonneesta työuupumuksen riskistä. Nuorilla aikuisilla työn imu ja työkyky ovat laskeneet. Työuupumusoireilu ei ole kasvanut vuodesta 2021, mutta se on edelleen yleisempää kuin ennen koronapandemiaa. Edelleen noin joka neljäs suomalainen kuuluu työuupumuksen riskiryhmään. (Hakanen ym. 2023, 8-31.)

Työterveyslaitoksen mukaan työoloja parantamalla työhyvinvointi kääntyisi parempaan. Työpaikoilla olisi tärkeää edistää työhyvinvointia, työn imua ja tyytyväisyyttä. Näiden edistämistä on esimerkiksi työntekijöiden itsenäisyys ja mahdollisuudet uuden oppimiseen tarpeeksi innostavien ja haastavien työtehtävien parissa. Oman ammatillisen osaamisen hyödyntäminen sekä uuden oppiminen tarjoamalla innostavia ja riittävän haastavia työtehtäviä lisäävät työhyvinvointia. Työpaikalla tulisi huomioida paineet ja odotukset, etteivät ne kasva kohtuuttoman suuriksi yksittäisen työntekijän kohdalla. On huomioitava myös työn onnistumiset ja myönteiset tulokset ja jaettava ne henkilökunnan kesken. Yhteisöllisyyden rakentaminen onnistuu toisia kuuntelemalla, avoimella viestinnällä ja käytäntöjen johdonmukaisella soveltamisella. Johtaminen tulisi nähdä palvelutehtävänä: työntekijöitä arvostetaan ja rohkaistaan kehittymään sekä kannustetaan itsenäisiin ratkaisuihin ja vastuuseen omasta työstä. Johtamisessa tai esimiestyössä ei tartuta virheisiin vaan niistä opitaan. Luodaan erilaisia käytäntöjä, jotka edesauttavat työn ja muun elämän tasapainoa. Yhteisöllisyyden avulla pyritään torjumaan yksinäisyyden kokemusta. (Hakanen ym. 2023, 15-16.)

3.2 Työhyvinvoinnin johtamisen viisi perustoimintoa

Tarkkosen (2012) mukaan työhyvinvoinnin johtaminen on johtamista, joka ottaa huomioon työturvallisuuden, työkyvyn ja työssä jaksamisen, henkisen hyvinvoinnin, huomioiden myös sukupuolen ja muut työolosuhteisiin asiayhteydessä olevat yksilölliset ominaisuudet. Johtamisen yksi keskeinen tehtävä on pitää huolta työntekijöistä ja heidän hyvinvoinnistaan.

Työorganisaatioissa runkorakenteena on johtamisjärjestelmä.

Johtamisjärjestelmän vaikutus työhyvinvointiin ja työskentelyolosuhteisiin on keskeinen. Johtaminen on työhyvinvoinnin luomista, ylläpitoa ja kehittämistä.

Johto ja esimiehet ovat omalla vastualueellaan esikuvia. Heidän toimintatyyliinsä ja organisaatiokulttuurissa vallitsevat tavat ja käytänteet välittyvät suoraan työyhteisöön. Tämä vaikuttaa työyhteisön arvomaailmaan.

Tarkkonen (2012) on jaotellut työhyvinvoinnin johtamisen viisi perustoimintoa:

1. *todellisuuden riittävän täsmällinen määrittely*
2. *merkitysten luominen*
3. *käytännön edellytysten luominen*
4. *toteuttaminen ja seuranta*
5. *arviointi.*

Todellisuuden riittävän täsmälliseen määrittelyyn kuuluu kehityskeskustelut, työhyvinvointikyselyt ja riskien säännöllinen arviointi. Pelkkä arkitieto ei riitä vaan tarvitaan todenmukaisia teorioita, käsitteitä, malleja ja tutkimustuloksia. Merkitysten luominen tarkoittaa sitä, että johtamisella viestitään merkitykset ja arvot. Luottamus ja uskottavuus edellyttävät johdonmukaisuutta. Sanat ja teot vastaavat toisiaan. Luodaan käytännön edellytykset esimerkiksi määrittelemällä työhyvinvoinnille painopisteet, tavoitteet, päämäärät, periaatteet, keinot ja resurssit. Määritellään suunta, mitä kohti ollaan menossa. Toteuttamiseen ja seurantaan kuuluvat työyhteisö ja henkilöstö. He tarvitsevat kaikenlaista huolenpitoa: ohjausta, tukea, neuvoa, palautetta, arvostusta ja myötätuntoa. Arviointi on välttämätön edellytys kehitykselle ja oppimiselle. (Tarkkonen 2012, 74-77.)

Työhyvinvointia voidaan tarkastella Tarkkosen (2012) mukaan myös strategisen johtamisen, henkilöstöjohtamisen, asiajohtamisen ja hallinnollisen asioiden hoitamisen näkökulmasta. Strateginen johtaminen on laajimmalle vaikuttava johtamisen ja vallankäytön muoto. Strategian määrittäminen on johdon tai johtoryhmän yksi tärkeimmistä tehtävistä. Mikä on organisaatiossa työhyvinvoinnin perustarkoitus ja tavoitteet? Määritellään työhyvinvoinnin toimintamallit ja miten ne pyritään toteuttamaan. Organisaatiossa voidaan hyödyntää työhyvinvoinnin vuosikelloa, joka sisältää kuukausittain strategiassa määritellyt painopisteet, menettelyt, käytännöt, prosessit ja resurssit. Henkilöjohtamiseen kuuluu ihmisten välinen vuorovaikutus, kommunikaatio ja kanssakäyminen. Arvostus, palaute, ohjaus, neuvot ja oikeudenmukaisuuden kokemukset ovat johtamisen keskiössä. Tärkeää on kehitys- ja tilannekeskustelut henkilöstön kanssa. Tällöin pystytään vajaakuntoisuus tai liiallinen kuormittuminen toteamaan varhaisessa vaiheessa. Asiajohtamisessa työhyvinvoinnin henkilö - ja asiajohtaminen ovat läsnä samanaikaisesti ja siksi vaikea erottaa toisistaan. Tieteellisen tiedon soveltaminen fyysiseen ja psykososiaaliseen työolosuhteisiin ja työhön niin, että työolosuhteet ja järjestelyt

tukevat työhyvinvoinnin osa-alueita. Arvioidaan riskit, johon kuuluu vaarojen sekä haittojen kartoitus. Asiajohtamisen yhteydessä tulisi näkyä hyvinvoinnin suunnittelu käytännössä, päätöksenteko, toteutus, seuranta ja arviointi. Hallinnollinen johtaminen on palvelussuhteeseen, yleiseen yhteistoimintaan, viranomaissuhteisiin ja lupamenettelyihin ja työhön liittyviä asioita, joita hoidetaan johtamistyön varmistamana. Oleellista on eri henkilöstöryhmien tasa-arvoinen kohtelu. (Tarkkonen 2012, 75-85.)

3.3 Työhyvinvoinnin johtamisen periaatteista

Tarkkosen (2012) mukaan aito johtajuus muodostuu onnistuneesta vuorovaikutuksesta, se on palvelua ja huolenpitoa sekä jokaisen huomioiduksi ottamista asianmukaisesti. Onnistuakseen johtajan tulee tietää oma vastuualue ja siihen vaikuttavat asiat. Johtajan tulee toimia esikuvana. Ihmiset kohdataan sillä tavalla kuin toivoisi itsekkin tulevan kohdatuksi. Sanojen ja tekojen välinen yhtäläisyys ylläpitää ja rakentaa luottamusta. Vastuun kantamiseen ja luottamuksen varmistamiseen pitää suhtautua vakavasti jokapäiväisessä työssä. Johto asettaa realistisia tavoitenäkymiä ja päämääriä henkilöstölle ja näitä pyritään saavuttamaan yhdessä. Ongelmat pyritään havaitsemaan jo varhaisessa vaiheessa, jotta ne pystytään ratkaisemaan helpommin. Vuorovaikutus, tukeminen, kannustaminen, arvostaminen ja kohtuullisuus ovat organisaation työhyvinvoinnin ja työnteon sujuvuuden kannalta oleellisia asioita. Johtamisen periaatteista tulee ymmärtää, että valta on voimavara ja sitä tulee käyttää sovittujen ja asetettujen asioiden toteuttamiseen ja edistämiseen. Toiminnan arviointi ja kritiikin hyödyntäminen luovat pohjan kehittymiselle. Johdossa olevan henkilön on tärkeää tiedostaa ja havaita oma rajallisuus ja keskeneräisyys. Kukaan ei pärjää yksin, vaan yhteistyössä on voimaa. Vastaavasti epäasiallinen kohtelu ja kypsytön työyhteisökäyttäytyminen voi ilmetä hyvinkin monimuotoisesti organisaatiossa, esimerkiksi asenteellisuutena, epäluuloisuutena ja kateutena. Liiallinen kilpailuhenkisyys voi ajaa vahingolliseen kilpailuun tai syrjimiseen. Sovittujen asioiden laiminlyönti ja todellisuuden tahallinen vääristäminen myrkyttävät ilmapiirin. Johtamisen

periaatteet voi tiivistää kehotukseen, että johda niin kuin toivoisit johdettavan itseäsi. (Tarkkonen 2012, 86-91)

Työhyvinvoinnin johtamiseen kuuluu ennakoiva, korjaava ja välillinen työhyvinvointitoiminta. Ennakoivaan työhyvinvointitoimintaan kuuluu muun muassa henkilöstön valinnat, perehdytys, työnopastus, tilojen ja hankintojen suunnittelua sekä koneiden ja laitteiden tarkastukset. Erityisesti johtaja- ja esimiesvalinnoissa tulisi erityisen tärkeää pystyä tunnistamaan narsistisia persoonallisuushäiriöitä, sillä heidän vallankäyttönsä johtaa useimmiten työyhteisön pahoinvointiin, ongelmiin ja sairaustiloihin. Henkilöstövalinnoissa taustojen selvittäminen sekä entiset työsuhteet olisikin tärkeää selvittää huolellisesti. Työturvallisuuslaki asettaa tiukat vaatimukset työnantajalle perehdyttämisen ja työnopastuksen suhteen. Perehdyttämällä ja työnopastuksella on merkittävä vaikutus työhön itsenäistymisen, häiriöiden ja vahinkojen estämisen kannalta. Työturvallisuuslaki vaatii myös johdon ja esimiehen perehdyttämisen. Työtiloja suunniteltaessa tulisi ottaa huomioon yleinen toimivuus, käytännöllisyys, ergonomia ja työturvallisuus. (Tarkkonen 2012, 127-149.)

Korjaavalla työhyvinvointitoiminnalla tarkoitetaan jo olemassa olevien työolosuhteiden, työntekijän alentuneen työkyvyn korjaamiseen tai säilyttämiseen liittyvää toimintaa. Tähän kuuluu riskiarviointi, varhainen toteaminen ja tuki sekä epäasiallisen kohtelun käsittely. Riskiarviointia käytetään työolosuhteiden suunnittelussa ja erilaisissa muutostilanteissa. Työnantajan velvoite on kartoituksen ja arviointien tekeminen sekä työolosuhteiden ja tilannetietojen pitäminen ajan tasalla. Riskiarviointi toimii esimerkiksi työturvallisuuden alueella. Varhainen toteaminen tai varhaisen välittämisen malli on erittäin tärkeää organisaatiossa. Mitä aikaisemmassa vaiheessa esimerkiksi työntekijän pitkäaikaiseen kuormitukseen tai muuhun ongelmaan puututaan, sitä nopeammin ratkaisuprosessi saadaan käynnistettyä. Työyhteisössä tulisi olla etukäteen kirjoitetut ja opastetut menettelyohjeet, joilla kohdataan esimerkiksi uupunut tai päihdeongelmista kärsivä työntekijä. Ilman huolellista selvittelyä voidaan tehdä epäoikeudenmukaisia ja kalliitakin ratkaisuja organisaatiossa. Vuonna 2011 säädetyin lain tarkoitus on

mahdollistaa ja velvoittaa työnantaja toimenpiteisiin, jos työntekijän työkyky heikkenee. Laki on myös velvoittanut työnantajaa tekemään kirjalliset suunnitelmat, miten tilanteeseen puututaan. Välillinen työhyvinvointitoiminta on luonteeltaan edellytyksiä luovaa. Välilliseen työhyvinvointitoimintaan kuuluu työhyvinvointitieto. Välillisenä työhyvinvointitoimintana ovat erilaiset tilastot, raportit ja kartoitukset, viestintä ja tiedottaminen, jotka palvelevat työhyvinvointia. Henkilöstön kouluttaminen sekä kehittäminen on välillistä toimintaa. (Tarkkonen 2012, 127-149.)

3.4 Psykologinen turvallisuus

Psykologinen turvallisuus - käsitteen juuret ovat Harvardin yliopiston professori Amy Edmondsonin sairaalaympäristöä ja hoitovirheitä käsittelevässä tutkimuksessa, jossa pyrittiin löytämään potilasturvaa koskevia epäkohtia ja tuomaan niitä esille rakentavasti. Käsite tuli tunnetuksi myös Googllella toteutetun Aristotle-tutkimusprojektin myötä, jossa osoitettiin, että psykologinen turvallisuus on parhaiten menestyviä tiimejä yhdistävä tekijä. (Levanto 2022.)

Edmondson (2019) on määritellyt psykologisen turvallisuuden ilmapiiriksi, jossa ihmiset viihtyvät, uskaltavat ilmaista itseään, tuoda omat mielipiteensä esille ja kyseenalaistaa. Psykologinen turvallisuus on läsnä, kun kollegat luottavat ja kunnioittavat toisiaan ja tuntevat voivansa olla rehellisiä. Työympäristö on turvallinen ihmisten väliselle riskinotolle. Psykologinen turvallisuus mahdollistaa paljon ja hioo organisaation yhä tiiviimmin ja paremmin yhteen. *”Pelottomassa organisaatiossa”* virheistä uskalletaan ilmoittaa, jotta korjaaviin toimiin voidaan ryhtyä ripeästi. Virheiden tekemisen pelko ei estä työntekoa ja riskinottoa työnteossa. Häpeän tunne, syyttely, kosto, nöyryytys ja huomiotta jättäminen eivät kuulu psykologiseen turvallisuuteen. Vuorovaikutus, palaute ja kommunikaatio ovat välttämättömiä edellytyksiä psykologiselle turvallisuudelle. Edmondsonin mielestä on huolestuttavaa, että monet johtajat sekä tietoisesti että tiedostamattomasti uskovat edelleen pelon voimaan johtaessaan ja motivoidessaan henkilöstöään. Johtajat saattavat olettaa, että pelko saa

työntekijät tekemään yhä ahkerammin ja huolellisemmin työtä, välttääkseen virheitä tai epämiellyttäviä seurauksia. (Edmondson 2019, 8,14.)

Psykologinen turvallisuus on rehellisyyttä, joka mahdollistaa erimielisyyden ja vapaan ajatustenvaihdon organisaation sisällä. Asioista eri mieltä oleminen, erilaisen näkökulmien ja mielipiteiden esittäminen ovat tärkeitä elinikäisellä oppimiselle ja ylipäätään innovaatioille. Konflikteja syntyy väistämättä missä tahansa työpaikassa. Psykologisen turvallisuuden ansiosta konfliktin eri puolilla olevat ihmiset voivat puhua avoimesti ja selvittää tilanteen. Luottamuksella ja psykologisella turvallisuudella on paljon yhteistä, ne eivät ole kuitenkaan synonyymeja keskenään. Keskeinen ero on se, että turvallisuus koetaan ryhmätasolla eikä vain yksilönä. Yhdessä työskentelevillä ihmisillä on yleensä samanlainen käsitys siitä, onko ilmapiiri psykologisesti turvallinen vai ei. Luottamus viittaa kahden osapuolen väliseen vuorovaikutukseen. (Edmondson 2019, 16-17.)

Levanto (2022) korostaa, että psykologinen turvallisuus tulee nähdä luottamukseen perustuvana työyhteisön ja organisaation toimintakulttuurina, jossa jokainen tuntee olevansa arvostettu. Turvallisessa työyhteisössä onnistumiset, vastoinkäymiset kuin vaikeudetkin ovat sallittuja ja omat mielipiteet uskalletaan tuoda esille. Kestetään epämukavuuden tunnetta ja ristiriitoja sekä niitä käsitellään rakentavasti. Psykologinen turvallisuus on ryhmätasolla vallitseva luottamus ja arvostus, ei yksilön ominaisuus. Psykologinen turvallisuus on edellytys sille, että ongelmiin päästään käsiksi mahdollisimman varhaisessa vaiheessa ja ennakoiden. Tavoitteista, työpaikan pelisäännöistä ja työskentelytavoista voidaan keskustella avoimesti. Työympäristö mahdollistaa näin ollen myös tehokkaan itsensä johtamisen.

Kolme osatekijää psykologisen turvallisuuden rakentamisessa työyhteisössä ovat Levanton (2022) mukaan raamittaminen, osallistaminen ja reagoiminen rakentavasti. Seuraavassa listauksessa kuvataan, mitä ne tarkoittavat ja mistä ne koostuvat.

1. *Raamita*: Miksi ja miten teemme työtä? Tavoitteena tuoda esille työhön liittyvät odotukset ja merkitykset. Tämä vaatii sitoutumista ja vuoropuhelua työn perustehtävistä, arvoista ja tavoitteista, niin johdolta kuin työntekijöiltäkin.
2. *Osallista*: Mahdollistetaan keskustelu ja siihen kannustetaan. Samoin rohkaistaan kuuntelua sekä rakentavaa uteliaisuutta ja uskallusta.
3. *Reagoi rakentavasti*: Epäkohdat voidaan tuoda esille. Keskustelu ja asioiden esille nostaminen johtaa toimenpiteisiin. Rakentava reagoiminen luo edellytykset oppimiselle ja kehittymiselle. (Levanto 2022.)

Vahva luottamus myös vahvistaa ja suojaa tiimiä tai ryhmää ulkoisilta paineilta. Ulkopuolisen tahon on sujuvaa ja helppoa tehdä yhteistyötä tiimin kanssa, jolla on vahva luottamus keskenään. Sisäinen luottamus auttaa keskittymään paremmin yhteisiin tavoitteisiin henkilökohtaisten intressien sijasta. Luottamuksen puuttuessa ihmiset alkavat ajaa helposti omaa etuaan ja näin yhteiset voimavarat valuvat hukkaan. Tällaiset turvattomat tiimit sisältävät paljon sisäistä kilpailua ja kommunikaatio on usein johtajakeskeistä. (Aro 2018.)

3.5 Valta

3.5.1 Vallankäyttö

Laukkarisen mukaan, valta ja nöyryys liittyvät läheisesti toisiinsa. Valtaa käyttävän henkilön tulee olla inhimillinen ja nöyrä. Se mahdollistaa omien virheiden ja puutteiden huomioimisen ja sitä myötä kehittyminen. *“Valta velvoittaa. Valtaan tulee yhdistyä aimo annos nöyryyttä, jotta johtajana kehittyminen ylipäänsä olisi mahdollista. Valta ilman nöyryyttä tekee johtajasta yökkärin ja ylimielisen. Valta vaikuttaa ihmiseen, se jättää jäljen.”* (Laukkarinen 2014, 15.) Johtajuuteen ja esimiehenä olemiseen liittyy vallan käyttö. Valtaa on viedä organisaatiota kohti tavoitteita. Valtaa on rakenteiden luominen,

ylläpitäminen ja kehittäminen. Hyvään vallankäyttöön kuuluu aina dialogisuus, mutta silti vastuun päätöksistä kantaa viime kädessä johtaja tai esimies. Valta on ihmisten välisissä suhteissa toteutuva, vastavuoroinen suhde johtajan ja johdettavan välillä. Yhtä lailla kun johtajan on osattava ottaa valta, on myös johdettavien suostuttava johdettaviksi. Johtajan tulee nähdä ja ymmärtää, millaista johtamista organisaatio tarvitsee, jotta tavoitteet saavutetaan. Johtajalla tulee olla kyky säädellä omaa johtamistaan suhteessa johdettavaan organisaatioon. Jokaisen organisaation johtajan tai esihenkilön tulee olla tietoinen omasta suhteestaan valtaan. Mitä ajatuksia valta herättää? Mihin ja miten käytän valtaa? Mikä on vallan väärinkäyttöä? Rohkeus on sitä, että johtaja uskaltaa mennä ahdistavia, epämiellyttäviä ja epävarmoja tilanteita kohden. Nopeat ratkaisut, kiireen taakse meneminen tai asian kieltäminen ovat haitallisia väistelykeinoja. (Laukkarinen 2014, 17-37.)

Useissa organisaatioissa on työtehtäviä ja rooleja, joissa esihenkilönä toimiva osallistuu samojen työtehtävien tekoon kuin omat alaisensa. Haastavan ja hankalan tilanteesta tekee kaksoisrooli: miten ottaa esihenkilörooli johtamistyössä ja työkaverin / kollegan rooli työtehtäviä tehdessä. Kaksoisrooli edellyttää tekijältään työtä roolien selkeyttämiseksi itselle. (Laukkarinen 2014, 78.)

Valta ja sen käyttäminen on tarpeellista. Onnistuessaan se edistää ja mahdollistaa asioita, haluttua muutosta tai vie kohti tavoitetta. Vallasta puhuttaessa on usein negatiivinen sävy, joka nähdään estävänä ja kielteisenä voimana. Se ei kuitenkaan itsessään ole positiivista eikä negatiivista, vaan vallan vaikutus riippuu tilanteesta, vuorovaikutuksesta ja toimijoista. Onnistuessaan vallankäyttö voi saada aikaan luottamusta, toivoa ja uskallusta. Vallankäytön perustana on kyky toimia, saada asioita tapahtumaan sekä taitoa vakuuttaa muut. Vallan käyttäminen vaatii kykyä rakentaa oma valta-asema, verkostot, asiantuntemus, ideologia sekä näkemykset. Valtaa on myös keinot ja taidot, joilla saa muut uskomaan onnistumiseen luomalla energiaa, intoa ja luottamusta tulevaisuuteen. Valta on toimijuutta ja edellytys tehokkaalle toiminnalle organisaatiossa. Valta ei ole pysyvää vaan tilanteen ja toimintaympäristön mukaan muuttuvaa. (Jabe & Kuusela 2013, 23-32.)

Helsingin entinen kaupunginjohtaja Jussi Pajunen vertaa esiintymisjännitystä ja vallankäyttöä. Esiintyjälle esiintymisjännitys kuuluu asiaan, vaikka olisikin kokenut esiintyjä. Sama liittyy vallankäyttöön. Siihen kuuluu myös herkkyyttä, jännityksen kokemusta, annos epämukavuutta ja huolta onnistumisesta. Pelkästään "rutiinilla" toimimisen vaarana on, että tekee virheitä ja vääriä päätöksiä. Inhimillisyys ja epämukavuusalueelle meno ovat mukana jokapäiväisessä työssä. (Jabe & Kuusela 2013, 82-83.)

3.5.2 Oikeudenmukainen valta

Vallankäyttö riippuu aina ympäristöstä ja sosiaalisesta tilanteesta, joten organisaation yrityskulttuurin tunteminen on välttämätöntä.

Organisaatiokäyttäytymisen professori ja tutkija Jeffrey Pfefferin näkemys oikeudenmukaisesta vallankäytöstä on vuorovaikutusta, luottamusta ja ihmissuhteita. Hänen mukaansa johtajaa ja vallankäyttäjää usein arvioidaan sen perusteella, kuinka oikeudenmukaisesti hänen koetaan käyttäytyvän ja toimivan. (Jabe & Kuusela 2013, 249-255.)

Vaikutusvalta voi olla parempi ja tehokkaampi tapa vaikuttaa päätöksentekoon kuin hierarkkinen asema. Vaikutusvaltaan kuuluu tietoisuus ja ymmärrys organisaation dynamiikasta. Pfefferin (1992) mukaan luottamuksen rakentaminen on hyvän vallankäytön perusta. Pfeffer nostaa esiin seitsemän ominaisuutta, jotka ovat tärkeitä vaikutusvallan hankkimiseksi ja hyödyntämiseksi. (Pfeffer 1992, 166-185.)

Alla olevaan taulukkoon on koottuna ominaisuudet Pfefferin mukaan.

Vasemman puoleisessa sarakkeessa on ominaisuus ja oikean puoleisessa, mitä ominaisuudella tavoitellaan tai tarkoitetaan.

Taulukko 1. Ominaisuudet vaikutusvallan hankkimiseksi.

Energisyys	- Innostaminen
Halu vaikuttaa	- Sitkeys
Keskittymiskyky	- Priorisoi tekimistä ja hanki osaamista
Itseluottamus	- Asiantuntemus ja tapa toimia
Itsetuntemus	- Tunnista vahvuudet ja heikkoudet
Empatia	- Suhteet ja yhteistyökyky ovat ratkaisevia
Konfliktin ratkaiseminen	- Älä välttele ristitiitoja, ratkaise ne yhteistyössä

3.5.3 Vallan väärinkäyttö

Ilman vastuuta valta voi muuttua mielivaltaisuudeksi. Mielivaltaisuus voi ilmetä työpaikalla suosimisena, erioikeuksina, luottamuksen puutteena ja vastuun poisottamisena. Pelolla johtaminen, nöyryytys ja alistaminen ovat vääristynyttä ja pahaa valtaa. Terve narsismi nähdään voimavarana, jolloin johtajalla on itsestään realistinen käsitys ja kykyä ilmaista itseään. Persoonallisuushäiriönä narsismi aiheuttaa vääristyneen kuvan itsestä, pakonomaisen tarpeen tulla nähdyksi, kuulluksi ja rakastetuksi. Narsisti toimii itsenäisesti ja tyypillistä on tavoitella täydellistä itseriittoisuutta. Tyypillistä on voimakas omistamisen - ja kontrollinhalu, syyllistäminen ja ylivertaiset kuvat itsestään. Narsisti nauttii vallasta, toisten manipuloimisesta ja alistamisesta. Itsekeskeisyys aiheuttaa sen, ettei näe omia puutteita tai vikoja eikä kestä ulkopuolelta tulevaa arvostelua. (Jabe & Kuusela 2013, 206-211.)

Seuraavassa kuviossa (kuvio 1) tiivistyy Jabe ja Kuuselan kirjassa esitetyt sairaan narsismin tunnusmerkit.



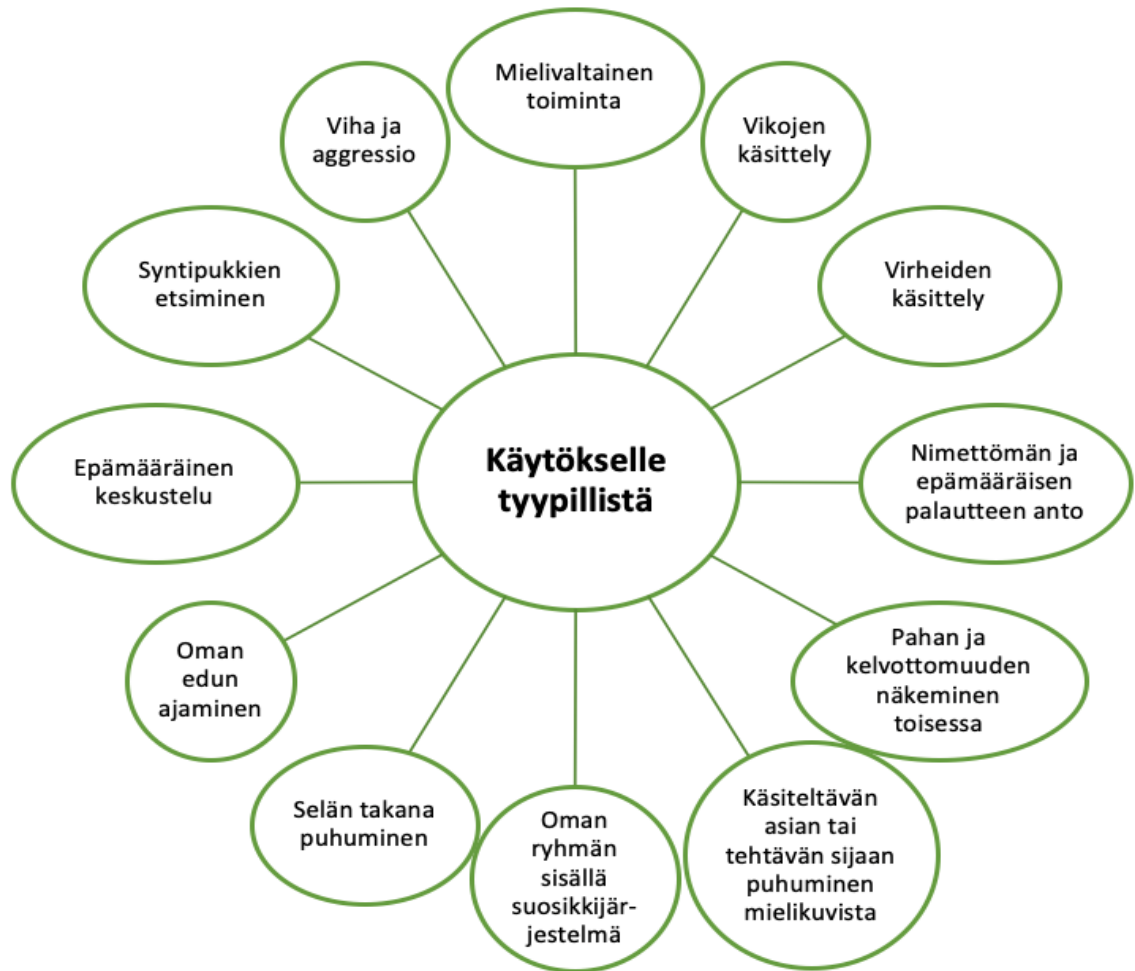
Kuvio 1. Sairaaseen narsismin tunnusmerkkejä

Työpaikalla aggressiivinen valta on erittäin harvinaista, mutta henkistä väkivaltaa ja kiusaamista esiintyy poikkeuksetta jokaisella työpaikalla. Henkinen väkivalta ja vallan väärinkäyttöä on esimerkiksi haukkuminen, ohjeita vastaan toimiminen ja vastuun pakoilu. Passiivista vallankäyttöä on välinpitämättömyys eli esimerkiksi ei vastata viesteihin, ei kuunnella ja annetaan toisen odottaa. Henkinen väkivalta ei jätä ulkoisia merkkejä, jonka vuoksi siihen on vaikea myös puuttua. Henkinen väkivalta vaikuttaa työntekijöiden psyykkeeseen haitallisesti. Vallankäytöksi koetut tilanteet tapahtuvat yleensä kahden välisissä kontakteissa. Työyhteisöllä on merkittävä rooli negatiivisen vallankäytön kärjistyessä työpaikalla. (Jabe & Kuusela 2013, 206-215.)

Aalto-yliopiston entisen rehtorin Tuula Teerin mukaan vastuullinen vallankäyttäjä pitää huolta yhtä lailla niin ihmisistä kuin asioista. Vastuun kulttuuri edellyttää yhdessä päättämistä, empatiaa ja inhimillisyyttä. Hänen mukaansa valtaa ei anneta, vaan se pitää ottaa. Valta ja sen käyttö ei kuitenkaan saa olla alistavaa tai hierarkkista. Käskevällä ja kontrolloivalla otteella menettää mahdollisuuden vastuulliseen vallankäyttöön ja yhteistyöhön. Jos oma arvomaailma on kohdallaan, näkee myös toisen ihmisen arvon eikä vaan omaansa. Aseman väärinkäyttö on aina vinoutunutta käytöstä, jos nauttii siitä, että muut tottelevat.

On myös vaara sokeutua omalle osaamiselleen ja johtamiselle, jos on liian kauan samassa asemassa. (Jabe & Kuusela 2013, 154-157.)

Psykodraamaohjaaja Jarmo Mannerin mukaan johtajan ja esimiehen riittämättömyyden tunne voi aiheuttaa aggressiivista vallankäyttöä. Epäinhimillisyys korostuu usein stressin, paineen ja kiireen alla. Johtajan oma epävarmuus voi aiheuttaa suuria negatiivisia tunteenpurkauksia työpaikalla. Hänen mukaansa systemaattinen paha valta syntyy siitä, että on vain yksi näkemys ja tavoite, jonka sokeasti uskotaan olevan ainoa mahdollinen. Joustamattomuus, virhetulkinnat, asioista selän takana puhuminen ja myötätunnon katoaminen ajavat julmaan käyttäytymiseen ja epäinhimilliseen työskentelykulttuuriin. (Jabe & Kuusela 2013, 178-184.) Psykodraamaohjaaja Manner nostaa esille tyypillisiä vallan väärinkäytön ilmenemismuotoja, jotka ovat koottuna kuviossa 2.



Kuvio 2. Vallan väärinkäytön ilmenemismuotoja

3.5.4 Pelolla johtaminen

Pelolla johtaminen tarkoittaa johdon tai esihenkilön käytöstä, jonka seurauksena hän synnyttää pelkoa organisaatioon. Käytös voi olla tietoista tai tiedostamatonta. Pelon ilmapiirissä tyypillistä on ennalta-arvaamattomuus ja epävarmuus. Työntekijät joutuvat olemaan varpaillaan, seuraamaan johtajan olemusta, eleitä ja käyttäytymistä ja näin pyrkivät välttämään kiukun ja vihan kohteeksi joutumista. Paljon pohditaan sitä, mitä merkitystä on, jos johtajaa kohtaan tunnetaan pelkoa. Organisaation toiminnalle pelon ilmapiiri on tuhoisaa. Pelko lamaannuttaa, tuhoaa luovuuden ja innovatiivisuuden. Luovuus

ja kiinnostus työhön edellyttää luottamusta. Eristäminen on yksi pelolla johtamisen tehokkaimmista ilmentymistä. Pelolla johtamiseen liittyy lähes pakonomainen hallinnan ja kontrollin tarve. Pelko muokkaa koko organisaation ja jäsenten käyttäytymistä ja tekee työyhteisöstä vainoharhaisen. Useimmiten pelolla johdetut organisaatiot ovat johtajan persoonaan keskittyviä, mikä estää toiminnan kehittymisen. (Laukkarinen 2014, 141-157.)

Ihmisten käytöstä ohjaa halu tuntea itsensä hyväksytyksi ja kokea mielihyvää. Pelon ja epävarmuuden kieltäminen aiheuttaa ristiriitaisia tilanteita. Oman epävarmuuden ja neuvottomuuden myöntäminen aiheuttaa asioiden peittelyä ja vääristelyä. Organisaation arjessa on välillä vaikea tunnistaa kiirettä, jolla voimme väistää ja puolustautua ahdistavista ja epämiellyttävistä tilanteista: paikalta poistuminen, puheenaiheen vaihtaminen tai työtehtävän vaihtaminen. Johtaja voi tehdä nopeita ulkoisia muutoksia välttääkseen kohtaamasta vielä hankalamman ja ahdistavamman sisäisen muutoksen. Johtajan tai esihenkilön oman epävarmuus ja heikko luotto toisiin voi synnyttää kontrollin tarpeen. Jatkuva tai liiallinen hallinnan tarve ei palvele organisaation kehitystä. Johtajan vallan kasvattaminen ja hallinnan ylimitoitettu kontrolli vaikuttaa koko organisaation työskentelykulttuuriin ja hyvinvointiin. (Laukkarinen 2014, 153-157.)

4 Tutkimusmenetelmät

4.1 Tutkimusaineiston keruu ja haastattelukysymykset

Tutkimuksen tavoitteena on selvittää tanssitaiteilijoiden työhyvinvointia. Mitkä asiat horjuttavat työhyvinvointia ja mitkä puolestaan tukevat ja edistävät sitä? Tutkimusongelmaa on lähestytty seuraavista näkökulmista: Miten johtamisella voidaan parantaa, tukea ja edistää tanssin kentän työhyvinvointia? Miten vallankäyttö, pelolla johtaminen tai epävarmat työolot vaikuttavat alan henkilöstöön? Työhyvinvointia lähestytään sitä ylläpitävien ja edistävien toimien kautta sekä työhyvinvointia horjuttavien elementtien kautta.

Kyseessä on laadullinen eli kvalitatiivinen tutkimus. Empiiristä aineistoa hankittiin haastatteluilla. Haastattelut olivat teemahaastatteluja eli puolistrukturoituja haastatteluja. Haastattelun tarkoituksena oli saada haastateltavien ääni aidosti ja avoimesti kuuluviin. Kysymysten väljyys mahdollisti työn arjesta, kokemuksista ja tuntemuksista kertomisen monipuolisesti.

Haastattelun etuna on joustavuus. Haastattelutilanteessa on mahdollisuus toistaa kysymys, oikaista väärinkäsityksiä, selventää ilmausten sanamuotoa ja käydä keskustelua teeman ympärillä. Haastattelukysymykset voidaan antaa tutustuttavaksi etukäteen, jotta tutkittavasta asiasta saadaan tietoa mahdollisimman monipuolisesti ja kattavasti. Teemahaastattelun etuna on myös se, että haastattelutilanteessa on mahdollista tarkentaa ja syventää kysymyksiä haastateltavien vastauksiin perustuen. (Sarajärvi & Tuomi 2017.) Haastattelu mahdollistaa vuorovaikutukseen tutkijan ja tutkimukseen osallistuvien henkilöiden välillä. Laadullisen tutkimuksen tarkoitus on kuvastaa tutkittavien käsityksiä ja heidän kokemusmaailmaansa mahdollisimman hyvin. (Juuti & Puusa 2020.)

Haastattelukutsut lähetettiin sähköpostitse yli 30 tanssitaiteen ammattilaisille ympäri Suomea marras-joulukuussa 2022. Kutsussa kuvailtiin tarkasti tutkimuksen tavoitetta ja esiteltiin tutkimuskysymyksiä. Siinä kerrottiin aikatauluista, haastattelun toteuksesta ja jokaisen osallistujan tunnistettavuuden häivyttämisestä sekä nimettömyydestä. Lähes jokainen sähköpostin saanut vastasi nopeasti ja kiinnostuneena haastattelupyyntöön. Useat nostivat esille opinnäytetyön aiheen ajankohtaisuuden ja tärkeyden. Aikataulullisista syistä lopullisesti haastatteluun valikoitui yhteensä 13 tanssin kentän ammattilaista. Vuoden 2023 alussa (tammikuu- maaliskuu) tanssitaiteilijoita haastateltiin etänä. Haastattelut pidettiin Zoom-sovelluksessa tai vaihtoehtoisesti Microsoft Teams-sovelluksessa. Ne kestivät 50 minuutista yli kahteen tuntiin. Vaikka haastateltavat saivatkin kysymykset etukäteen itselleen tutustuttavaksi, jokaisen kanssa keskustelu laajeni monipuolisesti aiheen ympärille. Etähaastattelut mahdollistivat haastattelun nauhoituksen.

Haastateltavat työskentelevät monipuolisesti eri työtehtävissä ympäri Suomea ja ovat iältään 33-66-vuotiaita. Useilla on kokemusta monesta eri tehtävästä ja työnkuvasta tanssin kentällä. Heistä neljä toimi pääsääntöisesti tanssijana, kolme freelancerina ja yksi kiinnitettynä kuukausipalkkaisena tanssijana. Tanssija-koreografi nimekkeellä työskenteli neljä taiteilijaa. Taiteellisia johtajia haastattelussa oli kaksi, yhdistelmä johtajia oli kaksi (taiteellinen johtaja + toiminnanjohtaja) sekä yksi toiminnanjohtaja.

Haastattelukysymykset:

1. Mitkä asiat edistävät työhyvinvointia tanssin kentällä?
2. Mitä ongelmia tai epäkohtia olet kohdannut kentällä työskennellessäsi?
*Esimerkiksi häirintää? Epätasa-arvoa? Räikeää hierarkiaa työpaikalla?
Vallan väärinkäyttöä? Kommunikaatio- tai vuorovaikutusongelmia?*
3. Millaisena näet johtajuuden tanssin kentällä?
4. Oletko puuttunut tai osallistunut ratkaisemaan ongelmia tai epäkohtia?

5. Toiveet tulevaisuuteen: miten alaa voisi kehittää ja parantaa?

Lisäkysymykset johdolle ja esimiehille, pohjautuen edellisiin kysymyksiin.

6. Miten johtajana edistät työhyvinvointia omassa organisaatiossa?

7. Miten johtajana ennaltaehkäiset mahdollisia ongelmia?

8. Mistä olet saanut tukea omaan johtajuuteen?

9. Miten kehität omaa organisaatiota jatkossa?

4.2 Tutkimusaineiston analyysi

Haastattelun jälkeen aineiston muuttaminen tekstimuotoon helpottaa materiaalin analysointia ja läpikäymistä. Litteroinnin tarkkuus riippuu siitä, mitä tutkitaan ja mitä tutkimuksella tavoitellaan. Vaihtoehtoisesti voi tehdä myös osittaisen litteroinnin, jos tutkittava asia ja aineisto sen mahdollistaa. Litteroinnin tulee vastata haastateltavien suullisia lausumia. (Vilkkä 2021.) Niina Lilja kuvaa, kuinka litterointi on erinomainen tapa tutustua aineistoon. Aineistovetoisessa tutkimuksessa aineiston perinpohjainen tutustuminen ja tunteminen ovat tärkeitä. Litteraatit ovat tärkeitä myös tutkimuksen raportoimisen näkökulmasta. Laadullisessa tutkimuksessa on tyypillistä, että ennalta asetut kysymykset tai teorit eivät määrittele analyysia vaan itse aineiston on myös mahdollista yllättää tutkija (Valli 2018.) Aineistojen avulla tutkija voi löytää uusia näkökulmia, eikä vain tuoda esille ennestään oletettua asioita (Valli 2018.) Aineiston litterointi selkeämpään muotoon helpottaa useasti aineiston analysointia, läpikäyntiä sekä teemoittelua (Vilkkä 2021.) Haastateltavien puhetta ei varsinaisesti muokattu litteroinnissa. Litteroitaessa haastateltavien vastauksista poistettiin kuitenkin kokonaisuuden kannalta turhia täytesanoja esimerkiksi *”no niin, eli, elikkä, hmm, tota, öö”*.

Aineistolähtöisen sisältöanalyysin tavoitteena on löytää tutkittavasta aineistoista jokin toiminnan logiikka, toistuva asia. Tutkimusongelman ja tutkimuskysymyksen avulla tutkimusaineistoa tiivistetään ja pilkotaan osiksi. Aineisto ryhmitellään tämän jälkeen uudelleen johdonmukaisesti. (Vilkkä 2021.)

Tutkijan on selvitettävä mitä hän aineistostaan hakee ja minkä takia hän on sen kerännyt (Valli 2018.) Aineiston käsittelyssä ja tiivistämisessä etsitään toistuvia teemoja. Teemat muodostuvat aineiston johtajatuksista. Laadullisen tutkimukseen painottuvissa aineistoissa on hyödyllistä kiinnittää huomiota myös niihin seikkoihin, mistä ei puhuta. Vaietut asiat voivat myös nostaa esille tärkeän johtajatuksen. (Teräs & Toiviainen 2014.)

Ensimmäinen versio litteroidusta aineistosta kerättiin erilliseen word-tiedostoon. Tämän jälkeen haastatteluaineistosta koottiin kaikkien vastaukset kysymykseen 1 ja sitten kysymykseen 2 ja näin jatkettiin loppuun asti. Loppuun kirjattiin erillisenä huomiona kaikki muut esille tulleet asiat ja kommentit. Tämän jälkeen aineistosta nostettiin laajemmin esille tulleita teemoja ja näkökulmia. Nämä jaoteltiin ja ryhmiteltiin uudelle tiedostolle ja taulukoitiin yhtenäiseksi kokonaisuudeksi, joka selkeytti kokonaisuuden muodostamista ja rakentamista.

Teema-analyysillä tarkoitetaan aineistolähtöistä menetelmää, jossa aineisto on tiivistetty ennalta määriteltyjen teemojen ympärille. Prosessi alkaa ensin teeman määrittelyllä, esimerkiksi kirjallisuuden, tutkimuksen tai ajankohtaisuuden avulla. Teema liitetään kulttuuriseen ja yhteiskunnalliseen kontekstiin. Teemahistorian avulla hahmotetaan aiheen kokonaisuus. (Teräs & Toiviainen 2014.)

Aineistonkeruussa oli koko ajan mukana tutkimuksen kantava teema eli tanssitaiteijoiden työhyvinvointi. Erityisenä tarkkailun kohteena olivat sitä horjuttavat johtamisen asiat, kuten vallan väärinkäyttö ja pelolla johtaminen.

Aineiston analysoinnin tuloksena muodostui opinnäytetyön luvut 5 ja 6, jotka ovat tutkimuksen tulosluvut. Luvuissa kuullaan monipuolisesti ja kattavasti tanssin kentän ääntä. Luvussa 5 käsitellään asioita, jotka haastateltavien mukaan edistävät tanssin kentän työhyvinvointia tällä hetkellä sekä tulevaisuudessa. Luvussa pohditaan alan rakenteita, epävarmuutta sekä arvostusta. Näiden lisäksi keskitytään tanssin kentän johtajuuskuvaan. Luvussa 6 käsitellään puolestaan tanssin kentällä nousseita epäkohtia, ongelmia ja haasteita sekä pohditaan ongelmien syntyä ja samalla myös niiden ennaltaehkäisyä ja ratkomista.

4.3 Tutkimuksen luotettavuus

Empiirisessä tutkimuksessa lähdeaineistoa tuottavien henkilöiden tunnistettavuus häivytetään. Etiikan näkökulmasta empiirisessä tutkimuksessa tulee aina huolehtia siitä, että yksittäistä henkilöä ei tunnisteta. (Sarajärvi & Tuomi 2017.) Jo haastattelukutsussa sekä ennen haastattelujen alkua jokaiselle kerrottiin, että opinnäytetyössä ei mainita haastateltavien nimiä eikä sellaisia tietoja, joista henkilöt voisi tunnistaa. Jokainen haastateltava antoi luvan haastattelujen äänitykseen. Äänitetyt tallenteet tallennettiin tutkijan omalle ulkoiselle kovalevyille. Tietoturvasyistä tallennetut haastattelut poistettiin heti litteroinnin jälkeen. Tekstissä viitataan haastateltaviin sanalla ”*haastateltava*”, jonka perässä on numerolyhenne 1-13.

Laadullisen tutkimuksen luotettavuutta voidaan tiivistetysti kuvata kolmen käsitteen avulla, uskottavuus, luotettavuus ja eettisyys. Luotettavuuteen kuuluu, että tutkimukseen on valittu oikeanlaisia ja perusteltuja lähestymistapoja ja menetelmiä tutkimusongelman ratkaisuun ja tutkimuksen toteuttamiseen. (Juuti & Puusa 2020.) Luotettavuuteen vaikuttaa myös aineiston kokoamisen huolellinen suunnittelu ja toteutus (Vilkkä 2021). Tutkimuksen haastattelurunko suunniteltiin huolellisesti ja tutustuttiin eri haastattelutyyleihin ennen sopivan valintaa. Kysymysten asettelua ja rakennetta pohditiin myös paljon. Toteusvaiheessa oltiin hyvissä ajoin yhteydessä potentiaalsiin haastateltaviin ja heille esitettiin myös aikataulusuunnitelma. Laadullisen tutkimuksen uskottavuus on sitä, että tutkimuksen aineisto on kerätty asianmukaisesti ja analysoitu huolellisesti. Eettisyydellä tarkoitetaan, että on noudatettu eettisiä periaatteita koko ajan tutkimusta tehdessä. Tutkimus tai haastattelu ei ole missään vaiheessa aiheuttanut haittaa tai vaaraa tai heikentänyt tutkittavien asemaa. (Juuti & Puusa 2020.)

Yleistettävyydellä tarkoitetaan sitä, ettei tutkimuksessa kuvata ainutkertaista tapahtumaa vaan tutkimustulos olisi myös sovellettavissa laajemmin. Laadullisen tutkimuksen uskottavuuden kannalta on tärkeää, että tutkija on kuvannut tutkittavan asian tai ilmiön niin perinpohjaisesti kuin mahdollista.

Laadullisen tutkimuksen arvioinnissa on kyse kuinka perusteellisesti aineistoa, havaintoja ja tulkintoja on kuvattu ja millaisessa suhteessa ne ovat työn johtopäätöksiin. Laadun arviointiin kuuluu, että laadullisen tutkimuksen tärkein tavoite on saavuttaa mahdollisimman monipuolinen ja laaja käsitys tutkittavasti asiasta. (Juuti & Puusa 2020.) Tässä työssä on laaja haastatteluaineisto, joka tuotti erittäin paljon materiaalia. Tutkimuksen uskottavuutta ja ymmärrettävyyttä lisää esimerkiksi se, että työssä on avattu lukijalle laajasti tanssin kentän taustatietoja, rahoitusta ja rakenteita. Tämä auttaa lukijaa havainnoimaan kokonaisukuvaa ja tanssin kentän tämän hetkistä tilaa.

Tutkijan on tärkeä tunnistaa ja tunnustaa oma keskeinen asemansa tutkimuksen kulussa. Tutkijan oma tausta on kiinteästi osa prosessia ja näin ollen myös hänen kokemuspohjansa. (Juuti & Puusa 2020.) Haastattelujen aikana tuntui, että haastateltavien oli helppoa puhua haastattelijalle, koska työskentelee itsekin alalla. Tutkimusaineiston kokoamistilanne (eli haastattelut) ja tutkijan suhde tutkittavaan vaikuttavat paljon siihen, millaisekseen tutkimustilanne muodostuu (Vilkkä 2021.) Haastatteluissa pyrittiin luomaan ilmapiiri, jossa haastateltavat pystyivät kertomaan avoimesti kokemuksistaan. Vaikka haastattelu tapahtui etänä, ilmapiiri oli turvallinen ja luotettava. Etähaastattelussa ei ollut kummankaan puolelta ylimääräisiä häiriötekijöitä. Vaikka käsiteltävät asiat olivatkin välillä raskaita, tunnelma oli silti jokaisen kanssa hyvä.

5 Tanssinkentän ääni – työhyvinvointia ylläpitävät ja edistävät toimet

5.1 Peruspilarit kuntoon: yhdenvertaisuus, kommunikaatio ja ilmapiiri

”Millaista jälkeä ja perintöä haluan jättää maailmaan 2020-luvulla toimiessani tanssin alalla? Ajaako sisältö ihmisten yli vai onko ihmiset ensisijaisia?” (Haastateltava 7)

Haastateltavan 7 mukaan tanssitaide on hyvin herkkä, koska siinä ollaan usein ihmisläheisissä kysymyksissä ja helposti sekoitetaan henkilöt ja asiat. Kaikilla työntekijöillä tulisi olla reflektiokyky ja terve itsetunto omien vahvuuksien ja kehitystarpeiden tunnistamiselle. Lähes kaikki haastateltavat nostivat ehdottomiksi ydintekijöiksi tanssin kentän työhyvinvoinnin edistämässä ja vaalimisessa seuraavat asiat: avoimuuden, läpinäkyvyyden, dialogin, monipuoliset vuorovaikutustaidot, tunneälyn sekä myötätunnon.

Vuorovaikutteinen dialogi ja terve kommunikaatio on kaiken työnteon ja työssä jaksamisen ehdoton edellytys. Jokaisella organisaation tai työryhmän jäsenellä on vastuu ylläpitää ja edesauttaa kommunikaation sujuvuutta. Konfliktit kuitenkin väistämättä ovat välillä osa työelämää, eikä niitä myöskään tarvitse pelätä. Tärkeää konfliktitilanteissa on se, miten asiat voidaan ratkaista ja käsitellä. Puhumattomuuden kulttuurista tulisi päästä eroon. Avoimuus lisää hyvää toimintakulttuuria, poistaa epämääräisyyttä tai turhia väärinymmärryksiä. Hyvän kommunikaation avulla voidaan löytää työkaluja myös konfliktitilanteisiin, eikä niistä tulisi tabuja työyhteisössä.

Tasa-arvoinen ilmapiiri ja yhdenvertaisuus ovat työhyvinvoinnin edellytyksiä. Yhdenvertaisuutta noudattamalla ja siihen pyrkimällä voi korjata monia vinoutumia ja ongelmakohtia organisaatiossa.

Haastateltavan 4 mukaan työhyvinvointia lisää myös organisaatioissa ja työryhmissä toisten aito kohtaaminen ja kuuntelu. Jokainen voi vaikuttaa omalla käytöksellään ryhmähenkeen, kannustaen ja toisia tukien. Yleiset käytöstavat, "small talk -kulttuuri", pienten asioiden huomioiminen ja kyky nauraa itselle ovat hyviä keinoja edistää ryhmähenkeä ja työskentelyilmapiiriä. Ryhmähenki on myös vastuullisuuden tunnetta. Mitä minä tuon tähän ryhmään, rakeita ja tuiskuja vai aurinkoa ja lämpöä? Millä mielellä ja asenteella tullaan harjoituksiin? Haastateltava 7 korostaakin, että vastuu työpaikan ilmapiiristä ja hyvinvoinnista on aina molemminpuolista: niin johto kuin työntekijät kantavat siitä yhdessä vastuun.

Haastateltavat 9 ja 10 painottavat avoimuuden tärkeyttä. Avoimuus tulee esille esimerkiksi työryhmän aloittaessa uutta projektia. Freelancerin siirtyessä projektista toiseen on tärkeää, että koko työryhmän jäsenet kuulevat työn alussa koreografilta, ohjaajalta tai ryhmän vetäjältä laajasti kaikista suunnitelmista, jotka liittyvät työhön ja teokseen. Molempien mielestä on ehdottoman hyvä myös käsitellä kaikki taloudelliset – ja työsopimukselliset asiat auki, ettei jää olettamuksia. Selkeys työn suunnittelussa mahdollistaa työrauhan ja projektin sujuvan etenemisen. Haastateltavien mukaan tietämättömyys ja epäselvyydet ovat stressaavia. Luovassa työssä moni asia muuttuu ja elää, mutta raamit, työn tavoite ja suunta olisi hyvä olla kaikilla tiedossa koko ajan. Haastateltava 1 korostaa myös asioiden läpinäkyvyyttä työryhmässä. Onko työ keskusjohtoista, jossa on selkeä hierarkia sekä tarkoin jaetut työtehtävät vai onko työ kollektiivista? Kollektiivinen tekeminen on ollut nousussa nykypäivänä. Ongelmia aiheutuu, jos ei ole selkeitä tehtäväjakoja eli miten tehtävät jakautuvat. Miten vastuut jakautuvat? Haastateltava 1 nostaa esiin työryhmässä tavoitteista puhumisen tärkeyden. Mitä työllä tavoitellaan, miten ja miksi? Tavoitteet työn suhteen pitäisi tuoda näkyvästi esille koko työryhmässä.

Haastateltavan 7 mukaan erityisesti pienessä organisaatiossa arjen käytänteiden selkeyden merkitys korostuu. On paljon tehtäviä, jotka eivät esimerkiksi suoranaisesti kuulu kenenkään työtehtävien piiriin, mutta jotka tulee hoitaa. Pitkäjänteinen kausisuunnittelu, aikataulujen tekeminen,

keskustelukulttuurin ylläpitäminen sekä ihmisläheinen kuuntelu mahdollistavat arjen sujuvuuden.

Haastateltava 2 nostaa omaan työssäjaksamisen vaikuttavaksi tekijäksi myös kollegoiden tuen ja heidän merkityksensä. Koronan jälkeen oli huolestuttavaa huomata, kuinka moni kollega oli joutunut vaihtamaan alaa epävarmuuden ja työttömyyden vuoksi.

5.2 Rakenteet

Haastateltava 1 uskoo, että tanssitaideita ja ennen kaikkea sen tekijöitä tukisi paremmin ryhmiin sitoutuminen ja ensemble-henkinen työskentely. Siinä sitouduttaisiin yhdessä tekemiseen. Ensemble rakentaisi pysyvämpää työnkuvaa. Sama ryhmä voisi tehdä töitä 3-5 vuottakin. Tanssin katsojan ja tuottajan näkökulmasta tämä veisi tanssitaideita eteenpäin, koska freelancer-tanssijan työ on kovin pilkottua ja pirstaleista. Tämä olisi pyrkimys ja askel kestävyteen tanssin kentällä. Haastateltava 2 toivoo rakenteellista yhteisöllisyyttä ja nostaa esimerkiksi tanssin aluekeskukset ja niiden toiminnan tärkeiksi elementeiksi. Aluekeskukset ovat varsinkin freelancereille tärkeä tukija.

Haastateltava 1 pohtii, miksi tanssin moni sisällöntuottaja ja taiteilija on freelancer ja kuukausipalkkaiseen työhön palkataan ensisijaisesti hallinnollista henkilökuntaa. Harva taiteilija tai taiteellinen suunnittelija tanssin kentällä on kuukausipalkalla.

Haastateltava 6 toivoo ratkaisukeskeisyyttä alalle eikä vaan ongelmien osoittelua. "Miелensäpahoittaja"- kulttuuri saisi pikkuhiljaa siirtyä kohti rakentavampaa toimintaa. Hän ihmettelee, miten asiat voivat hiljalleen muuttua, jos työntekijät eivät itse vie asioita eteenpäin ja tuo esiin epäkohtia.

Haastateltava 7 toisi VOS-tekijät (valtiolta tukea saavat ryhmät sekä teatterit) ja freelancer-tanssitaiteilijat lähemmäksi toisiaan. Heidän keskinäisen keskustelukulttuurin avaaminen ja asioiden jakaminen tiiviimmin edesauttaisi ja

parantaisi koko kenttää. Haastateltava 13 pitää tärkeänä, että VOS-teatterit palkkasivat tanssijoita pidempiin työsuhteisiin.

5.2.1 Epävarmuus ja herkkyys

Kulttuuriala on epävarmaa ja tanssin kenttä erityisen herkkä ja haavoittuvainen ala. Useimpien haastateltavien mukaan työ on kokonaisvaltaista ja monelle elämäntapa. Työn epävarmuus tekee arjesta kuluttavan. Sekä esihenkilöillä että työntekijöillä on työhön liittyviä paineita. Taiteen tekemiseen liittyy aina riskejä: miten onnistua työssä, kiinnostaako esitys yleisöä ja riittääkö tarpeeksi katsojia? Erityisesti freelancer-taiteilija tasapainoilee kiireen ja rauhan välillä useinkin. Vaihtelevat työtilanteet ja irralliset projektit vaativat ongelmanratkaisua ja voivat usein kuormittaa.

Haastateltava 4 mainitsee usein uupuvan siihen kaikkeen muuhun ylimääräiseen työhön, jota freelancer tekee taiteellisen työn lisäksi. Hän nostaa esille muun muassa tuotannolliset ja markkinoinnilliset työt. Apurahan turvin on tehdystä työstä useimmiten pystytty maksamaan palkkaa ryhmän muille jäsenille, mutta ei aina itselle. Toisaalta kun haastateltava oli useamman vuoden töissä isossa kulttuuriorganisaatiossa tanssijan työtä tehdessä vallitsi usein ”Don't think just dance”- ajatus. Ei tarvinnut päättää yhtään mistään. Kaikki määriteltiin valmiiksi: miten olet, missä olet ja milloin olet. On suuri ero siinä, onko kiinnitettyä vai freelancerina. Haastateltavan 9 mukaan freelancerin jatkuvan epävarmuuden sietämisen kääntöpuoli on vapaus saada valita, mitä töitä haluaa tehdä. Freelancerin arjen erilaisuus, vaihtelevuus ja muutokset lisäävät työssäjämsamista. Toisaalta liian pitkälle oman mukavuusalueen ulkopuolelle meno on myös kuluttavaa ja stressaavaa.

Haastateltavan 3 mukaan työterveyden tuoman turvan puuttuminen on freelancer- tanssijalle suuri ongelma. Työ on kehollista, joten yllättävä sairastuminen tai loukkaantuminen voi peruuttaa koko teoksen. Pieni palkka usein myös estää yksityisen lääkärin käyttöä. Vasta kiinnitettyä tanssijana hän

on pystynyt hyödyntämään työterveyden palveluja. Haastateltava kokee, että työterveyden suhteen ollaan epätasa-arvoisessa asemassa. Toimiva terveyshuolto tulisi olla niin kuukausipalkkaisella sekä freelance-tekijöillä. Nopeasti ja sujuvasti pääsy terveydenhuollon ammattilaiselle on työkyvyn kannalta ehdotonta, niin fyysisissä kuin psyykkisissäkin asioissa. Tanssija ja esiintyvä taiteilija on täysin kehonsa armoilla. Myös haastateltavan 2 mukaan työterveyden puuttuminen freelancerilla on konkreettinen esimerkki ongelmasta liittyen työhyvinvointiin. Sen puuttuminen poistaa tietynlaisen turvarakenteen työn ympäriltä. Sairastuminen kesken työskentelyprosessia apurahan aikana voi jättää taiteilijan yksin ja aiheuttaa paljon ongelmia. Freelancerin näkökulmasta työhyvinvointia myös voisi edistää se, että olisi selkeä asema työntekijänä. Freelancer - apurahataiteilijoilla tulisi olla myös sellainen työlainsäädäntö, jossa heillä olisi samanlaisia oikeuksia kuin organisaatiossa työskentelevällä työntekijällä.

5.3 Johtajuuskuva tanssialalla

5.3.1 Johdon ja esimiehen vastuu

Haastateltavan 11 mukaan taiteellisella johtajalla tai työryhmän vetäjällä on vastuu työyhteisön työskentelykulttuurista ja sen luomisesta. *”Meillä on se valta, mutta myös vastuu asettaa ne pelisäännöt, joilla työyhteisössä pelataan.”*

Haastateltava 11 kuvaa, kuinka johdon tulee olla jatkuvasti valmis kehittämään omia toimintamallejaan, jotta työskentelykulttuuri on toimivaa. Hän peräänkuuluttaa myös pedagogista lähestymistä työskentelyyn, sillä jokainen kohtaaminen on myös oppimisprosessi. Haastateltavan 4 mukaan yksi tärkeimmistä työhyvinvointiin vaikuttavista asioista on hyvä esimiestyö. Esimies ja tiiminvetäjä vaikuttaa suoraan ilmapiiriin, hyvässä ja pahassa. Johtaako pelon vai ilon kautta? Hän kokee, että isoissa organisaatioissa on vielä taipumusta vanhanaikaiseen esimiestyöhön. Sukupolvenvaihdoksia on havaittavissa tanssin kentällä ja se mahdollistaa monen organisaation uudistumisen ja toimintakulttuurin päivityksen.

Haastateltava 7 toi esille ohjeen, jonka sai itse astuessaan taiteellisen johtajan virkaan. Hän edelleen haluaa toimia juuri näin: *”Ottakaa johtajana vastuu aina ensin itsellenne. Se on johtajan tehtävä, vaikka vika ei olisikaan teissä.”*

Haastateltava 7 jatkaa kuvailua hyvästä johtajasta. Johtajalla on vastuu fasilitoida tila ja tilanne, jossa on mahdollista antaa palautetta ja kasvaa molemmin puolin. Johtaja tarvitsee herkkyyttä ja voimaa. Tulee voida vilpittömästi nostaa käsi ylös ja sanoa: “nyt en tiedä, mitä teen.” Tämä vaatii johtajalta “egottomuutta”, defensittömyyttä, ihmistuntemusta, vuorovaikutusta, avoimuutta ja läpinäkyvyyttä erityisesti niukkojen resurssien alalla.

Haastateltava 1 nostaa läsnäolon tärkeyden esille johtajuudessa. Hyvän läsnäolon kautta autetaan ja huomioidaan toiset ja toisten tekemä työ.

Työssään onnistuneen koreografin tai johtajan tulee pyrkiä auttamaan ja edistämään tanssijaa omassa työssään parhaalla mahdollisella tavalla. Hän voi usein helposti jäädä taiteellisen työnsä aikana ikään kuin oman päänsä sisälle ja keskittyä ratkaisemaan ongelmia ja tilanteita, jonka vuoksi muiden huomioiminen saattaa unohtua. Haastateltavalle tämä on myös jatkuva opetteluvaihe ja hän muistuttaa asiasta itseään joka päivä työssään. Ihmisten erilaisuus tulee myös huomioida esimerkiksi palautetta annettaessa. Johtaja tukee, auttaa ja kannustaa, jotta työntekijät voivat onnistua työssään.

Haastateltava 7 kuvaa, kuinka johtajan rooli voi olla paineinen ja yksinäinen. Mutta se ei ole veruke olla ilkeä, jättää asioita huomiotta tai kohdella ketään huonosti. Haastateltava on nähnyt sekä kiinnitettynä että freelance-esiintyjänä erittäin paljon niin puhumattomuutta, kärsimystä ja pahaa oloa eri työyhteisöissä ja ryhmissä. Silti tänä päivänäkin nämä yhteisöt toimivat yhä samoin tavoin ja samalla tyylillä. Haastateltava 7 nostaa myös esille johdon tai esimiehen hiljaisuuden ja vetäytymisen sekä reagoinnin puuttumisen. Se on hänen mukaansa verrattavissa vastuun välttämiseen.

Haastateltava 7 murtaa myös taiteilijanero - ja diivamyttiä. Hänen mielestään kukaan ei ole niin “upean hieno taiteilijanero”, että voisi väistää kysymyksiä, väistää vastuuta tai “diivailla” työyhteisössä. Kyseinen käyttäytymismalli on todella vanhanaikainen ja tänä päivänä täysin sopimaton malli. Kukaan ei ole niin ylivertainen, että voisi kohdella alaisiaan huonosti. Haastateltavan mukaan

tässä on myös kääntöpuoli: kukaan esiintyjäkään ei ole korvaamaton. Vanhat perinteet, jossa hierarkia on vahvaa, on loiventumassa ja pehmentymässä. Kaikkien työyhteisössä tai ryhmässä olevien äänet pitäisi tulla kuuluviin ja kuulluksi, riippumatta työtehtävästä, sukupuolesta tai iästä. Ensemblen kokemus on yhtä tärkeä kuin solistinkin kokemus. Haastateltava 4 nostaa esille myös “nero-myytin” ja muistuttaa, että siihen liittyvät käsitykset ja rakenteet ovat onneksi pikkuhiljaa murenemassa kentällä, vaikka niitä silti edelleen esiintyy.

Haastateltavan 4 mukaan organisaation strategiassa tai toimintasuunnitelmassa esitetyt arvot tulisi näkyä jokapäiväisessä arjessa ja työssä. Niitä vastaan toimiminen on huonoa johtamiskulttuuria. Arvoja vastaan toimiminen murentaa moraalien sekä uskon johtoon tai esihenkilöihin.

5.3.2 Johtajuus murroksessa

Johtajuus on murroksessa. Johtajuuskuvaa tarkastellaan nyt kriittisemmin ja epäkohdat nostetaan entistä helpommin esille ja niihin halutaan puuttua. Haastateltavien mukaan tanssin kentällä voi kohdata hyvinkin monenlaista ja värikästä johtajuutta. Viime vuosina tanssiryhmien ja tanssiteattereiden johto on alkanut kouluttautumaan erilaisissa esihenkilö- ja johtajakoulutuksissa. Vielä muutamia vuosia sitten ryhmää pystyi johtamaan ilman koulutusta. Jokaisen haastateltavan mukaan johtaminen on kuitenkin oma ammattialansa, johon tarvitaan koulutusta, pedagogista ymmärtämistä, psykologista osaamista ja ihmistuntemusta. Haastateltavan 3 mukaan taiteellisella johtajalla tulee olla selkeä oma taiteellinen näkemys ja visio teatterinsa tai ryhmänsä toiminnasta. Taitava tanssija tai erinomaiset koreografiset taidot eivät vielä tee hyvää taiteellista johtajaa tai esimiestä. Johtajuus vaatii täysin erilaiset taidot ja osaamisen. Haastateltavan 12 mukaan johtajuutta ruokkii taiteilijuus ja se, että johtaja on syvästi oman intohimonsa äärellä. Hän näkee, että tämä on myös organisaatiolle hyvä asia. Haastateltava 11 lisää tähän, että on tärkeää johtajuudesta puhuttaessa havainnoida, minkälaisesta kulttuurisesta ja pedagogisesta taustasta johtaja, esimies tai ryhmän vetäjä ponnistaa. Hän uskoo, että tausta varmasti näkyy johtamisen tavassa. Vuosi vuodelta mennään

kohti pedagogisempaa lähestymistapaa. Esimerkiksi henkilöt, jotka ovat alkaneet johtaa ryhmää 20 vuotta sitten, ovat todennäköisesti juurtuneet omiin vanhoihin tapoihinsa ja toimintamalleihin. Hän kannustaisikin pitkään johtaneita kysymään itseltään yhä herkemmin, onko tämä tapa oikein tai miten voisoin toimia eri tavalla vastatakseni kentän ja työntekijöiden tarpeisiin? Miten voisoin olla paremmin ajassa kiinni?

Haastateltavan 4 mielestä johtajuuteen kuuluu myös tutustumista omaan itseensä ja ihmisyyden sekä eri temperamenttien ymmärtäminen. Mitä enemmän on "sinut itsensä kanssa", sen paremmin pystyy kohtaamaan ympäristön ja olemaan siihen suuntaan avoin. Haastateltava muistuttaa, että johtaja on alaisiaan varten, "palveluammattissa". Hän huomioi, että se voi vaikea tehtävä, jos on tottunut olemaan esiintyjänä keskiössä estradilla.

Haastateltava 11 kokee, että johtamisessa ollaan vielä kaukana pedagogisesta ja tasa-arvoisesta työskentelykulttuurista, vaikka paljon hyvääkin on ehtinyt jo tapahtua. Hän on nähnyt ja kuullut kentältä paljon hyvää, mutta vastaavasti myös paljon pöyristyttäviä asioita ja tilanteita. Haastateltavan 2 mukaan tanssiin ja muihinkin taiteeseen liittyy vahvasti kriittisyys, eli se, että johdonkin tulee olla jatkuvasti ajan hermolla. Johtajuus muovautuu arjessa työtä tekemällä. Tervettä on myös kyseenalaista, mitä johtaminen on. Voiko olla muita tapoja johtaa organisaatiota, kun perinteinen yhteiskunnassamme oleva esihenkilöasema? Voiko olla jaettua johtajuutta tai ei johtajaa ollenkaan: voiko organisaatio toimia ilman esihenkilöä? Kyseenalaistaminen kuuluu taiteen tekemiseen ja organisaatioon. Mitä johtajalta toivotaan, hallinnollinen rooli vai taiteellinen johtaja?

"Johtajuus annetaan, sitä ei oteta" tiivistää haastateltava 7. Hänen mukaansa tanssin alalla teattereiden ja tanssiryhmien johto ja koreografit ovat alkaneet nyt kouluttautumaan ja kurssittautumaan yhä enemmän. Siihen on hänen mukaansa positiivinen "kuumotus", mutta taustalla myös paine siitä, että tietää joutuvansa helposti esille, jos "mokailee" henkilöjohtamisessa. Toisaalta tämä ulkoinen uhkakuva ei saisi olla ainoa motivaatio kouluttautumiselle ja kehittymiselle. Haastateltavan 7 mukaan johtajuus on vaikeaa, "kimuranttia" niin

kuin freelancer-taiteilijuus. Se vaatii selkärankaa ja nöyryyttä työntekijöiden silmien alla. Hän muistelee taiteellisena johtajana saatua palautetta edelleen lämmöllä ja suurella kunnioituksella. Erään vaikean ajanjakson jälkeen hänelle sanottiin kehityskeskusteluissa: *”Kaikesta huolimatta haluaisin, että olisit mun pomo koko mun loppuelämän”*.

Haastateltava 3 toivoo tanssin kentällä johtavassa asemassa olevilta henkilöiltä, että oman henkilöstön kapasiteetti ja taidot huomattaisiin paremmin, eikä tuhlataisi työntekijöiden potentiaalia vaatimalla jotain ihan muuta. Taitava johtaja ja esimies osaa käyttää ja hyödyntää parhaalla mahdollisella tavalla, sitä mitä organisaatio ja työyhteisö osaavat. Haastateltava 4 on samoilla linjoilla haastateltavan 3 kanssa siitä, miten johtaja huomioi tanssijat ja muut työntekijänsä. Johtajuudessa kyse on ihmiskäsityksestä: luottamuksesta omiin tanssijoihin ja työntekijöihin. Hän antaa esimerkin tuntosarvista, joilla johtaja koko ajan observoi ympäristöään. Haastateltava 11 pohtii myös, miten esimiehen ja johdon tulisi valjastaa ryhmän taito yhteisten hyvä eteen. Esimies on muutakin kuin visionääri tai taiteilija. Hän tarvitsee johtamistaitojen tueksi esimieskoulutusta. Kollegiaalinen kohtaaminen tanssin kentällä tekee äärimmäisen hyvää myös johdolle: miten arvostetaan muiden töitä.

Haastateltava 10 mukaan on nähtävissä sukupolvien välinen ero niin työkultuurissa kuin johtamisessakin. Hän on työskennellyt paljon myös ulkomailta ja on havainnut, että Suomessa puhutaan paljon työhyvinvoinnista myös johtamisen osalta. Hän kokee erittäin hyväksi sen, että asioista on alettu puhumaan avoimesti, jotta epäkohtiin voitaisiin helpommin myös puuttua.

5.3.3 Tukea omaan johtajuuteen

Osa haastateltavista on jossain vaiheessa uraansa toiminut johtajana, esimiehenä tai ryhmän vetäjänä. Heidän kaikkien mielestä työyhteisö on tärkein palautteen antaja ja kehityskeskusteluissa molemmin puoliset palautteenantomahdollisuudet ovat tärkeitä. Työ ja työpaikka opettaa johtajaa. Haastateltavat kaipasivat työnohjausta ja työkaluja konfliktitilanteisiin ja niistä

kommunikointiin ja taloudelliseen osaamiseen. Tanssitaiteilija ei ole koskaan valmis, vaan taiteilijuus kehittyy ja syventyy koko uran ajan. Tämä pätee myös johtamiseen ja johtajuuteen. Haastateltava 12 tiivistää tämän liittyen juuri osaamisen ja oman ammattitaidon kehittämiseen. *”Mitä enemmän tietää, sitä enemmän, tajuaa kuinka vähän osaa.”* (Haastateltava 12)

Seuraavassa on alle listattuna yleisimmät vastauksissa toistuneet omaa johtajuutta tukevat elementit

Taulukko 2. Johtajuutta tukevat elementit.

Itsetuntemus	Reflektointi
Johtamisen seuranta	Taiteen edistämiskeskus
Kehityskeskustelut	Tanssin opettaminen / opetustyö
Kollegat	Tanssiryhmän / teatterin hallitus
Kommunikaatio	Teatterijohtajien liitto
Kouluttautuminen	Työnohjaus (yksityinen ja koko organisaatio)
Kurssit	Työ ja kokemukset opettavat ja vahvistavat
Pedagoginen osaaminen / tutkinto	Vertaistuki

5.4 Tanssin yleisö

5.4.1 Tanssitaiteen arvotuksesta

Haastateltavat pohtivat tanssin ja taiteen arvostusta yhteiskunnassa. Tanssin kentällä työpaikkoja on todella vähän. Löytääkö yleisö tanssin nyt ja jatkossa? Ketkä kiinnostuvat tanssista? Miten kasvattaa lapsista ja nuorista tanssin

katsojia? Onko taide vain luksusta, johon kaikilla ei ole varaa? Useat haastateltavat kokevat, että ala on todella aliresursoitu ja jopa aliarvostettukin. Tanssi on taiteenlajina vielä nuori, varsinkin nykytanssi. Kaikkien tavoitteena on tuoda tanssi ihmisiä lähemmäksi ja lajina tutummaksi.

Haastateltavan 11 mukaan tanssin alalla tekijöiden itsetunto on matalampi kuin esimerkiksi teatterialalla. Tämä näkyy muun muassa siinä, miten tanssijoita ja heidän työtään kunnioitetaan ja arvostetaan. Haastateltavan mukaan arvostus tulee olla päivittäistä ja näkyä työryhmän kohtelussa tasavertaisina taiteilijoina, oli sitten johtaja tai esiintyjä. Hän painottaa sitä, minkälaista työskentelykulttuuria johtaja organisaatioonsa luo ja rakentaa: taiteilijoiden ja heidän taidot nähdään, heitä kunnioitetaan ja arvostetaan. Jokaisella organisaation ja työryhmän jäsenen työpanoksella on arvo. Arvostus toimii hyvänä pohjana kaikenlaiselle kehitykselle. Haastateltavan 5 mukaan arvostuksesta ja kunnioituksesta viestii monikin arkipäiväinen tilanne freelancerkentällä. Hän kokee välinpitämättömyyden olevan todella kuormittavaa. Tätä esiintyy muun muassa vastaamattomuutena, kun hoitaa itselleen esimerkiksi esitys - ja harjoitustiloja . Vastaamattomuus on tylyä ja siinä ollaan täysin toisten armoilla. Arvostuksen puute on aiheuttanut epävarmuuden tunteen omasta taiteilijuudesta. On myös kiusallista kysyä tanssijoita teokseen, jos ei ole vielä rahoitusta kunnossa. Myös tilojen vuokrausten suhteen täytyy olla tosi ajoissa liikkeellä.

Haastateltava 9 näkee, että tanssitaide voisi tarjota paljon enemmän ihmisille ja venyä vielä suurempaan potentiaaliin. Hän kaipaa yhä monipuolisempia markkinointikeinoja alalle ja hyviä tuottajia. Hän muistuttaa, että "bisnesajattelu" ei vähennä taiteen arvoa varsinkin, kun tehdään työtä taiteen lainalaisuuksia noudattaen.

Monen haastateltavan ajatuksissa oli kysymys, miten tavoittaa yleisöä ja löytää uusia tanssin katsojia. Haastateltavan 7 mukaan jo tanssikouluihin, mutta erityisesti myös tanssin koulutukseen pitäisi saada integroitua työelämä tietoutta yhä paremmin ja monipuolisemmin. Haastateltava 12 toisi varhaiskasvatukseen ja kouluihin lisää tanssia. Hän näkee, että se lisäisi arvostusta tanssia kohtaan,

kun se olisi jo lapsuudesta ja nuoruudesta tutumpi taidemuoto. Tanssia harrastetaan tänä päivänä liikuntamuotona paljon. Tanssikouluissa, jossa noudatetaan taiteen perusopetusta, pitäisi opettajien kantaa vastuu siitä, että jo silloin päästäisiin tanssin kenttään kiinni, esimerkiksi vieraillemalla erilaisissa esityksissä. Haastateltava 6 myös kiinnittäisi huomiota alan koulutuspaikkoihin. Jos alalle koulutetaan liikaa, yhä useampi valmistuu valitettavasti suoraan työttömiksi. Koulutuksen arvo ja taso laskevat.

5.4.2 Tanssin tulevaisuudesta

Haastateltavat visualisoivat tulevaisuuden tanssin kenttää ja esittivät omia näkemyksiään, miten alaa voisi kehittää paremmaksi, kestävämmäksi ja hyvinvoivaksi. He näkevät, että tanssin kentän johtajuus – ja hyvinvointikysymykset ovat ajankohtaisia, tunteita herättäviä ja jopa poliittisiakin. Kaikki nostivat esille avoimen keskustelukulttuurin, ilmapiiriin, yhteisöllisyyden ja yhdessä tekemisen. Oman toiminnan ja organisaation kehittäminen ovat ensimmäisiä askeleita kohti parempaa tanssin kenttää. Jokainen nostaa koulutuksen ja kouluttautumisen tärkeäksi ja merkittäväksi ratkaisuksi tukemaan johtajuutta ja esihenkilötaitoja organisaatioissa. Henkilöstöjohtamisen osaaminen korostui.

Organisaation kehittämisessä haastateltava 7 tiivistää huomioon otettavia seikkoja. Organisaatiolla tai työyhteisöllä tulee olla kauaskantoinen visio - ja strategiatyö. Työyhteisössä tavoitteet pitää olla kaikille tiedossa ja selkeät. Työntekijät tietävät mihin ollaan menossa ja mitä on tulossa. Rutiinien selkeyttäminen ja arjen optimointi henkilöstölle sujuvoittaa työntekoa. Puhutaan avoimesti ja nähdään yhdessä työpaikan suunta.

Haastateltava 3 kaipaa alalle enemmän yhdessä tekemisen kulttuuria ja yhteistyötä, sekä toisilta tekijöiltä oppimista, keskustelua ja kommunikaatiota. Jokaisella taiteen tekijällä on halua tuoda tanssi yhä näkyvämmäksi yhteiskunnassamme ja näkyväksi myös se, mitä kaikkea tanssilla voi saavuttaa. Haastateltava 4 korostaa ilmapiiriä, jossa on turvallista olla ja jossa

jokainen uskaltaisi olla oma itsensä. Hän pyrki ilon kautta tekemiseen ja innostavuuteen. Organisaatioista tulisi häivyttää liika erottelu johtoon ja alaisiin, hierarkian liiallinen korostaminen. Pitäisi nähdä isommassa kuvassa se, että tanssin kentän ammattilaiset ovat yhdessä tekemässä tätä ainutlaatuista taidemuotoa ja luomassa katsojille elämyksiä. Hänen mukaansa yhdessä tekeminen on mahtavaa ja palkitsevaa. Haastateltava huomasi työyhteisön merkityksen ja tärkeyden erityisesti tehdessään töitä freelancerina sooloteoksensa parissa ilman kollegoita ja ryhmän tukea. Jos työyhteisössä tai ryhmässä ihmiset joutuisivat joskus tekemään toisen ihmisen työt ja näkisivät asioiden toisen puolen, lisäksi se hänen mukaansa ymmärrystä kokonaisuudesta ja miksi ollaan päädytty tiettyihin ratkaisuihin ja päätöksiin. Haastateltavan 6 mukaan tiiviissä työyhteisöissä ja ryhmissä kollegoiden merkitys korostuu entisestään, kun tehdään ja luodaan teoksia yhdessä. *”Työryhmänä me ollaan aina teoksen ja yleisön palveluksessa, ei pelkästään yksittäisten egojen. Mikään ego ei keuli yhteisen edelle”* haastateltava 11 tiivistää.

6 Tanssinkentän haasteet

6.1 Ongelmia ja epäkohtia

Haastatteluissa selvitettiin, minkälaisia ongelmia tai epäkohtia tanssintekijät ovat kohdanneet uransa aikana, esimerkiksi häirintää, epätasa-arvoa, räikeää hierarkiaa työpaikalla, vallan väärinkäyttöä tai kommunikaatio- ja vuorovaikutusongelmia. Lähes jokainen sanoi kohdanneensa näitä kaikkia enemmän tai vähemmän uransa aikana. Monet ongelmista tapahtuvat piilossa ja huomaamatta ja sen takia niihin on vaikea puuttua. Kiire ja paineet aiheuttavat ja laukaisevat usein ongelmia. Vastauksissa toistui, että mitä nuorempi tekijä on, niin sen haastavampaa on puuttua moraalisiin kysymyksiin, häirintään ja ongelmatilanteisiin. Jokainen on yksilö ja kokonaisuus, jokaisen eletty elämä vaikuttaa aina taustalla kanssakäymisissä. Vallankäyttäjien tulee ymmärtää, missä rajat menevät ja osata kantaa vastuunsa vallasta.

Haastateltavan 2 mukaan *"Taiteen tekemiseen liittyy hauraita ja herkkiä kohtia, jolloin voi olla isompi alttius rajojen ylittämiselle niin esiintyjänä kuin taiteen tekijänäkin."* Rajan ylitys voi tapahtua taiteen tekemisen kautta. Hänestä näihin pitäisi reagoida ennen kuin asiat menevät liian pitkälle tai rajan yli.

Kokonaisuudessaan vallan väärinkäyttö voi jättää pysyvät jäljet ihmiseen haastateltavien mukaan. Herkkyys liittyy siihen, että tanssi on inhimillistä. Siinä tehdään töitä oman vartalon kanssa ja ollaan arvostelun kohteena koko ajan.

6.2 Psykologinen peli ja valta

Haastateltava 4 mukaan vallankäyttö ja häirintä ovat psykologista peliä. Siinä valtaa käytetään psykologiseen kontrollointiin ja manipulointiin sekä hallitsemiseen. Haastateltava kokee, että tämä on mahdollista valitettavasti juurikin tanssin alalla. Tanssin maailmassa on kasvatettu tottelemaan auktoriteetteja ja vallan väärinkäyttö lähtee yleensä jo pienenä harrastus- ja koulutusvaiheessa. Alalle tullaan suurella intohimolla ja nuorina. Ohjaaja tai

koreografi päättää luonnollisesti roolitukset, kenen kanssa tanssii, kuinka paljon, mitä tanssii ja miten tanssii. Alusta asti ollaan koreografin tai ohjaajan ”armoilla.” Lähtökohdat ovat siis valitettavan hedelmällisiä vallan väärinkäytölle. Kun haastateltava 4 aloitti nuorena työt tanssijana, hän ei tiennyt, paljonko palkkaa hän työstään saisi. Päässä pyöri vahvana ajatus siitä, että kunhan ”saan vaan tehdä tätä työtä”. Ohjaaja tai koreografi tasapainoilee vallan kanssa ihan jo jokapäiväisissä harjoitushetkissä: annatko huomiota, mahdollisuuksia ja minkälaista huomiota. Vastuu on ihan ”järjetöntä” niillä, joilla on valtaa, muotoilee haastateltava 4.

Haastateltava 12 nostaa samalla tavoin esille alan perinteet ja rakenteet, jotka kumpuavat syvältä baletin historiasta. ”Tanssija on hiljaa ja tekee, mitä koreografi sanoo” – tällaisen pitkän ja vahvan rakenteen, perinteen ja perinnön purkaminen teosten luomisessa ja itse treenaamisessa on luonnollisestikin hidasta, koska taiteen ala on vielä kovin nuori. Haastateltava 2 on vierailut tanssijana erikokoisissa organisaatioissa ja huomannut myös välähdyksen jähmeistä rakenteista ja hierarkiasta. Näissä tilanteissa on tullut selväksi vuosikymmenien pitkä rakenne, kuka saa tehdä mitä ja kuka ei, kenellä viimeinen sana. Kirjoittamattomat säännöt työpaikoilla ovat edelleen yleisiä.

Haastateltava 12 mainitsee myös alan suuren kilpailun ja työpaikkojen vähyyden. Hän näkee, että valta perustuu siihen, että aina löytyy jonoksi asti tanssijoita, jotka haluavat työskennellä koreografin tai ohjaajan kanssa, vaikka tämä käyttäytyisikin huonosti. Tämä tekee alasta ja sen kilpailuhenkisyydestä armotonta. Oman asemansa väärinkäyttäminen ei välttämättä ole aina tahallista ja tarkoituksenmukaista, vaan johdossa oleva henkilö voi myös vahingossa huomaamattaan käyttää vaikutusvaltaansa kyseenalaisesti.

Haastateltavan 7 mukaan meillä on edelleen yhteiskunnassa vallitsevia, todella tiukkoja keho - ja taitoideaaleja, jotka voi aiheuttaa ”sorsimista” ja syrjimistä työyhteisössä. Toinen on taitavampi tai kauniimpi kun toinen, annetaan enemmän näyttämöaikaa ”pärstäkertoimen” mukaan. Esteettisistä asioista ja vanhoillisista raameista syntyy usein syrjintäkokemuksia, epäreiluuden ja epätasa-arvon kokemus.

6.3 Kommunikaatio – ja vuorovaikutusongelmat

Haastateltavan 3 mukaan kommunikaatio - ja vuorovaikutusongelmia esiintyy eri mittakaavassa joka päivä alalla paljon, myös hänen omassa organisaatiossaan, jossa hän on töissä. Hän kertoo, kuinka tanssijat alkoivat vaatia selkeämpiä työjärjestelyjä ja informaation kulkua. Työpaikalla oli paljon puhuttu vuorovaikutuksesta ja haettu siihen uusia käytäntöjä, jotta tieto kulkisi niin tanssijoille, tekniikalle kuin toimistollekin. Hän koki ahdistavana, että joutui tanssijana alkaa selvittämään ja vaatimaan perusasioiden toteutumista. Asiat nostettiin esille ensin esimiehelle ja lopulta myös hallitukselle. Positiivista on, että ratkaisuja kommunikaatioon ja sisäiseen viestintään pyrittiin löytämään koko ajan. Palaute ja esiin nostettu ongelma otettiin lopulta hienosti vastaan, mutta loppujen lopuksi syntynyt muutos oli varsin pieni. Haastateltava 7 joutui myöskin tanssijana itse puuttumaan tuotannollisiin asioihin ja niiden puutteeseen. Eräässä projektissa työjärjestelyt olivat kehnot ja aikataulut puuttuivat. Hän joutui itse esimerkiksi laatimaan oman työsopimuksensa vaikka työnteko oli jo alkanut.

Haastateltava 9 kertoo, että häirintää on ilmennyt hänen kohdallaan enemmänkin huomiotta jättämisenä, varsinkin nuorempana. Tietojen ja suunnitelmien pimitäminen herättää kysymyksen, etteikö tanssijoihin luoteta, kun tietoa ei jaeta avoimesti. Tämä tuo epätasa-arvoisen tunteen esiintyjille.

Haastateltava 5 mukaan tietynlainen asioiden ja tapahtumien sietäminen, vaikeneminen ja selviytyminen ovat syvällä tanssin alalla ja tanssijan työssä. Vain vahvat selviytyvät ja pärjäävät tällä alalla. Haastateltava kertoo tilanteesta, jolloin kohtasi huonoa käytöstä ja halusi puuttua siihen. Puuttumisen jälkeen työt kyseisen tahon kanssa yllättäen loppuivat. Haastateltava 7 korostaakin jokaisen vastuuta, jos tunnistaa työyhteisössä syrjintää. Puhumattomuuden kulttuuri, jossa pelätään sanoa ja puuttua asioihin, aiheuttaa usein vielä suurempia konflikteja ja kasvavia ongelmia. Hänen mukaansa mikään työpaikka ei ole sen arvoinen, etteikö uskaltaisi puuttua ja tukea heikompa osapuolta. Haastateltava 6 muistuttaa, että pitää pystyä pitämään omia

puoliansa. Monet asiat ovat kuitenkin itsestä kiinni ja nykypäivänä tuntuu, että ulkoistetaan liikaa vastuuta. Työntekijän pitää uskaltaa avata suunsa, pitää puolia ja ottaa vastuuta omasta hyvinvoinnistaan. Hänen mukaansa tällä alalla on välillä vaan pakko myös sietää paljon asioita ja pakko olla vähän kova, koska ala on itsessään jo vaativa.

6.4 Taloudelliset haasteet

6.4.1 Kamppailu toimeentulosta

”Kaikki pyörii rahan ympärillä” – oli yleisin kommentti lähes jokaisella vastaajalla. Jokainen haastateltava toivoisi tanssin alalle enemmän rahoitusta, joka taas mahdollistaisi resurssit. Raha on kulttuurialalla tiukilla koko ajan, mutta erityisesti koronan jälkeen moni freelancer joutui todella kamppailemaan toimeentulonsa ja töidensä vuoksi. Apurahojen oravanpyörä on jatkuva, rahoitukset tuntuvat olla kiven alla ja pitkiä työskentelyapurahoja on vaikea saada. Taloudellinen epävarmuus ja huoli tulevaisuudesta häiritsee ja pahimmissa tapauksissa jopa estää taiteellisen työn tekemisen. Alan vaihto on valitettavan yleistä, kun huoli omasta taloudellisesta selviämisestä kasvaa. Vaikka raha ei ratkaisekaan kentän rakenteen kaikkia ongelmia, se mahdollistaisi paljon. Haastateltava 8 nosti esille toiveen tanssin kentän tukien ja rahoituksen jakautumisesta tasaisemmin ja tasavertaisemmin. Hän kokee, että nimekkäät ja jo menestyneet ryhmät ja tekijät saavat vuosi vuoden jälkeen tukia, kun taas kentän uusia nuoria tekijöitä tulisi kannustaa ja tukea rahallisesti. Haastateltavan 11 mukaan varojen niukkuuden vuoksi taiteellisessa työssä freelancer joutuu usein taipumaan yllättäviinkin ratkaisuihin ja päätöksiin, kun rahat eivät riitä kaikkeen. Missä menee kipuraja, millä summalla vielä pärjätään ja millä pystytään työskentelemään? Lyhytaikaiset apurahat eivät tuo mahdollisuutta pitkäjäntenteiseen taiteelliseen työhön.

Haastateltava 5 kertoo, että on todella raskasta olla köyhä. Rahan ja resurssien puute heikentää henkistä terveyttä ja aiheuttaa alan tekijöillä uupumusta ja loppuunpalamista. Raha mahdollistaa myös erilaisia tukipalveluita taiteilijoille, esimerkiksi “arts management” tai “coucheja” sekä työnohjausta. Haastateltava 12 esittää ajatuksen taitelijapalkasta, jota voisi saada, kun on ollut kymmenen vuotta alalla ilman, että tarvitsisi koko ajan kuukausittain tehdä työhakemuksia ja selvityksiä. Turvattu palkan saaminen olisi kohtuullista, koska kyseessä on usein monen koulun käyneistä, korkeasti koulutetuista ammattilaisista. Haastateltavan 6 mukaan riittävä raha ratkaisisi kentällä monet ongelmat. Pienet taloudelliset resurssit pakottavat useiden freelancerien työskentelyjakson lyhyeksi. Monia töitä ja teoksia tehdään tiiviillä aikavälillä, joka aiheuttaa stressin työryhmälle ja tekijöille. Rahan puute aiheuttaa tiiviit ja mahdottomatkin aikataulut, tuotannollisten työntekijöiden puuttumisen ja töiden kaatumisen usein yhden ihmisen harteille. Työstä tulisi maksaa reilua ja oikeudenmukaista palkkaa aina. Haastateltavan 10 mukaan apurahajärjestelmä on ongelmallinen. Rahoitusta ja tukea haetaan monista eri paikoista, siihen menee useita työtunteja ja tuen saanti on erittäin epävarmaa. Taiteilijat joutuvat elämään usein työttömyyskorvauksella. Haastateltavien mukaan raha mahdollistaisi monipuolisempia harjoitus- ja esiintymistiloja sekä tuettua residenssitoimintaa taiteilijoille. Haastateltava 12 mainitsee myös kulttuurin rahoituksen olemattomuuden ja nostaisi sitä ainakin kolmeen prosenttiin. Vapaan kentänkin tuet ovat tosi pieniä.

Haastateltavan 9 oma kokemus on, että tänä päivänä vallitsee edelleen rahasta puhumisen vaikeus. Vanhakantainen ajattelu ”nälkätaiteilijasta” ja siitä, ettei raha / “bisnes” ja taide sovi yhteen.

6.4.2 Tilaresurssi ja sopimukset

Haastateltava 5 kiteyttää, että raha yksinkertaisesti mahdollistaa. Hän on saanut itselleen oman työtilan, joka vaikuttaa suuresti työssäjaksamiseen ja työhyvinvointiin. Tällä hetkellä hän voi täysin keskittyä olennaiseen eli taiteellisen sisällön tuottamiseen. Hän kertoi oman työtilan saamisen

muuttaneen hänen työelämänsä radikaalisti. Tilaresurssi vahvisti sen, että ura voi jatkua. Työtilojen ja esitystilojen saatavuus varsinkin pääkaupunkiseudulla on hänen mukaansa heikkoa. Hän kokee usein myös kuluttavana sen, että joku muu ulkopuolinen taho päättää vuokraustilanteissa, kuka on tarpeeksi nimekäs tekijä tuomaan taiteellisen teoksensa esitystilaan. Freelancerit joutuvat todella kamppailemaan saadakseen omia töitään esille juurikin pääkaupunkiseudulla. Haastateltava 8 on samoilla linjoilla tilojen niukan saatavuuden suhteen. Freelancerina toimiessa tilan löytäminen on hankalaa. Hän kaipaava sellaista tilaa, joka olisi ensisijaisesti vain freelancereiden käytettävissä, koska heillä on kaikkein tiukimmat resurssit. Myös haastateltavan 1 mielestä edullisista ja hyvistä harjoitustiloista on pulaa. Kunnolliset ja toimivat harjoitustilat vaikuttavat suoraan työssäjaksamiseen. Tilojen ja harjoitusolosuhteiden ”heittopussina” olemisen syö taiteilijan jaksamista työelämässä. Epävarmuus ja taistelu harjoitus- ja esitystiloista kuormittavat useampaa haastateltavaa jatkuvasti ja näin vaikeuttavat pyrkimystä pitkään uraan.

Haastateltavan 9 mukaan viimeisen kymmenen vuoden aikana työsopimusasiat ovat parantuneet huomattavasti. Nykyään noudatetaan esimerkiksi työehtosopimuksen mukaista minimipalkkaa ja lakisääteisyys on enemmän mukana jo ihan pienemmissäkin ryhmissä työskennellessä. Työsopimuksia vaaditaan myös ihan eri tavalla jo ennen harjoitusten ja projektien alkua. Haastateltava pyrkii myös kannustamaan ja rohkaisemaan nuoria kollegoitaan siihen, että hoitaisivat heti sopimus- ja palkka-asiat kuntoon. Myös haastateltavan 9 mukaan raha on vaikea aihe edelleen ja se tuntuu olevan vieläkin tabu kentällä. Mitä sen näkyväksi tuomisessa pelätään? Tarjotaanko niin erilaisia palkkoja eri tanssijoille ja esiintyjille, että pelätään sen julkitulemistä?

7 Lopuksi

7.1 Johtopäätökset

Tutkimuksen tavoitteena oli selvittää mitkä asiat tanssin kentällä horjuttavat työhyvinvointia ja miten johtamisella voidaan parantaa, tukea ja edistää alan työhyvinvointia. Tutkimuksella haluttiin myös selvittää, miten vallankäyttö, pelolla johtaminen tai epävarmat työolot näkyvät ja ilmenevät tanssitaiteilijoiden työssä.

Kaksi merkittävää asiaa löydettiin opinnäytetyön tuloksena. Ensimmäinen työhyvinvoinnin johtamisella on suuri merkitys työntekijöiden työssä jaksamisessa, työhyvinvoinnissa ja toiminnan sujuvuudessa. Tanssin kentän kaikkien toimijoiden tulisi ottaa työhyvinvointiin liittyvät asiat yhä paremmin osaksi omaa toimintakulttuuria ja työyhteisön strategiaa. Toisena tuloksena voidaan mainita, että esihenkilöiden ja johdon kouluttautuminen henkilöstöjohtamiseen ja työhyvinvointiasioihin vaikuttavat myönteisesti työorganisaatiossa.

Tanssin kentällä jokaisen toimijan ja organisaation tulisi ottaa tehokkaammin työhyvinvointi mukaan osaksi omaa toimintakulttuuria ja strategiaa. Työhyvinvoinnin strateginen ja johdonmukainen johtaminen ovat erittäin tärkeitä. Tarkkosen (2012) mukaan strateginen johtaminen on laajimmalle vaikuttava johtamisen ja vallankäytön muoto. Strategiseen työhön kuuluu työhyvinvoinnin toimintamallien laatiminen, määrittelemine ja toteutuksen suunnittelu. Johdonmukaiseen henkilöstöjohtamiseen kuuluu arvostus, oikeudenmukaisuus, tasa-arvoinen kohtelu ja palautteen antaminen. Tarkkosen mukaan toimiva vuorovaikutus sekä kommunikaatio ovat aina johtamisen keskiössä.

Alan johdon kouluttautuminen on yksi oleellinen tekijä, joka edistäisi työhyvinvoinnin kehittymistä ja paranemista. Moni koreografi tai tanssija on joutunut tahtomattaan työnantajan rooliin. Taidot henkilöstöjohtamiseen ja organisaation taloudelliseen ja toiminnan pitkäjänteiseen johtamiseen sekä

kehittämiseen saattavat olla olemattomat. Alasta riippumatta johtaminen on oma ammattialansa, johon tarvitaan koulutusta, pedagogista ymmärtämistä, psykologista osaamista ja ihmistuntemusta. Täydennyskoulutukset, kurssit ja monipuolinen kouluttautuminen ovatkin merkittävässä asemassa ammattilaisten osaamisen näkökulmasta. Johtajalla tai työryhmän vetäjällä on ensisijainen vastuu työyhteisön toimivasta ja hyvästä työskentelykulttuurista. Johdon tulee olla jatkuvasti valmis kehittämään omia toimintamallejaan, jotta työskentelykulttuuri on toimivaa ja työhyvinvointi mahdollista.

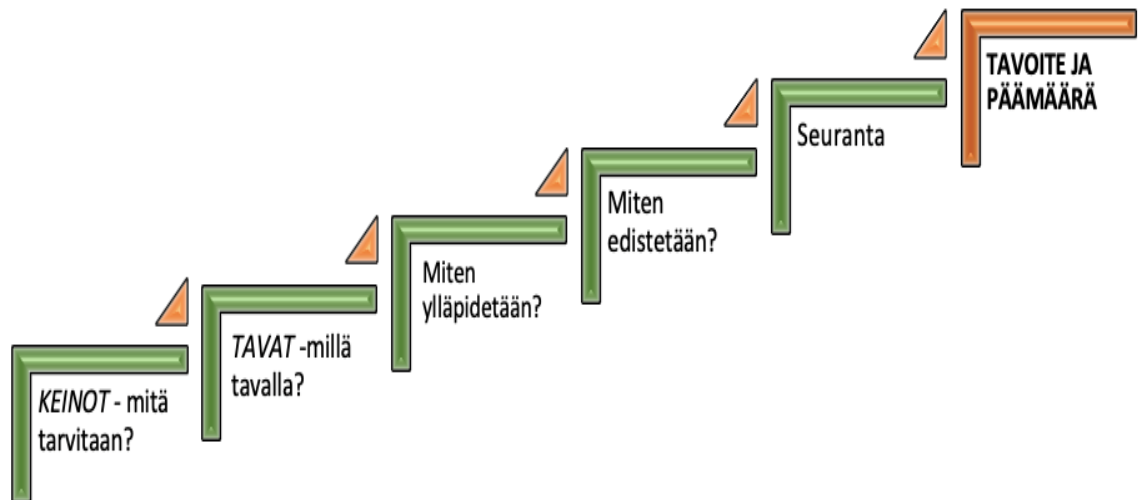
Tanssialalla on myös hyvin tyypillistä kaksoisroolitus, joissa esihenkilönä toimiva osallistuu samojen työtehtävien tekoon kuin omat kollegansa. Laukkarisen (2014) mukaan haastavan tilanteesta tekee sen, miten erottaa eri roolit. Milloin ottaa esihenkilörooli johtamistyössä ja kollegan rooli työtehtäviä tehdessä? Laukkarisen mukaan kaksoisrooli voikin olla hankalaa ja se edellyttää tekijältään selkeyttä ja johdonmukaisuutta.

7.1.1 Työhyvinvoinnin tukipilarit

Työhyvinvointi ei tule olla vaan silloin tällöin muistettava ja huomioitava asia, vaan sen tulee näkyä arjessa joka päivä. Organisaatioissa voitaisiin luoda yhdessä työntekijöiden kanssa työhyvinvointisuunnitelma eli *Työhyvinvoinnin tukipilarit*. Sen tarkoituksena on tukea strategiaa, mahdollistaa missio ja visio ja edistää työyhteisön arvoja. Tämä suunnitelma auttaisi edistämään työhyvinvoinnin järjestelmällistä johtamista ja ylläpitämistä. Tarkkosen (2012) työhyvinvoinnin johtamisen perustoiminnot ovat toimineet suuntaa antavana pohjana luodessa Työhyvinvoinnin tukipilareita. Hänen jaottelussa määriteltiin työhyvinvoinnille suunta, painopisteet, tavoitteet, päämäärät ja periaatteet. Tämä jälkeen havainnoitiin keinot ja resurssit. Toteuttamiseen ja seurantaan kuuluvat tiiviisti työyhteisö ja henkilöstö. Arviointi on edellytys kehitykselle ja oppimiselle. (Tarkkonen 2012)

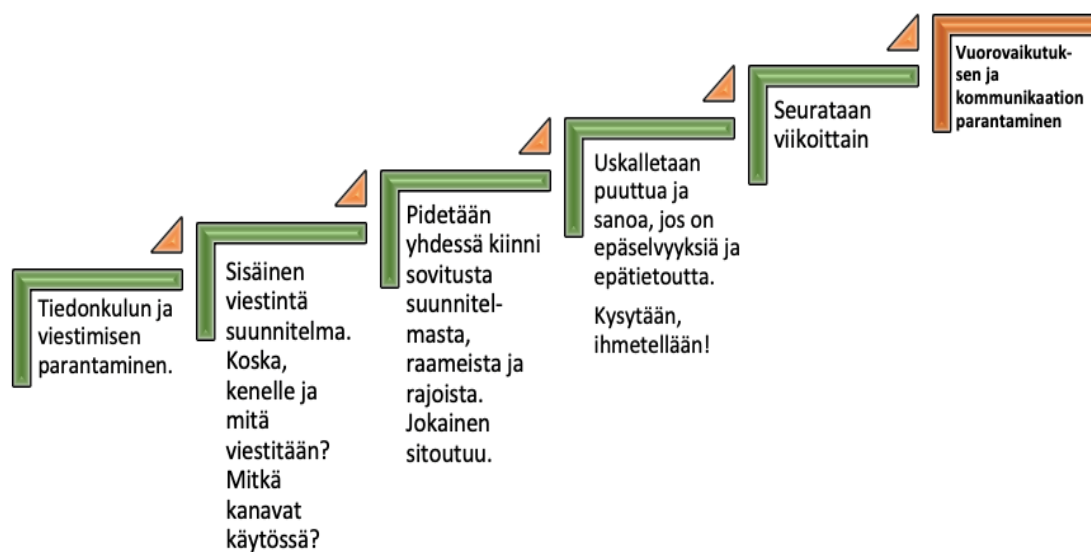
Työhyvinvoinnin tukipilarit on mahdollisimman yksinkertainen ja selkeä työkalu työhyvinvoinnin johtamisen tueksi. Se on helppo ja vaivaton ottaa käyttöön ja tämä johtamisen työkalu tuo heti konkreettisesti esille, mitä työhyvinvoinnilla juuri kyseisellä hetkellä halutaan tavoitella. Työhyvinvoinnin tukipilarit tuo työhyvinvoinnin näkyväksi ja konkreettiseksi asiaksi organisaatioon tai työryhmään. Työhyvinvointiin liittyvät asiat tuodaan osaksi työarjen käytänteitä. Ehdottoman tärkeää Työhyvinvoinnin tukipilareissa on se, että niiden luomiseen osallistutaan yhdessä. Näin ollen siitä tulee koko työyhteisön yhteinen asia ja se lisää merkityksellisyyden tunnetta.

Työhyvinvoinnin tukipilarit voidaan luoda esimerkiksi yhdeksi vuodeksi kerrallaan. Siihen määritellään selkeät työhyvinvoinnin päämäärät ja tavoitteet. Ryhmässä ja organisaatiossa laaditaan sen jälkeen keinot ja tavat, miten toivottu päämäärä voidaan saavuttaa ja miten sitä edistetään. Päämääräksi voi nostaa esimerkiksi kommunikaation ja vuorovaikutuksen kehittämisen, puhumattomuuden kulttuurista pois opetteluun, sisäisen viestinnän sujuvuuden, konfliktitilanteiden ratkomisen, yhteisöllisyyden lisäämisen tai tunneällyn tai myötätunnon kehittämisen. Osallistavuus on kaiken keskiössä, sillä jokainen sitoutuu omalla toiminnallaan ja käytöksellään toivotun päämäärän toteuttamiseen. Tavoitteet inspiroivat henkilöstöä ylläpitämään ja edesauttamaan työhyvinvointia. Yhdessä tehdyn työhyvinvointisuunnitelman avulla on mahdollista entistä paremmin pyrkiä avoimuuteen, läpinäkyvyyteen, tasa-arvoon sekä yhdenvertaisuuteen organisaatiossa. Pyrkimys vuorovaikutteiseen dialogiin ja terveeseen kommunikaatioon ovat työhyvinvoinnin ja työssä jaksamisen ehdoton edellytys. Ryhmän ja organisaation jokaisella jäsenellä on vastuu edistää omalla toiminnallaan työhyvinvointia ja ylläpitää tervettä työilmapiiriä. Alla olevassa kuviossa (kuvio 3) esitetään työhyvinvoinnin tukipilareiden pääperiaate.



Kuvio 3. Työhyvinvoinnin tukipilarit

Kuviossa 4 on luotu esimerkkitalanne, miten tukipilarit voisivat toimia. Organisaatiossa tai työryhmässä päämääräksi ja tavoitteeksi asetaan vuorovaikutuksen ja kommunikation kehittäminen. Tiedonkulkua ja viestimistä parannetaan laaditun sisäisen viestintäsuunnitelman avulla. Koska, kenelle ja mitä viestitään? Henkilöstö sitoutuu sovittuihin raameihin ja jokaisella on vastuu onnistumisesta. Ilmapiiri kannustaa siihen, että uskalletaan kysyä. Tavoitteella ja päämäärällä pyritään avoimuuteen ja rakentavaan dialogiin. Tiedonkulku olisi selkeää, järjestäytyntä sekä suunnitelmallista. Tällä vältetään epämääräisyyksien syntyä, katkonaisuutta tiedonkulussa ja väärinymmärryksiä. Suunnitelman toteutumista seurataan viikoittain esimerkiksi viikkopalaverien yhteydessä. Sujuva tiedonkulku, kommunikatio ja toisten kohtaaminen lisäävät työhyvinvointia ja jaksamista.



Kuvio 4. Esimerkkitalanne

7.1.2 Pohdinta

Lähes poikkeuksetta jokainen taiteilija on intohimoammattissa ja työtä tehdään suurella palolla ja kunnianhimoisesti. Tanssi on taiteenlajina erityisen herkkä, sillä oma vartalo on ainoa työkalu ja instrumentti. Epäasiallisuuksia on totuttu sietämään ja kestämään, jotta saadaan tehdä sitä työtä, mitä rakastetaan. Työtä ja työpaikkoja on suhteellisen vähän ja niistä kilpailu on todella kovaa. Vaikeneminen ja selviytyminen ovat juurtuneet valitettavan syväälle alan rakenteisiin.

Työhyvinvoinnin edistäminen on koko alan yhteinen asia. Työhyvinvoinnin kehittäminen on prosessi, joka elää ajassa eikä ole koskaan valmis. Jokaisen tanssijan, koreografin ja johtajan tulee kantaa vastuu asioiden muuttamiseksi ja parantamiseksi. Alalle toivotaan kriittistä seurantaa ja rohkeutta puuttua epäkohtiin. Jokaisen toimijan arjen pienilläkin teoilla on merkitystä. Johdon ja esihenkilöiden tulisi edistää työhyvinvointia, työn imua ja tyytyväisyyttä. Johtajan tulee toimia esikuvana omalla toiminnallaan ja arvostaa sekä rohkaista työntekijöitä kehittymään. Nykypäivänä tanssialalta on alkanut hävitä ”diiva”-myytti. Hakasen ym. (2023) mukaan johtaminen ja johtajuus tulisi nähdä

palvelutehtävänä: työntekijöitä arvostetaan ja rohkaistaan kehittymään sekä kannustetaan itsenäisiin ratkaisuihin ja vastuuseen omasta työstä.

Työhyvinvoinnin johtaminen muodostuu onnistuneesta ja dialogisesta vuorovaikutuksesta, toisten huomioon ottamisesta, arvostuksesta, luottamuksesta ja kokonaisvaltaisesta vastuun kantamisesta. Tämän lisäksi myös tukeminen, kannustaminen ja kohtuullisuus ovat työhyvinvoinnin, työnteon sujuvuuden ja työn onnistumisen kannalta oleellisia. Työhyvinvoinnin näkökulmasta avoimuus lisää hyvää toimintakulttuuria, poistaa epämääräisyyttä tai turhia väärinymmärryksiä. Läpinäkyvyys mahdollistaa toiminnan tasa-arvon, yhdenvertaisuuden sekä avoimuuden. Työtehtävät, vastuut ja velvollisuudet ovat selkeitä ja jokaisen tiedossa. Kaikilla on tavoite kristallinkirkkaana mielessä. Tunnealy ja myötätunto ovat jokapäiväisen kanssakäymisen perusedellytyksiä. Jokainen kohdataan omana itsenään, kunnioittaen ja arvostaen. Hakasen ym. (2023) mukaan yhteisöllisyyden rakentaminen onnistuu toisia kuuntelemalla ja avoimella viestinnällä.

Työhyvinvointia johdettaessa onnistuneesti myös psykologinen turvallisuus toteutuu. Turvallisessa työilmapiirissä ei pelätä virheiden tekemistä tai henkilöstöä johdeta pelolla. Tällaisissa ympäristöissä kaikenlainen pelko estää työntekijän onnistumiset ja menestymisen. Edmondson (2019) kuvailee, kuinka psykologinen turvallisuus mahdollistaa erimielisyyden ja vapaan ajatustenvaihdon. Asioista eri mieltä oleminen, erilaisen näkökulmien ja mielipiteiden esittäminen ovat tärkeitä elinikäisellä oppimiselle ja ylipäätään innovaatioille. Psykologinen turvallisuus korostuu erityisesti tanssin alalla, jossa sitoudutaan yhteisiin tavoitteisiin ja päämääriin. Esimerkiksi harjoitusprosessit ovat tiiviitä ja intensiivisiä. Teoksen luominen voi tapahtua myös kollektiivisesti yhdessä. On tärkeää, että tanssijalla on aina mahdollisuus kyseenalaistaa ja kysyä. Työryhmän jäsenten keskuudessa eri näkökulmien ja mielipiteiden esittäminen on rikkaus. Psykologinen turvallisuus mahdollistaa sen toteutumisen. Yhdessä työskennellessä, harjoitellessa ja luodessa uutta teosta empatia ja tunnetaidot toimivat ratkaisevina tekijöinä. Laukkarinen (2014) kuvailee, kuinka pelon ilmapiirissä tyypillistä on ennalta-arvaamattomuus ja jatkuva epävarmuus. Pelko voi lamaannuttaa, tuhota luovuuden ja

innovatiivisuuden. Hänen mukaansa luovuus ja kiinnostus työhön edellyttää luottamusta. Tämän vuoksi tanssialalla pelon ilmapiiri onkin erityisen huolestuttavaa.

Tanssin kentällä on vaikeaa puuttua vallan väärinkäyttöön ja epäasialliseen käyttäytymiseen, koska hyvin usein ongelmakäyttäytyminen tapahtuu vaivihkaa. Sitä on helppo selitellä kiireellä ja taiteellisen työn tekemiseen liittyvillä paineilla. Valtaa ja vallan väärinkäyttöä ei pidä sekoittaa toisiinsa. Sillä valtaa tarvitaan ja onnistuneella vallan käytöllä mahdollistetaan työntekijöiden menestys. Vallan käyttäminen vaatii näkemystä, tietämystä ja asiantuntemusta. Vallankäyttö voi saada aikaan syvää luottamusta, toivoa ja uskallusta. Valta on toimijuutta, joka luo uutta ja tähtää onnistumisiin. Tarkkonen (2012) tiivistää, että valta on voimavara ja sitä tulee käyttää sovittujen ja asetettujen asioiden toteuttamiseen ja edistämiseen.

Moni asia on ottanut isoja kehitysaskelleita, mutta vielä on paljon parannettavaa tavoiteltaessa tasapainoisempaa, toimivampaa ja monipuolisempaa tanssin kenttää. On perusteltua pohtia, millaista jälkeä haluamme jättää perinnöksi tuleville sukupolville. *Taidealan jälleenrakennus: polkuja alan kestävään tulevaisuuteen* - selvityksessä (2022) ollut esimerkki talon rakennuksesta on osuva vertaus myös tanssialaan. Taloa uudelleen rakennettaessa tulee pohtia, mitä vanhoja osia siitä puretaan ja mitä voidaan vielä hyödyntää. Suomalainen tanssin kenttä on rikas, monipuolinen ja jatkuvasti kehittyvä. Osaaminen on huippuluokkaa ja tarjonta on laaja. Moni työhyvinvointiin liittyvä asia ja alan johtaminen on kehittynyt ja mennyt eteenpäin. Mutta nyt tulisikin nähdä niin sanotusti lavan taakse kulisseihin, koska työntekijöiden tyytyväisyys ja jaksaminen ovat koetuksella. Millaisissa työoloissa ja millä ehdoilla taidetta tehdään? Miten työntekijöistä pidetään huolta, niin että he jaksavat ja voivat hyvin nyt ja tulevaisuudessa? Jokaisella toimijalla on vastuu tanssin kentän tulevaisuudesta, sen toimintakulttuurista ja kehittämisestä.

Sara Kovamäen (2018) mukaan on hyvä, että katse ja huomio on nyt käännetty myös siihen, mitä hyvältä johtamiselta tai ohjaamiselta odotetaan ja vaaditaan. Miten luoda ohjaukseen hyvää ilmapiiriä, keskustelukulttuuria, luottamusta ja

sitoutumista. Ohjauksessa ja johtamisesta tulisi hyödyntää kentän vahvuuksia, joustavuutta ja sopeutumiskykyä ja näin ollen ottaa entistä paremmin käyttöön tasa-arvoisemmat toimintatavat.

“Tasa-arvon ei siis soisi olevan ainoastaan taiteellisen esityksen pääroolissa täyden näyttämövalaistuksen loisteessa, vaan myös arkisessa ja käytännöllisessä sivuosassa ja loisteputkivalaistuksen kajossa, josta käsin kokonaisuus näyttäytyy aina hieman toisin.” (Kovamäki 2018.)

Lähteet

Aro, A. 2018. Työilmapiiri kuntoon. Liettua. BALTO print

Ansio, H.; Heiniö, M.; Hirvonen, M.; Kannisto, H.; Lantto, E.; Perttula, P.; Puro, V.; Teperi, A-M.; Visuri, S. 2020. Floor is yours! Turvallisuusjohtamisen ja – kulttuurin kehittäminen esittävässä taiteissa. Tampere. PunaMusta Oy.
Viitattu 3.1.2024 <https://www.julkari.fi/handle/10024/140876>

Edmondson, A. 2019. The Fearless Organization, Creating Psychological Safety in the Workplace for Learning, Innovation, and Growth. Hoboken, New Jersey Wiley

Hakanen, J.; Kaltiainen, J.; Suutala, S. 2023. Miten Suomi voi? – tutkimus: Työhyvinvoinnin kehittyminen loppuvuoden 2019 ja kesän 2023 välillä. Työterveyslaitos. Viitattu 18.1.2024
<https://www.ttl.fi/tutkimus/hankkeet/miten-suomi-voi>

Helin, V. 2022. Tanssia ilman rajoja. Suomen Kuvalehti. Viitattu 20.4.2023
https://suomenkuvalehti.fi/kulttuuri/tyoskentelysta-jai-pitkaksi-aikaa-pelkotiloja-tunnettujen-tanssiryhmien-entiset-tyontekijat-kertovat-epaasiallisesta-kohtelusta/?shared=1216050-b0c5af3a-1&fbclid=IwAR3EkFfMHA4nHSVkGuHGJjAx42tZyLdtOP_UoWzZaiveDEtxfjpt4lglMQ

Jabe, M. & Kuusela, S. 2013. Hyvä paha valta. Talentum Media Oy ja Balto Print

Juuti, P. & Puusa, A. 2020. Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät. E-kirja Ellibs-kirjapalvelussa. Gaudeamus. Vaatii kirjautumisen palveluun.
Viitattu 1.2.2024 <https://www.ellibslibrary.com/fi/book/9789523456167>

Juuti, P. & Salmi, P. 2014. Tunteet ja Työ - Uupumuksesta iloon. Jyväskylä. PS-kustannus

Kovamäki, S. Vallan väärinkäyttö – mielivaltaisuudesta ja välinpitämättömyydestä. 2018. Liitos-lehti. Viitattu 2.1.2024 <https://www.teme.fi/fi/ajankohtaista-stst/vallan-vaarinkaytto-mielivaltaisuudesta-ja-valinpitamattomyydesta/>

Lamberg, V. 2020. Tanssikentällä puhutaan nyt työilmapiirin ongelmista. Teatteri & Tanssi + Sirkus. Viitattu 12.5.2023

<https://www.teatteritanssi.fi/2020/01/tanssikentalla-puhutaan-nyt-tyoilmapiirin-ongelmista/>

Laukkarinen, J. 2014. Johtajan valta ja pelko. Viro. Meedia Zone

Levanto, S. 2022. Psykologinen turvallisuus - miten sitä voi vahvistaa?

Ilmarinen. Viitattu 8.2.2024

https://www.ilmarinen.fi/ajankohtaista/blogit-ja-artikkelit/2022/psykologinen-turvallisuus/?gad_source=1&gclid=CjwKCAiAt5euBhB9EiwAdkXWO1iT4AhwPxQXK96zeAc6MLY_Ls9PrC3g-d-qr7XrU5gn3nTcR4DqfxoCWYQQAvD_BwE

Manka, M-L & Manka, M. 2016. Työhyvinvointi. Liettua. BALTO print

Pfeffer, J. 1992. Managing with power, Politics and influence in organizations.

Harvard Business School Press

Pekkarinen, J.; Siltanen, K.; Virkkala M. 2022. Taidealan jälleenrakennus:

polkuja alan kestävään tulevaisuuteen. Viitattu 8.2.2024. Taideyliopisto.

<https://taju.uniarts.fi/handle/10024/7523>

Ruusuvirta, M.; Lahtinen, E.; Leppänen A.; Rensujeff K. Leppänen A.

2023. Taiteen ja kulttuurin barometri 2022. Taiteilijoiden työhyvinvointi.

Kulttuuripolitiikan tutkimuskeskus Cupore: Cuporen verkkojulkaisuja 72. Viitattu

2.2.2024. [https://www.cupore.fi/wp-content/uploads/migrated-](https://www.cupore.fi/wp-content/uploads/migrated-assets/tiedostot/2023/cupore_barometri_2022.pdf)

[assets/tiedostot/2023/cupore_barometri_2022.pdf](https://www.cupore.fi/wp-content/uploads/migrated-assets/tiedostot/2023/cupore_barometri_2022.pdf)

Sarajärvi, A. & Tuomi, J. 2017. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi.

Uudistettu laitos. E-kirja. Ellibs-kirjapalvelussa. Tammi. Vaatii kirjautumisen

palveluun. Viitattu 20.3.2024

<https://www.ellibslibrary.com/fi/book/9789520400118>

Sirkuksen ja tanssin tiedotuskeskus. Sirkus ja Tanssi Suomessa. Viitattu

20.2.2024 <https://circusdance.fi/>

Sosiaali - ja terveysministeriö. 2024 Työelämä - Työhyvinvointi. Viitattu

19.2.2024 <https://stm.fi/tyohyvinvointi>

Tarkkonen, J. 2012. Työhyvinvointi johtamistehtävänä. UNIPress

Teatterin tiedotuskeskus, Tinfo. 2024. Esittävän taiteen tilastot 2022. Viitattu

22.2.2024 https://www.tinfo.fi/documents/ett_2022_web.pdf

Tenkanen, T. 2022. Pelolla johtamisesta päästävä eroon. Meteli-verkkolehti. Viitattu 10.1.2024 <https://www.teme.fi/fi/meteli/eeva-anttila-ja-suvi-honkanen-pelolla-johtamisesta-on-paastava-eroon/>

Teräs, M. & Toiviainen, H. 2014. Kehittävä teema-analyysi tutkimusmenetelmänä. Artikkel. Aikuiskasvatus 2. Viitattu 19.3.2024 <https://journal.fi/aikuiskasvatus/article/view/94084>

Toivanen, M & Yli-Kaitala K. 2012. Pelotta töissä - psykologinen turvallisuus työyhteisössä. Työterveyslaitos. Viitattu 9.2.2024. <https://www.ttl.fi/oppimateriaalit/pelotta-toissa-psykologinen-turvallisuus-tyoyhteisossa>

Valli, R. 2018 Ikkunoita tutkimusmetodeihin 2, Näkökulmia aloittelevalle tutkijalle tutkimuksen teoreettisiin lähtökohtiin ja analyysimenetelmiin. Santalahti-kustannus. E-kirja. Ellibs-kirjapalvelussa. Santalahti. Vaatii kirjautumisen palveluun. Viitattu 29.1.2024 <https://www.ellibslibrary.com/fi/book/9789524518758>

Vilka, H. 2021. Tutki ja kehitä. E-kirja. Ellibs-kirjapalvelussa. Santalahti. Vaatii kirjautumisen palveluun. Viitattu 25.1.2024. <https://www.ellibslibrary.com/fi/book/9789523701731>

Viitala, R. 2021. Henkilöstöjohtaminen Keskeiset käsitteet, teoriat ja trendit. Keuruu: Otavan Kirjapaino Oy

