



Vaasan yliopisto
UNIVERSITY OF VAASA

Sanna Puntola

Tanssi väylänä keholliseen johtajuuteen

Johtamisen akateeminen yksikkö
Kauppatieteiden pro gradu -tutkielma
Liiketoiminnan kehittäminen

Vaasa 2025

VAASAN YLIOPISTO**Johtamisen akateeminen yksikkö**

Tekijä:	Sanna Puntola		
Tutkielman nimi:	Tanssi väylänä keholliseen johtajuuteen		
Tutkinto:	Kauppatieteiden maisteri		
Oppiaine:	Liiketoiminnan kehittäminen		
Työn ohjaaja:	Heini Pensar		
Valmistumisvuosi:	2025	Sivumäärä:	90

TIIVISTELMÄ:

Perinteiset johtamisen kehittämismenetelmät eivät nykyteorian, käytännön ja tieteellisen tutkimuksen valossa ole enää riittäviä tulevaisuuden johtajuustaitojen ja nykyaikaisten johtamiskäsitysten huomioimiseen. Johtajan sisäiset ominaisuudet ja ulkoinen ilmaisu sekä johtajan aitous ovat yhä merkityksellisempiä nykyaikaisessa johtamismallissa. Johtajuustaitojen kehittämisessä kokeillaan yhä enemmän ihmisen kokonaisuutena huomioivia, kehon ja mielen yhteyttä vahvistavia kehollisia käytäntöjä. Tämä yhdistää kehon ja mielen johtamiskyvykkyyteen.

Kehollinen johtajuus tarjoaa uudenlaisen lähestymistavan johtajuuden tarkastelemiseen. Tässä pro gradu -tutkielmassa tarkastellaan kehollisen johtajuuden ominaisuuksia ja niiden kehittymisprosessia. Tanssi kehollisena liikeharjoituksena on liitetty johtajuustaitojen kehittämiseen. Tutkimuksessa tutkitaan tanssinopettajien kokemuksia tanssin liikeharjoitusten yhteydestä itsensä tiedostamiseen, läsnäoloon, tietoisuuteen ja luovuuteen. Tutkimuksessa on kerätty laadullinen haastatteluaineisto (n=7), jota tarkastellaan U-teorian avulla pyrkimyksenä laajentaa nykykäsitystä kehollisen johtajuuden kehittämiseen liittyvästä prosessista sekä niistä ominaisuuksista, jotka muodostavat kehollisen johtajuuden käyttäytymisen. Kehollinen työskentely suuntaa huomion sisäisiin kokemuksiin. Liikeharjoitukset kehittävät itsensä tiedostamista, läsnäoloa, tietoisuutta ja luovuutta syventämällä kehon, mielen ja tunteiden välistä vuorovaikutusta.

Tutkimus laajentaa U-teorian viitekehyksen kehollisen johtajuuden viitekehykseksi, jonka avulla kehollisen johtajuuden ominaisuuksia voitaisiin opettaa. Laadullinen lähestymistapa tuo näkyväksi psykofyysisten kykyjen ja johtajuus-seuraajuustaidon ulottuvuudet – kyvyn toimia hetkessä, taidon säädellä tunteita, kyvyn päästää irti kontrollista, kehollisen itseilmaisun, taidon rakentaa luottamusta ja mukautuvan vuorovaikutuksen taidon – sekä reflektiokyvyn, empatiakyvyn ja intuition roolin nykyaikaisessa johtamismallissa. Tutkimus osoitti, että liikeharjoitusten avulla on mahdollista kehittää sisäisiä ominaisuuksia ja ulkoista ilmaisua sekä saada yhteys aitoon itseen. Tutkimus ehdottaa tanssin kehollisten liikeharjoitusten sisällyttämistä johtamisen kehittämismenetelmäksi ja kehollista johtajuutta tulevaisuuden johtamismalliksi.

AVAINSANAT: Kehollinen johtajuus, kehollinen tietoisuus, itsensä tiedostaminen, läsnäolo, psykofyysiset kyvyt, johtajuus-seuraajuustaito

Sisällys

Prologi	5
1 Johdanto	6
1.1 Tutkimuksen tarkoitus ja tutkimuskysymykset	8
1.2 Tutkimuksen rakenne	8
2 Keholliseen johtajuuteen kasvaminen	10
2.1 Avainkäsitteet	10
2.1.1 Itsensä tiedostaminen	10
2.1.2 Läsnäolo	11
2.1.3 Kehollinen tietoisuus	11
2.1.4 Kehollinen johtajuus	11
2.2 Kehon ja mielen yhdistävä johtajuus	11
2.2.1 Itsensä tiedostava johtaja	12
2.2.2 Läsnä oleva johtaja	15
2.2.3 Kehollinen tietoisuus	16
2.2.4 Kehollinen johtajuus	19
2.3 Tanssi kehollisen johtajuuden rakentajana	23
2.3.1 Tietoisuustaitojen harjoittaminen kehollisesti	23
2.3.2 Tanssi johtamisen metaforana	26
2.3.3 Tanssi kehollisena liikeharjoituksena	28
2.4 Teoreettinen viitekehys	32
2.4.1 U-teoria	32
2.4.2 U-teorian keskeiset käsitteet	33
2.4.3 U-teorian käytännön sovellus	35
2.4.4 Kritiikki U-teoriaa kohtaan	36
3 Tutkimusmenetelmät	38
3.1 Tutkimusasetelma	38
3.2 Tutkimuksen filosofiset olettamukset	39
3.3 Aineiston kerääminen	40

3.4	Otanta	41
3.5	Analyysimenetelmä	42
3.6	Tutkimuksen luotettavuus	44
3.7	Tutkimuksen eettiset periaatteet	45
4	Tutkimustulokset	46
4.1	Psykofyysiset kyvyt	46
4.1.1	Kyky toimia hetkessä	46
4.1.2	Taito säädellä tunteita	52
4.1.3	Kyky päästää irti kontrollista	55
4.1.4	Kehollinen itseilmaisu	60
4.2	Johtajuus-seuraajuustaito	63
4.2.1	Taito rakentaa luottamusta	63
4.2.2	Mukautuvan vuorovaikutuksen taito	65
5	Pohdinta	70
5.1	Tutkimuksen tuottama hyöty	74
5.2	Tutkimuksen rajallisuus ja ehdotukset jatkotutkimukselle	79
5.3	Käytännön suositukset	80
5.4	Johtopäätös	82
	Epilogi	83
	Lähteet	84

Prologi

Tämä pro gradu -tutkielma on irtipäästö rationaalisesta johtajuusajattelusta. Tämä on kokemuksellinen kasvumatka keholliseen johtajuuteen. Tämä on minun luovan työskentelyni tulos ja minun tanssiteokseni. Tämä tutkielma on syntynyt esteettisellä herkkyydellä ja intuitiolla nousevaa tulevaisuutta aistien ja vastaanottaen. Tämä tutkielma on kirjoitettu läsnäolossa ja tietoisuudessa tanssien. Ilman tanssia ei olisi tätä tutkielmaa.

Olen toiminut vuosia johtamistehtävissä. Tutustuin Otto Scharmerin U-teoriaan vuonna 2023. Vuonna 2024 löysin luovan tanssin harrastuksen. Pro gradu -tutkielman kirjoittaminen tuli pian sen jälkeen ajankohtaiseksi. Huomasin tanssin kehollisten liikeharjoitusten toimivan väylänä kehoon, mieleen ja tunteisiin, mikä avasi uusia itseni tiedostamisen, läsnäolon, tietoisuuden ja luovuuden tasoja. Nämä kokemukset heijastuivat tanssin ulkopuolelle omaan johtamistyöhöni, mikä johdatti minut kehollisen johtajuuden ilmiön pariin. Tästä syntyi kasvava uteliaisuus yhdistää U-teorian viitekehys tanssiin ja kehollisen johtajuuden ilmiöön, ja tutkia syvällisemmin U-teorian transformatiivista prosessia.

Uskon, että kehollisuuden merkitys johtajuudessa tulee korostumaan. Kehollista johtajuutta on vasta vähän tutkittu ja sen kehittämisen käytännön sovellukset vielä hyödyntämättä johtajuustaitojen kehittämisessä. Sinulle lukija, toivon tutkielmani laajentavan käsitystäsi johtajuudesta.

1 Johdanto

Perinteistä johtajuuskäsitystä ilmentävät rationaaliseen ajatteluun, tiedon prosessointiin ja kriittiseen pohdintaan perustuvat johtamisen kehittämismenetelmät, jotka eivät nykyteorian, käytännön ja tieteellisen tutkimuksen valossa ole enää riittäviä tulevaisuuden johtajuustaitojen ja nykyaikaisten johtamiskäsitysten huomioimiseen (Sandberg ym., 2023; Biehl, 2017, 1-2; Brendel & Bennett, 2016). Johtamisen tehokkuus ei riipu pelkästään johtajan taidoista, vaan siitä, kuinka kokonaisvaltaisesti ja tietoisesti johtaja toimii (Koya ym., 2015). Johtajilta tarvitaan kykyä tavoittaa oma sisäinen viisautensa (Campbell & Jacobs, 2024). Itsensä tiedostaminen on noussut johtamisessa suosituksi teemaksi (Eurich, 2018) ja sitä pidetään tärkeänä tekijänä johtajuudessa menestymiseksi (Carden ja muut, 2022). Johtamisen teoria ja käytäntö ovat kokeneet merkittävän muutoksen (Campbell & Jacobs, 2024).

Johtajien tulee virittää itsensä aistimaan nousevaa tulevaisuutta (Scharmer & Kaeufer, 2010). Tämä on tyypillisempää taiteilijoille ja luoville taiteellisille prosesseille kuin johtajuudelle (Adler, 2010). Merkitys syntyy nykyhetken aistimisesta ja siinä johtajuudella on opittavaa taiteista (Springborg, 2010). Johtajien on mahdollista vapauttaa tietoisuutensa menneiden käsitysten, järkeilyn ja tiedon analysoimisen luomista rajoitteista ja siirtyä aistimisen vastaanottamiseen (Scharmer, 2018). Tämä edellyttää tietoisuuden muutosta (Scharmer, 2018) ja irrottautumista käsitteellisestä ajattelusta (Springborg, 2010). Kyky muuttaa omaa havainnointia menneisyyteen reagoimisen sijaan kohti tulevaisuuden mahdollisuuksiin suuntautumista ja tehdä se läsnäolosta käsin on ehkä yksi suurimmista tulevaisuuden johtamiskyvykkyyksistä (Scharmer, 2018). Läsnäolo on saanut yhä enemmän huomiota, kun käsitellään organisaatioiden haasteita (Sell, 2024).

Taiteen prosessien on huomattu olevan johtajille hyödyksi, kun on arvioitava olemassa olevia ja ennakoitava nousevia tulevaisuuden haasteita luovilla tavoilla (Scharmer & Kaeufer, 2010). Taidepohjaisten menetelmien käyttö on lisääntynyt johtajuustaitojen kehittämisessä (Sandberg ym., 2023; Taylor & Ladkin, 2009) ja se on saavuttamassa

laajempaa suosiota ja hyväksyntää johtamiskoulutuksessa (Zeitner ym., 2016). Tanssi kehollisena taidepohjaisena menetelmänä on herättänyt kiinnostusta organisaatio-, johtajuus- ja tanssitutkijoiden keskuudessa, jotka ovat sisällyttäneet tanssiteorioita ja -menetelmiä työhönsä (Biehl-Missal & Springborg, 2016) vaikka se on edelleen harvinainen menetelmä muiden taideperustaisten oppimismenetelmien joukossa (Zeitner ym., 2016).

Organisaatioissa kokeillaan yhä enemmän läsnäoloon perustuvia kokonaisvaltaisia oppimismenetelmiä, jotka sisältävät mindfulnessista tuttuja tietoisuustaitoja sekä kehon ja mielen yhteyttä vahvistavia kehollisia käytäntöjä (Brendel & Bennett, 2016). Johtamisen kehittämisohjelmien tulisi keskittyä ihmisen kokonaisuutena huomioivaan holistiseen lähestymistapaan (Brendel & Bennett, 2016; Fonow ym., 2016) ja yhdistää keho ja mieli johtamiskyvykkyyteen (Brendel & Bennett, 2016). Tämä edellyttää ymmärrystä kehollisesta tietoisuudesta (Fonow ym., 2016). Kehollinen johtajuus, joka on tietoista johtajuutta, voi tarjota uuden lähestymistavan johtajuuden tarkastelemiseen (Koya ym., 2015).

Kehollista johtajuutta on tutkittu vasta vähän (Koya ym., 2015). Kehollisen johtajuuden tiedetään liittyvän johtajan sisäisiin ominaisuuksiin (Ladkin & Taylor, 2010; Reams ym., 2014) ja ulkoiseen ilmaisuun (Ladkin, ym. 2008; Ropo & Sauer, 2008; Ladkin & Taylor, 2010; Biehl, 2017). Lisäksi tiedetään, että johtajuuden kehollinen ilmentyminen edellyttää johtajan käsitystä aidosta itsestä (Ladkin, 2008; Ladkin & Taylor, 2010; Ehrich & English, 2013). Kokemuksen mukaan johtajat voivat oppia kehollisesti yhdistämään sisäisen kokemuksen ja ulkoisen ilmaisun (Ladkin & Taylor, 2010). Winther & Højlund Larsen (2022) ehdotti tanssitaustaisten ohjaajien ja tutkijoiden välisen yhteistyön voivan olla hyödyksi tulevaisuuden johtajuuskoulutuksessa. Tämä tutkimus on askel siihen suuntaan. Tyypillisesti tutkimuksen kohteena ovat johtajien kokemukset (Sandberg ym., 2023; Winther & Højlund Larsen, 2022; Hujala ym., 2015; Ladkin & Taylor 2010) sen sijaan, että tutkittaisiin opettajien kokemuksia. Tanssinopettajien kokemusten avulla on mahdollista saada uudenlaisia näkökulmia tutkittavaan ilmiöön ja tutkimuksen

tutkimuskysymyksiin. Tämän tutkimuksen hyötynä on kehollisen johtajuuden viitekehys, joka vastaa Koya ym. (2015) aloittamaan keskusteluun siitä, millaisen viitekehysten avulla kehollisen johtajuuden ominaisuuksia voitaisiin opettaa. Viitekehys laajentaa nykykäsitystä kehollisen johtajuuden kehittymiseen liittyvästä prosessista ja luo lisää ymmärrystä niistä ominaisuuksista, jotka muodostavat kehollisen johtajuuden käyttäytymisen. Tällä tutkimuksella pyritään selvittämään liikeharjoitusten mahdollisuuksia johtajan sisäisten ominaisuuksien ja ulkoisen ilmaisan kehittämisessä, ja siinä, kuinka johtaja voi tavoittaa aidon itsensä.

1.1 Tutkimuksen tarkoitus ja tutkimuskysymykset

Tämän tutkimuksen tarkoituksena on selvittää tanssinopettajien kokemusten avulla tanssin kehollisten liikeharjoitusten yhteyttä itsensä tiedostamiseen, tietoisuuteen, läsnäoloon ja luovuuteen. Tanssinopettajilla on syvälinen kokemus liikeharjoitusten vaikutuksista itsensä tiedostamiseen ja siihen, miten tanssi voi vaikuttaa tietoisuuteen, läsnäoloon ja luovuuteen.

Tämä tutkimuksen tutkimuskysymykset ovat:

- 1) Millaisia kokemuksia tanssinopettajilla on liikeharjoitusten vaikutuksista itsensä tiedostamiseen?
- 2) Miten liikeharjoitusten koetaan vaikuttavan tietoisuuteen, läsnäoloon ja luovuuteen?

1.2 Tutkimuksen rakenne

Tämä tutkimus koostuu viidestä pääluvusta. Ensimmäisessä luvussa esitellään tutkimuksen tausta, tutkimuksen tarkoitus ja tutkimuskysymykset sekä tutkimuksen rakenne. Toisessa luvussa esitellään tutkimuksen avainkäsitteet, kirjallisuuskatsaus ja tutkimuksen teoreettinen viitekehys. Kolmannessa luvussa esitellään tutkimuksessa

käytetyt tutkimusmenetelmät. Neljännessä luvussa esitellään tutkimustulokset. Viidennessä luvussa esitellään pohdinta, joka sisältää tutkimuksen tuottaman hyödyn, tutkimuksen rajallisuuden ja ehdotukset jatkotutkimukselle, käytännön suositukset sekä johtopäätöksen.

2 Keholliseen johtajuuteen kasvaminen

Tämä on teoriaosuus, jossa esitellään kirjallisuuskatsaus ja tutkimuksen teoreettinen viitekehys. Tämä luku on nimetty keholliseen johtajuuteen kasvamiseksi ja jaettu kolmeen alalukuun. Ensimmäisessä luvussa käsitellään kehon ja mielen yhdistävää johtajuutta. Toisessa luvussa esitellään tanssia välineenä kehollisen johtajuuden kehittymiseen. Kolmannessa luvussa esitellään U-teoria ja sen keskeinen sisältö.

Kirjallisuuskatsaus on muodostettu siten kuin tutkija on ymmärtänyt tutkittavaan ilmiöön liittyvät olennaiset osat ja mitä tutkijan ymmärryksen perusteella on syytä tietää ennen tutkimukseen ryhtymistä. Tutkija hahmottaa tutkittavan ilmiön systemisesti ja on kiinnostunut kehollisen johtajuuden kehittymiseen liittyvästä prosessista sekä niistä ominaisuuksista, jotka muodostavat kehollisen johtajuuden käyttäytymisen. Tämän teoriaosuuden pyrkimyksenä on ymmärtää näitä systeemin osia ja niiden välisiä suhteita sen sijaan, että keskityttäisiin syvällisesti siihen, miten kyseistä ilmiötä on aikaisemmin tutkittu. Seuraavaksi esitellään tutkimuksen avainkäsitteet.

2.1 Avainkäsitteet

Tutkimuksen avainkäsitteet ovat itsensä tiedostaminen, läsnäolo, kehollinen tietoisuus ja kehollinen johtajuus.

2.1.1 Itsensä tiedostaminen

Itsensä tiedostaminen on tulemista tietoiseksi aidosta itsestä (Scharmer & Kaeufer, 2010). Nähdessämme itsemme selkeästi, voimme paremmin ymmärtää oman vaikutuksemme muihin (Carden & muut, 2022).

2.1.2 Läsnaolo

Läsnaolo on fyysisenä olemuksena ja psyykkisenä tilana ilmenevä ilmiö (Knoppers ym., 2021). Se on kykyä syventää tietoisuuttamme havaitsemaan itseämme. (Bockler, 2024).

2.1.3 Kehollinen tietoisuus

Kehollinen tietoisuus perustuu kokemukselliseen, aistilliseen ja liikkeen kautta syntyvään ymmärrykseen (Ludevig, 2016). Se on kykyä olla tietoinen itsestämme, kehostamme, käyttäytymisestämme, piirteistämme, tunteistamme, ajatuksistamme, aistimuksistamme ja liikkeistämme (Payne & Jääskeläinen, 2023).

2.1.4 Kehollinen johtajuus

Keholliseen johtajuuteen liitetään johtajan sisäiset ominaisuudet (Koya ym., 2015), ulkoinen ilmaisu (Ladkin, ym. 2008; Ropo ja Sauer, 2008) ja johtajan aitous (Ladkin & Taylor, 2010). Kehollista johtajuutta kuvataan johtajuudeksi, jossa johtajan aito itse ilmentyy johtajan kehollisen ilmaisun kautta (Ladkin ja Taylor, 2010).

2.2 Kehon ja mielen yhdistävä johtajuus

Tässä luvussa on pyrkimyksenä hahmottaa kehon ja mielen yhteyttä johtajuuteen sen avulla, miten itsensä tiedostaminen ja läsnäolo on liitetty johtajuustaitoihin ja mitä kehollisesta tietoisuudesta ja kehollisesta johtajuudesta tiedetään. Kehollisen johtajuuden tutkimuksissa korostetaan, että keho ja mieli eivät ole erillisiä (Satama ym., 2022). Karssiens ym. (2014) esitteli käsitteen embodied mind, kehollinen mieli, että mieli ei ole kehosta irrallinen, vaan keho ja aistit vaikuttavat suoraan ajatteluun ja toimintaan. Payne & Jääskeläinen (2023) kyseenalaistivat kehon ja mielen erottelun ja tarkastelivat sitä, miten kehon aistimukset, liikkeet ja tunteet vaikuttavat organisaatiossa. Kehon ja

mielen yhteys nähtiin olennaisena osana organisaatiokäyttäytymistä, jossa keho ei ole pelkkä mielen väline, vaan keho nähtiin aktiivisena, merkityksiä omien liikkeidensä kautta tuottavana toimijana. Kehon tuntee ja kokee maailmaa ja kehollinen tietoisuus voi tarjota syvällisemmän ymmärryksen johtajuuteen liittyvistä suhteista (Satama ym., 2023). Olemme jatkuvassa kehityksessä olevia, liikkuvia olentoja ja monivivahteisia prosesseja (Bockler, 2024) ja käytämme kehojamme merkityksen luomiseen keräämällä tietoa tunteiden, kokemusten ja havaintojen avulla (Van Loggerenberg, 2019). Tämän on sanottu olevan johtajuuden ydin, sillä keho yhdistää tunteemme ja intuitiomme päätöksentekoaamme ohjaaviin prosesseihin.

2.2.1 Itsensä tiedostava johtaja

Tietoisuuden tiedetään olevan kognitiivinen kyky (Koya ym., 2015). Lisäksi tiedetään, että tietoisuuden laatu liittyy hermoston toiminnan aktiivisuuteen ja dynamiikkoihin, mikä tekee siitä kehollisen prosessin. Tietoisuutta kuvataan sellaiseksi syvälliseksi oivallukseksi ja selkeydeksi, joka auttaa ymmärtämään omia ajatuksiamme, tunteitamme, käyttäytymistämme ja ympäristöämme (Doornich & Lynch, 2024). Tällainen oivallus ja selkeys voi synnyttää laajemman käsityksen ja syvemmän ymmärryksen kohtaamistamme monimutkaisuuksista, ristiriidoista ja haasteista. Ehrlich & English (2013) mukaan johtajuus vaatii johtajilta itsensä tiedostamista tunteellisina ja intuitiivisina toimijoina. On havaittu, että tietoisuuden kehittyminen auttaa johtajia toimimaan aidosti, mikä voi edistää sekä organisaation että yksilöiden hyvinvointia (Karssiens ym., 2014). Tietoisuuden kehittymisen myötä tapahtuvan johtajan syvällisen käyttäytymisen ja asenteiden muutoksen uskotaan parantavan liiketoiminnan tuloksia (Powell & Gifford, 2015).

Itsensä tiedostamista pidetään vastuullisen johtajan ominaisuutena (Sarkar, 2016) ja keskeisenä osana aitoa johtajuutta (Bayraktar, 2021). Caldwell & Hayes (2016) ehdotti johtajia aloittamaan itsensä, omien arvojensa ja periaatteidensa arvioimisesta ja ymmärtämisestä jo moraaliseinkin näkökulmasta toimiessaan epävakassa

liiketoimintaympäristössä ja tehdessään päätöksiä, joilla on sosiaalisia, ekologisia ja taloudellisia vaikutuksia. Heidän havaintojensa mukaan sellaiset johtajat koetaan parempina johtajina, joiden toiminta on lähtöisin heidän sisäisistä arvoistaan ja identiteetistään. Itsensä tiedostavan johtajan on havaittu osaavan asettaa oma etunsa sivuun ja ottaa huomioon kokonaisuuden tehdessään organisaation kannalta kestäviä päätöksiä (Sarkar, 2016). Aidon johtajuuden tiedetään rakentuvan todellisen itsen ilmentämisestä ja itsensä tiedostamisesta (Ladkin & Taylor, 2010).

Scharmer (2007) mukaan oman toiminnan taustalla olevien tekijöiden tiedostaminen auttaa kehittämään itsensä tiedostamista ja saamaan oman sisäisen potentiaalin paremmin käyttöön. On havaittu, että nähdessämme itsemme selkeästi, meidän on mahdollista olla luovempia (Eurich, 2018) ja ymmärtää paremmin oma vaikutuksemme muihin (Carden & muut, 2022). Johtajien, joilla on selkeä ymmärrys itsestään, on havaittu tekevän kokonaisuudessaan parempia päätöksiä ja olevan vuorovaikutuksessaan ja viestinnässään taitavampia (Eurich, 2018; Caldwell & Hayes, 2016). Sellaiset johtajat ovat vakaampia kohtaamaan muutoksia, sillä he luottavat itseensä myös haastavissa olosuhteissa ja johtavat paremmin itseään ja muita (Caldwell & Hayes, 2016). Aikaisemmissa tutkimuksissa on tunnistettu, että itsensä tiedostaminen on tärkeää johtajan henkilökohtaiselle kasvulle (Caldwell & Hayes, 2016) ja se mahdollistaa johtajana oppimisen ja kehittymisen (Bayraktar, 2021). Itsensä tiedostaminen voi heijastua suoraan johtamisen tehokkuuteen, johdettavien tyytyväisyyteen, yrityksen tuottavuuteen (Caldwell & Hayes, 2016) sekä johdettavien luottamuksen ansaitsemiseen (Bayraktar, 2021). Itsensä tiedostamisen kasvattaminen edellyttää avointa ja uteliasta asennetta itseä kohtaan (Scharmer, 2007).

Reams, ym. (2014) pyrki syventämään ymmärrystä syvällisen tietoisuuden, läsnäolon ja aidon itsen merkityksestä johtajuudessa. Tutkimuksen teoreettinen viitekehys oli teoreettis-käsitteellinen ja noudatti ontologista lähestymistapaa. Se yhdisteli olemassa olevia teorioita, malleja ja käsitteitä, mm. Scharmerin U-teoriaa, Keganin kognitiivista kehitysteoriaa ja Fischerin taitoteoriaa. Tutkimuksessa kehitettiin ja syvennettiin syvän

läsnäolon käsitettä (*deep presencing*), jonka sanotaan olevan kehittyneempi versio Scharmerin U-teorian läsnäolon (*presencing*) käsitteestä. Tutkimus oli toimintatutkimuksellinen, konstruktiviseen ja kehitykselliseen johtajuuden kehittämiseen perustuva interventiotutkimus, joka yhdisti käytännön interventiot ja jatkuvan havainnoinnin. Se yhdisti teoreettisen viitekehyksen käytännön johtamisen kehittämisohjelmaan.

Tutkimukseen osallistui kaksi johtajaryhmää, joista seitsemää osallistujaa analysoitiin syvällisemmin ja kolme osallistujaa esiteltiin tarinoiden kautta (Reams, ym., 2014). Tutkimuksen tavoitteena oli kehittää johtajuutta syvän itsensä tiedostamisen avulla. Tutkimus osoitti, että tietoisuuteen ja syvään läsnäoloon perustuva johtajuuden kehittäminen voi toimia tietoisuuden ja identiteetin tasona ja johtaa syvempään ja pysyvämpään muutokseen kuin pelkkä johtajuustaitojen harjoittelu. Heidän mukaansa johtajan sisäinen muutos luo perustan johtajan ulkoiselle vaikuttavuudelle. Tietoisuuden kehittymisen ja syvällisen läsnäolon havaittiin edistävän johtajan aitoutta ja kykyä toimia aitona itsenään työpaikalla. Heidän mukaansa tavoitteena ei ole muuttaa ympäristöä tai itseään, vaan kehittää tietoisuutta ja ymmärrystä, joka mahdollistaa aidon muutoksen syntymisen. Tutkimusta rajoittavat sen filosofinen luonne ilman empiiristä aineistoa, käsitteellinen epätarkkuus, osallistujamäärän rajallisuus ja tulosten yleistettävyyden puute. Tutkimus tarjoaa kuitenkin syvällisen ja kokemuksellisen näkökulman johtajuuden kehittämiseen itsensä tiedostamisen ja läsnäolon avulla.

Tämän perusteella tiedetään, että tietoisuuden laatu liittyy keholliseen prosessiin ja että sillä on keskeinen rooli siinä, miten tiedostamme itsemme. Lisäksi viitataan siihen, että tietoisuuden kehittymisellä on keskeinen rooli johtajuustaitojen kehittymisessä. Tällä tutkimuksella pyritään luomaan syvempää ymmärrystä siitä, mitä tietoisuuden kehittymisellä tarkoitetaan. Lisäksi tässä viitataan siihen, että itsensä tiedostamisella on yhteys johtajan aitouteen ja oman vaikutuksen ymmärtämiseen suhteessa muihin. Tällä tutkimuksella pyritään ymmärtämään syvemmin näiden välisiä yhteyksiä.

2.2.2 Läsä oleva johtaja

Läsäolon kuvataan olevan monitasoinen, fyysisenä olemuksena ja psyykkisenä tilana ilmenevä ilmiö (Knoppers ym., 2021). Sillä tarkoitetaan täydellistä, pääosin kehoomme ja muuhun ei sanalliseen ilmaisuun perustuvaa fyysistä ja henkistä olemista läsnä hetkessä. Se on kykyä syventää tietoisuuttamme havaitsemaan täydemmin itseämme ja ympäristöämme (Bockler, 2024). Läsäolon on havaittu kasvattavan johtajan herkkyyttä aistia viestinnän sävyjä sekä sopeutua joustavasti jatkuvaan muutokseen ja erilaisiin tilanteisiin (Knoppers ym., 2021). Hyvän johtajan kuvataan olevan sellainen, joka on läsnä, kuuntelee ja toimii tilanteen mukaan (Winther & Højlund Larsen, 2022). Hetkessä läsnä olevalla johtajalla on havaittu olevan kyky keskittyä muutoksen visioon ja tavoitteisiin (Fonow ym., 2016) sekä kyky arvioida, mitä kussakin tilanteessa on tarpeellista tehdä (Knoppers ym., 2021).

Nykyisin ymmärretään yhä enemmän, että johtajuuden ytimessä ovat johtajan hienovaraiset sisäiset ominaisuudet, kuten itsetuntemus ja tietoisuus, joiden kehittämisessä läsnäololla on merkittävä rooli (Reams ym., 2014). Läsäolosta tiedetään, että se ei ole synnynnäinen ominaisuus, vaan taito, jota voidaan kehittää harjoittelemalla, havainnoimalla ja harjoittamalla itsereflektointia (Knoppers ym., 2021). Läsäolo voi kehittää johtajan kykyä kuunnella omaa sisäistä tilaansa (Knoppers ym., 2021). Sisäisestä tilasta syntyvän aidon johtajuuden sanotaan olevan sopusointua itsensä ja tilanteen kanssa, läsnäoloa ja kehollisuutta sekä eettistä ja rakentavaa toimintaa (Ladkin, 2008). Läsäolon luoma yhteys omaan sisimpään voi auttaa johtajaa aistimaan muutoksia. Se vaatii johtajalta rohkeutta olla haavoittuvainen, kehittyä ja tehdä tietoisia valintoja, jotka ovat linjassa oman sisäisen ja ulkoisen todellisuuden kanssa (Ladkin & Taylor, 2010). Syvään läsnäoloon kuuluu kyky olla hetkessä, luopua itseä ja ympäröivää maailmaa koskevista ennakkokäsityksistä sekä aktivoida luovat ja intuitiiviset kyvyt. Läsäolon taitoa on ehdotettu kehittäväksi siten, että sen voisi omaksua osaksi itseään niin johtajana kuin koko elämässä (Sell, 2024).

Knoppers ym. (2021) tutkimusperustainen artikkeli käsitteli läsnäoloa kehon ja mielen yhteytenä, ja kuinka kehon ja mielen toiminta yhdessä vaikuttaa siihen, kuinka ihminen koetaan tilanteissa, erityisesti viestintätilanteissa. Artikkelin oli tieteelliseen kirjallisuuteen ja käytännön havaintoihin perustuva synteesi, jonka taustalla oli kirjallisuuskatsaus, aikaisempia empiirisiä tutkimuksia kasvatustieteistä, neurotieteistä, sosiaalipsykologiasta ja viestinnästä sekä käytännön esimerkkejä johtajuus- ja koulutustilanteista. Heidän käyttämiensä tutkimusten tarkoituksena oli ymmärtää, kuinka keho vaikuttaa mieleen ja sosiaaliseen vuorovaikutukseen. Tutkimukset koskivat ei sanallista viestintää ja neurotieteiden näkemyksiä kehollisesta tietoisuudesta. Tutkimusesimerkit olivat pääasiassa kokeellisia tutkimuksia, joissa oli manipuloitu ei kielellisiä tai kehollisia muuttujia ja mitattu niiden vaikutusta joko toisiin ihmisiin tai osallistujien omiin arvioihin, tuntemuksiin ja päätöksiin. Yhteenvedon havaittiin, että läsnäolon kokemukseen ja siihen miten muut havaitsevat meidät, vaikuttaa kuinka käytämme kehon kieltämme ja olemme vuorovaikutuksessa toisten kanssa. Sanattoman viestinnän tiedetään olevan keskeinen osa läsnäolon kokemusta ja sen merkitykset voivat olla jopa tärkeämpiä kuin sanojen sisältö.

Tämän perusteella tiedetään, että läsnäolo on fyysiseen olemukseen ja psyykkiseen tilaan liittyvä ilmiö. Lisäksi tiedetään, että sillä on keskeinen rooli tietoisuuden kehityksessä ja itsensä tiedostamisessa. Tällä tutkimuksella pyritään ymmärtämään syvällisemmin näiden välistä yhteyttä. Lisäksi tiedetään, että läsnäolon taitoa on mahdollista kehittää harjoittelemalla ja havainnoimalla. Tällä tutkimuksella pyritään selvittämään sitä, miten liikeharjoitukset liittyvät läsnäolon taitoon ja ymmärtämään syvemmin fyysisen kokemuksen ja läsnäolon yhteyttä.

2.2.3 Kehollinen tietoisuus

Kehollisen tietoisuuden tiedetään perustuvan kokemukselliseen, aistilliseen ja liikkeen kautta syntyvään ymmärrykseen (Ludevig, 2016). Kehon tiedetään pystyvän intuitiivisesti kertomaan meille asioita, joita emme osaa kielellisesti ilmaista (Hujala ym.,

2014). Kehollisuutta kuvataan tietämisen tavaksi, missä keho välittää tunteita ja läsnäoloa (Ropo & Sauer, 2008). Se on kykyä olla tietoinen itsestämme, kehostamme, käyttäytymisestämme, piirteistämme, tunteistamme, ajatuksistamme, aistimuksistamme ja liikkeistämme (Payne & Jääskeläinen, 2023). Tämän tietoisuuden avulla on mahdollista säädellä tunteitamme ja löytää yhteys muihin. Kehollisella tietoisuudella on tunnistettu olevan merkitystä johtajuudessa (Payne & Jääskeläinen, 2023; Hujala ym., 2015). Caldwell & Hayes (2016) mukaan johtajat, jotka säätelevät käytöstään ja tunteitaan, herättävät enemmän luottamusta. Kehon ja tunteiden vapauttaminen voi avata uusia tapoja ilmaista ja vastaanottaa viestejä, jolloin itsensä tiedostaminen syvenee (Zeitner ym., 2016). Kehollinen tietoisuus on kaikilla jo olemassa, mutta sitä ei usein tiedosteta.

Kehollisella tietoisuudella on havaittu olevan merkittävä rooli luovuuden prosessissa, sillä kehon ja mielen toimiessa yhdessä, edistää kehollinen herkkyys ja leikkisä asenne yhteisöllistä luovuutta ja vuorovaikutusta (Satama ym., 2022). Satama ym. (2022) ehdottivat, että organisaatioissa tulisi edistää kehon ja mielen vuorovaikutusta ja samalla vähentää muodollista kontrollia, jolloin yhteistyö ja luovuus voisivat kukoistaa. Kehon rooli luovassa yhteistyössä voi vaikuttaa merkittävästi työskentelytapoihin, joissa keho jää usein toissijaiseksi verrattuna mielen rooliin. Kehollisella tietoisuudella on luovuuden lisäksi havaittu olevan merkitystä organisaation innovoinnin ja älykkyyden lähteenä (Ludevig, 2016). Kehollisen tietoisuuden on havaittu viittaavan siihen, että muutoksen visio ja mahdollisuudet voidaan tuntea ennen kuin sitä on mahdollista ilmaista sanoin (Zeitner ym., 2015). Tätä tukee havainto siitä, että kehollisen tiedon tunnistaminen voi vapauttaa organisaation potentiaalia (Ludevig, 2016). Kehon, mielen ja tunteiden toimiessa yhdessä on mahdollista syntyä aitoa yhteyttä, oivalluksia ja muutosta kehollisen tietoisuuden voidessa mullistaa koko organisaation tavan toimia, johtaa ja innovoida.

Kehollisen tietoisuuden tiedetään olevan olennaista johtajuuden ja seuraajuuden ymmärtämisessä (Matzdorf & Sen, 2015), sillä keho voi paljastaa miltä johtajan ja

seuraajan vuorovaikutussuhde tuntuu sen sijaan, että sitä yritettäisiin sanallistaa (Hujala ym., 2015). Ilman kehollista kokemusta jotain oleellista saattaa jäädä huomaamatta. Ajattelun sijaan tärkeäksi tekijäksi on havaittu vuorovaikutuksen tunteminen kehoillamme. Keholliset, aistilliset ja emotionaaliset ulottuvuudet auttavat tulemaan tietoisiksi siitä, miten näemme itsemme ja miten toimimme vuorovaikutuksessa toisten kanssa (Biehl, 2017, 1-2). Organisaatiossa välitetään merkityksiä sanojen lisäksi kehojen kautta fyysisillä ja visuaalisilla keinoilla (Hujala ym., 2015). Keho ilmentää ja auttaa ymmärtämään viestintään, yhteistyöhön ja johtamiskyvykkyyteen vaikuttavia kulttuurisia tekijöitä (Brendel & Bennett, 2016) ja organisaatiokulttuuria syvällisemmin kuin pelkkä kognitiivinen tieto (Ludevig, 2016). Aikaisempaan tutkimukseen perustuen, meidän tulisi kiinnittää huomiota kehomme tuottamaan kommunikaatioon tiedostamattomista merkityksistä ja ominaisuuksista, jotka kertovat omasta roolistamme organisaatiossa (Satama ym., 2022).

Karssiens ym. (2014) yhdisti laadullisessa teoreettis-filosofisessa tutkimuksessaan kehollisen kokemuksen ja johtajuuden kehittämisen. Tutkimuksen pyrkimyksenä oli uudistaa johtajuusajattelua yhdistämällä kehollinen tietoisuus arjen käytäntöihin. Se tutki menestyneitä johtajia, joiden aikaisemmin tuloksia tuottaneet, automaattiseksi muodostuneet ajattelu- ja toimintamallit eivät olleet enää riittäviä. Johtajat kokivat toistuvien kaavojensa seurauksena sisäistä tyhjyyttä ja tyytymättömyyttä, sillä ajattelu- ja toimintamallit eivät pohjautuneet johtajien todellisiin arvoihin ja tietoiseen läsnäoloon. Tutkimuksen tavoitteena oli auttaa johtajia kehittämään luovuuden, aitouden ja yhteistyön mahdollistavaa olemisen tapaa ja löytää keinoja vapautua toistamasta kaavamaista ajattelua ja toimintaa aistillisen ja kehollisen tietoisuuden avulla. Tämä reflektiivinen ja synteisiä luova tutkimus yhdisti länsimaista psykologiaa, neurotiedettä, johtajuustutkimusta, käyttäytymistieteitä ja itämaista filosofiaa tarjoten kehityksellisen ja kokemuksellisen viitekehyksen johtajuuden ja inhimillisen kokemuksen tarkasteluun. Menetelmänä käytettiin eräänlaista mindfulness-pohjaista itsetutkistelun menetelmää (*open-minded inquiry -lähestymistapa*), jossa osallistujat tutkivat omia kokemuksiaan kehollisesti aistien ja hengityksen kautta.

Tutkimus ehdotti johtajia tekemään tilaa ajattelulleen ja toiminnalleen ja luopumaan totutuista toimintamalleistaan kehollisen tietoisuuden avulla (Karssiens ym., 2014). Tämä olisi mahdollista lisäämällä tietoisuutta aisteista, hengityksestä ja kehosta. Tällä tavoin käyttäytymismalleihin lisääntyvä joustavuus voisi lisätä johtajien aitoutta ja luovuutta sekä avata inhimillisen ajattelun täyden potentiaalin. Näin olisi mahdollista saavuttaa sekä parempia liiketoiminnan tuloksia että henkilökohtaista tyytyväisyyttä. Tutkimus rajautui teoreettiseen viitekehykseen ja subjektiiviseen prosessiin ilman empiiristä aineistoa. Tämä rajoittaa tutkimuksen yleistettävyyttä, mitattavuutta ja käytännön sovellettavuutta. Tutkimus on kuitenkin ajankohtainen keskustelunavaus johtamisen inhimillisistä ja kehollisista ulottuvuuksista.

Tämän perusteella kokemuksellisen, aistillisen ja liikkeen kautta syntyvän ymmärryksen tiedetään liittyvän keholliseen tietoisuuteen. Lisäksi tiedetään, että kehollinen tietoisuus liittyy itsensä tiedostamiseen. Kehollinen tietoisuus on liitetty myös luovuuden prosessiin. Tällä tutkimuksella pyritään syventämään ymmärrystä näiden välisestä yhteydestä.

2.2.4 Kehollinen johtajuus

Kehollista johtajuutta on tutkittu vasta vähän Koya ym. (2015). Keholliseen johtajuuteen on liitetty johtajan sisäiset ominaisuudet (Koya ym., 2015), ulkoinen ilmaisu (Ladkin, ym. 2008; Ropo ja Sauer, 2008) ja johtajan aitous (Ladkin & Taylor, 2010). Lisäksi johtajan ja seuraajan suhteella ja johtajuuden kokemuksellisuudella on havaittu olevan siihen yhteys (Hansen ym., 2007). Koya ym. (2015) tutkivat niitä sisäisiä ominaisuuksia, jotka kuvaavat kehollisen johtajuuden käyttäytymistä ja määrittivät kehollisen johtajuuden yhdistävän johtajan tietoisuuden itsestään, vuorovaikutuskyvyn ja tietoisien toiminnan. He ehdottivat näiden ominaisuuksien toimivan pohjana nykyaikaiselle johtamismallille, ja että näitä kehollisen johtajuuden taitoja voitaisiin kouluttaa ja kehittää. Tutkimus toteutettiin puolistrukturoituna haastatteluna seitsemälle eri taustaiselle johtajalle ja tulokset analysoitiin grounded theory -menetelmällä. Teemoina tunnistettiin kymmenen

kehollisen johtajuuden ominaisuutta; tuomitsemattomuus, epävarmuuden hyväksyminen, aktiivinen kuuntelu, arvojen ja toiminnan johdonmukaisuus, intuitio, reflektiokyky, merkityksen ja tarkoituksen kokemus, kokonaisuuden huomioiva päätöksenteko, läsnä oleva johtajuus ja intentio.

Esteettistä näkökulmaa tarkastelemalla voidaan ymmärtää kehollista johtajuutta, sitä miltä johtajuus voi näyttää, kuulostaa ja tuntua sen tuodessa näkyväksi johtajuuden laadullisen ja sanattoman ulottuvuuden ja auttaen ymmärtämään mikä tekee johtamisesta paitsi tehokasta, myös vaikuttavaa (Ladkin, 2008). Ropo ja Sauer (2008) mukaan johtajuus siirtyy yhä enemmän rationaalisuudesta tunteisiin ja kehollisuuteen. He ehdottivat, että johtajuus voitaisiin nähdä organisaatiossa esteettisenä, kehollisena ja kokemuksellisenä prosessina. Esteettinen johtajuus keskittyy rationaalisuuden ja mitattavuuden sijaan kokemuksiin, tunteisiin ja aistihavaintoihin, joita ei voida käsitteellistää puhtaasti rationaalisin mallein (Powell & Gifford, 2015; Hansen ym., 2007). Esteettisesti katseella, rytmillä ja tilalla voidaan kuvata kehollisuutta korostavaa johtamismallia (Ropo ja Sauer, 2008). He ehdottivat, että aistien ja tuntemusten kautta syntyvän tiedon tulisi saada suurempi merkitys johtajuudessa.

Kehollinen johtajuus on mahdollista nähdä yhteiseen rytmiin, liikkeeseen ja vuorovaikutukseen perustuvana toimijuutena (Matzdorf & Sen, 2015). Sitä ei tarvitse nähdä ohjaamisena, vaan se voidaan ymmärtää kehollisena vuorovaikutuksena, jossa liikkeen ja läsnäolon kautta avataan tilaa toiselle (Springborg & Sutherland, 2015). Johtajuuden vuorovaikutuksessa johtaminen ja seuraaminen ilmentyy kahden tai useamman kehon välillä tapahtuvana dynaamisena prosessina (Van Loggerenberg, 2019). Johtamisen ja seuraamisen kuvataan olevan kehittyviä kehollisia ilmiöitä, missä molemmat osapuolet vaikuttavat koko ajan toisiinsa (Hujala & muut, 2015; Matzdorf & Sen, 2015). Hujala ym. (2015) tutkimuksessa osallistujat saivat oivalluksen seuraajana olemisesta johtajuuden rinnalla. Moni ymmärsi oman vastuunsa siinä, miltä suhde johtajaan tuntuu ja että johtajuus on yhteistyötä, ei yksin johtajan vastuulla. Moni

osallistuja ymmärsi oman roolinsa aktiiviseksi ja huomasi olevansa osa vuorovaikutteista suhdetta, eivät vain johdettavia.

Ladkin & Taylor (2010) liittivät aitouden keholliseen johtajuuteen. Heidän mukaansa aito johtajuus voi ilmentyä vasta, kun johtajalla on käsitys aidosta itsestään ja aito itse ilmentyy kehollisuuden kautta. Aitous ei ole vain johtajan sisäinen kokemus ja tunne, vaan sitä tulkitaan aina ulkoisten, kehollisten ilmaisujen kautta. Seuraajien havainto ja tulkinta ovat ratkaisevia, miten aitous nähdään seuraajien silmissä. Johtajat voivat oppia tietoisesti ilmentämään aitouttaan kehollisesti, mikä yhdistää johtajan sisäisen kokemuksen ja ulkoisen ilmaisun. Kehollinen ilmentyminen tarkoittaa kehon eleiden ja läsnäolon kautta välittyvää johtajan karismaa, aitoutta ja kykyä vaikuttaa (Zeitner ym., 2016; Ladkin & Taylor, 2010). Aito johtajuus edellyttää kypsyyttä, rohkeutta ja syvää inhimillistä ymmärrystä sekä kehollista läsnäoloa (Winther & Højlund Larsen, 2022). Kehollisen johtajan kehitymisprosessissa johtajalle voi kehittyä suurempi aistillinen tietoisuus ryhmän jäsenistä ja heidän kehollisesta vaikutuksesta toisiinsa (Zeitner ym., 2016.)

Payne & Jääskeläinen (2023) haastoivat olemassa olevia johtamismalleja teoreettis-filosofisessa tutkimuksessaan, jossa he yhdistivät kehollisen fenomenologian, tanssiliiketerapian ja taideperustaiset menetelmät johtajuuden kehittämiseen. Heidän pyrkimyksensä oli uudelleen määrittellä johtajuus kehollisena, suhteellisena ja vuorovaikutuksellisenä prosessina. Heidän mukaansa kehollinen johtajuus voidaan ymmärtää kehoon juurtuneena suhteellisena ilmiönä, jossa kehon liikkeet ja vuorovaikutus ovat keskeisessä roolissa. He näkivät johtajuuden yhteisenä ja vastavuoroisena toimintana, joka rakentuu tilanteissa ja suhteissa. He ehdottivat, että kehollinen ja suhteellinen lähestymistapa voisi tarjota syvemmän ymmärryksen johtajuuden luonteesta. Heidän mukaansa johtajuus ei ole vain vaikuttamista, vaan kehollista kuuntelemista, tilan luomista ja yhteistä etenemistä. Johtajuus voidaan heidän mukaansa nähdä suhteiden verkostona, jossa valta liikkuu yksilöiden kehojen välillä riippumatta heidän virallisista asemistaan. Kehollisen ja suhteellisen johtajuuden

näkökulma voi tuoda lisää tietoa siitä, miten voima ei ole vain virallisten johtajien hallussa, vaan se liikkuu suhteessa muihin kehoihin (Satama ym., 2022). Kehon on havaittu olevan tärkeässä roolissa työpaikan dynamiikoissa.

Johtajuustutkimuksen suuntauksina johtajan ja seuraajan suhteen tarkastelu ja johtajuuden kokemuksellisuus liittyvät aistihavaintojen synnyttämään koettuun merkitykseen, jotka kuvaavat johtajuuden luovaa, inspiroivaa ja elävää luonnetta (Hansen ym., 2007). Koettu merkitys sisältää tunteeseen ja emotionaaliseen kokemukseen perustuvaa subjektiivista ja hiljaista tietoa (Hansen ym., 2007; Ropo ja Sauer, 2008). On havaittu, että esteettisillä merkityksillä, kuten tunteilla, aistimuksilla ja intuitiolla on suuri rooli työelämässä, päätöksenteossa ja johtamisessa, sillä johtajat tekevät usein päätöksiä vaistonvaraisesti (Hansen ym., 2007). Toisten kehojen viestittämät sanattomat vihjeet voivat vaikuttaa tekemiimme arvioihin ja käyttäytymiseemme (Ladkin, 2008) ja siihen miten koemme toiset ihmiset (Knoppers ym., 2021). Myös oman kehollisen tilamme tai liikkeemme tiedetään vaikuttavat siihen, miten ajattelemme, teemme päätöksiä ja tunnemme (Ladkin, 2008). Tätä tukevat muidenkin näkemykset siitä, että johtajuus on kehollinen vuorovaikutuksen muoto (Biehl, 2017, 5), jossa keholliset viestit ja vuorovaikutuksen tavat välittyvät johtajalta seuraajille (Ladkin & Taylor, 2010). Koska esteettinen tieto ei ole pelkästään rationaalista tai kielellistä, vaan myös visuaalista, intuitiivista ja kehollista, on sen julkaiseminen haastavaa perinteisessä tieteellisessä kontekstissa (Ropo & Sauer, 2008).

Tämän perusteella kehollisen johtajuuden tiedetään liittyvän johtajan sisäisiin ominaisuuksiin ja ulkoiseen ilmaisuun sekä johtajan aitouteen. Kehollinen johtajuus näyttää yhdistävän johtajan tietoisuuden itsestään, vuorovaikutuskyvyn ja tietoisien toiminnan. Tämän mukaan johtajuutta voitaisiin tarkastella kokemuksiin, tunteisiin ja aistihavaintoihin perustavana kokemuksellisenä prosessina. Tässä tutkimuksessa pyritään selvittämään ja ymmärtämään kehollisen johtajuuden kehittymiseen liittyvää kokemuksellista prosessia.

2.3 Tanssi kehollisen johtajuuden rakentajana

Tässä luvussa on pyrkimyksenä löytää yhteys tanssin ja kehollisen johtajuuden välillä. Tavoitteena on hahmottaa sitä, miten tanssi voisi vaikuttaa johtajuustaitojen kehittymiseen, miten tanssin avulla voitaisiin ymmärtää kehollista johtajuutta ja miten tanssi voisi toimia käytännöllisenä välineenä kehollisten johtajuustaitojen harjoittamiseen. Tanssin ja muiden taidepohjaisten menetelmien potentiaalinen löytäminen ja käytön lisääntyminen voi olla organisaatio- ja johtamistutkimuksessa merkittävää johtajuuden ja vuorovaikutuksen kehollisuutta tarkasteltaessa (Biehl-Missal & Springborg, 2016; Hujala ym., 2015). Tanssi voi avata uusia mahdollisuuksia organisaation johtamiselle, vaikka tanssia vielä kehitetään johtajuustaitojen opetuksessa (Zeitner ym., 2016). On havaittu, että tanssipohjainen lähestymistapa johtajuuden kehittämiseen voi parantaa merkittävästi johtajan kokemusta omasta kehollisuudestaan sekä muiden kokemusta johtajan läsnäolosta (Sandberg, 2023).

2.3.1 Tietoisuustaitojen harjoittaminen kehollisesti

Tietoisuustutkimus viittaa siihen, että kehollisuudella ja henkisten käytäntöjen harjoittamisella on yhteys (Koya, ym. 2015). Tällaisten käytäntöjen, kuten mindfulnessin tietoisien läsnäolon harjoitusten on havaittu voivan kehittää yksilön kognitiivista toimintakykyä ja kehollisen johtajuuden ominaisuuksia. Mindfulnessia ja muita tietoisuuteen perustuvia käytäntöjä käytetään yhä enemmän ja yhä useammissa organisaatioissa osana johtajuuden kehittämistä parantamaan johtamistaitoja (Charmer & von Ameln, 2019; Donaldson-Feilder ym., 2022). Aikaisemmassa tutkimuksessa on havaittu, että mindfulnessin avulla voidaan kehittää johtajien tietoisuutta (Urrila & Mäkelä, 2024) ja itsensä tiedostamista (Doornich & Lynch, 2024). Kokemuksen mukaan monet johtajat eivät kuitenkaan ole tottuneet tutkimaan harjoitusten avulla omaa sisäistä maailmaansa (Senge & von Ameln, 2019).

On havaittu, että mindfulnessin säännöllinen harjoittaminen voi parantaa johtajien kykyä tutkia omaa johtajuuttaan, ajatteluaan ja käyttäytymistä johtajuudessa sekä kehittää johtajien huomiokykyä ja aitoutta (Doornich & Lynch, 2024). Harjoitusten avulla johtajat voivat oppia suuntaamaan ja ylläpitämään tarkkaavaisuuttaan, kehittämään syvempää tietoisuutta omista ajatuksistaan, tunteistaan ja ympäristöstään, sekä toimimaan aidosti ja läpinäkyvästi arvojensa mukaisella tavalla. Tietoisuuden lisääminen aisteja avaamalla, tiedostamalla ja hidastamalla hengitystä sekä hitaiden liikeharjoitusten tekeminen ja itsetutkiskelu ilman arvottamista voivat auttaa vapautumaan totutuista kaavoista avaten ajattelulle ja toiminnalle uusia mahdollisuuksia (Karssiens ym., 2014). Reams ym. (2014) tietoisuustekniikoita hyödyntävissä työpajoissa tutkittiin osallistujien vuorovaikutusta, kehollista viestintää ja läsnäolon laatua. Yksi seuratuista osallistujista oppi päästämään irti kontrollista ja toinen löysi yhteyden tunteisiinsa ja omaan syvempään tarkoitukseensa, mikä johti aidompaan johtajuuteen.

Mindfulness-harjoituksessa liikunta, meditaatio, visualisointi ja hengitysharjoitukset auttavat yhdistämään kehon, mielen ja tunteet (Fonow ym., 2016). Tanssillinen mindfulness käyttää luovaa tanssia mindfulnessin opettamisen ja harjoittamisen välineenä. Tämä yhdistää itämaisen filosofian perinteisen mindfulnessin ja länsimaisen ilmaisutaiteen (Marich & Howell, 2015). Marich & Howell (2015) havainnot viittaavat siihen, että tanssi voi tietoisesta läsnäolon kehittämisen menetelmänä ja meditaatioharjoituksena edistää samoja hyötyjä, kuin perinteiset mindfulness-harjoitukset. Liikkeen kautta kehittyvät tietoisuustekniikat ovat luonnollinen tapa tutkia kehon tilaa (Barnstaple, 2016).

Luovien ja kehollisten harjoitusten on havaittu kehittävän havaintokykyä sekä avoimempaa, vastaanottavaisempaa ja joustavampaa tietoisuutta itsestä ja ympäristöstä (Bockler, 2024). Harjoitusten on huomattu edistävän sellaisten oivallusten syntymistä, jotka vahvistavat luovuutta ja muutoskyvykkyyttä (Urrila ja Mäkelä, 2024). Luovalla liikkeellä on havaittu olevan myönteinen vaikutus ongelmanratkaisukykyyn, luovuuteen

(Zeitner ym., 2016) ja tunteiden ilmaisuun (Hujala ym., 2014), ja että se tukee vanhoista toimintatavoista irti päästämistä ja uusien valintojen tekemistä (Bockler, 2024). Luovat liikeharjoitukset lisäävät läsnäoloa, empatiaa ja tietoista huomiota, joiden tiedetään olevan edellytyksiä innovatiiviselle ja muuntautumiskykyiselle organisaatiolle (Ludevig, 2016). Barnstaple (2016) ehdotti, että tanssilla voisi olla keskeinen rooli yksilöiden ja yhteiskunnan kehityksessä. Tanssia on tutkittu kehollisen tietoisuuden kehittymisessä, sillä läsnäolo, tietoisuus, luovuus ja kokemuksellisuus ovat tanssissa välttämättömiä (Braun & Kotera, 2021). Löydökset liikkeeseen liittyvistä kognitiivisista hyödyistä purkavat historiallisia eroja mielen ja kehon välillä.

Braun & Kotera (2021) laadullisessa tapaustutkimuksessa hyödynnettiin tulkitsevaa fenomenologista analyysia, kun selvitettiin tanssin vaikutuksia keholliseen itsensä havainnointiin. Tutkimuksen lähestymistapa oli holistinen, humanistinen ja kokemuksellinen. Tutkimuksen löydöksiä tuli esille tanssin merkitys itseilmaisun ja vapautumisen keinona, läsnäolon lisääjänä, emotionaalisen purkautumiskanavana sekä tanssin kehotietoisuutta edistävä vaikutus. Tutkimus korosti tanssin kokonaisvaltaista vaikutusta kehoon ja mieleen sekä kehollisuuden ja luovuuden merkitystä hyvinvoinnin tukemisessa. Tuloksissa korostuivat flown kokemukset, itseilmaisuus, hauskuus ja aistimukset. Kehon ja mielen yhteys oli ilmeinen havainnossa, kuinka kehollinen tietoisuus edistää luovuutta ja syventää kehon tuntemusten tietoista kokemista.

Tämän perusteella tiedetään, että tietoisien läsnäolon harjoitusten avulla on mahdollista lisätä tietoisuutta itsestään ja kehittää kehollisen johtajuuden ominaisuuksia. Tanssillisella mindfulnessilla sekä luovilla ja kehollisilla harjoituksilla tiedetään olevan samankaltaisia vaikutuksia, kuin perinteisillä mindfulness-harjoituksilla. Niiden on havaittu kasvattavan luovuutta, tietoisuutta ja läsnäoloa. Tässä tutkimuksessa pyritään ymmärtämään syvemmin tanssin kehollisten liikeharjoitusten yhteyttä itsensä tiedostamiseen, läsnäoloon, tietoisuuteen ja luovuuteen.

2.3.2 Tanssi johtamisen metaforana

Johtamisen metaforalla tarkoitetaan vertauskuvaa, joka auttaa ymmärtämään ja selittämään johtamisen ilmiöitä, käytäntöjä ja rakenteita. Tanssi johtamisen metaforana on vielä melko uusi, mutta kasvava lähestymistapa (Biehl, 2017; Biehl-Missal & Springborg, 2016; Ehrich & English, 2013; Ropo & Sauer, 2008), jonka tavoitteena on tarkastella johtajuutta uudesta näkökulmasta (Ehrich & English, 2013). Tanssi liittyy johtamiseen ja seuraamiseen (Hujala ym., 2015), se symboloi yhteistyö- ja vuorovaikutustapojamme (Etmanski ja muut, 2014) sekä johtajuutta kehollisena vuorovaikutuksena johtajan ja seuraajan välillä (Biehl, 2017; Ludevig, 2016; Ropo & Sauer, 2008; Sandberg ym., 2023) ilmentäen ihmisten välisen vuorovaikutuksen sosiaalista ja empaattista luonnetta (Biehl, 2017). Taiteellisten käytäntöjen ja metaforien avulla on huomattu olevan mahdollista syventää ymmärrystä johtajuusteorian ja käytännön toiminnan välisestä suhteesta (Ropo & Sauer, 2008). Powell & Gifford (2015) ehdotti, että taiteellinen kokemus voisi toimia tehokkaana metaforana myös liiketoiminnalle.

Tanssi on toimintaa, joka tapahtuu ilman sanoja, yhteydessä toisiin ihmisiin, tiloihin ja tilanteisiin, ja jossa ollaan johtajana tai seuraajana (Biehl, 2017). Mitä paremmin opimme tanssimaan yhdessä, sitä paremmin voimme oppia ymmärtämään oman toimintamme vaikutuksen johtajuuteen (Etmanski ym., 2014). Bayraktar (2021) vertasi teoreettisessa, metaforisessa ja konseptuaalisessa tutkimusartikkelissaan parhaita tanssijoita ja parhaita johtajia toisiinsa tarjoten metaforisen mallin ja teoreettisen viitekehyksen johtajuuden kehittämiseen, itsetuntemukseen, vuorovaikutukseen ja muutokkyvykkyteen. Hän käytti tanssia metaforana havainnollistamaan johtajuuden monimuotoisuutta ja yhteyden merkitystä johtajuudessa. Parhaat tanssijat tuntevat kehonsa ja ovat tietoisia vahvuuksistaan ja heikkouksistaan osaten hyödyntää vahvuuksiaan. Samalla tavalla parhaiden johtajien tulisi olla tietoisia itsestään, mikä auttaisi heitä ymmärtämään itseään ja vuorovaikutustaan suhteessa toisiin.

Tanssilla ja johtamisella kuvataan olevan muitakin yhdistäviä elementtejä, kuten improvisaatio, esteettisyys, joustavuus ja vuorovaikutus (Bayraktar, 2021). Elementit

ilmentävät johtajan ja seuraajan välistä suhdetta (Ropo & Sauer, 2008) ja dynamiikkaa kehollisten kokemusten kautta (Matzdorf & Sen, 2015) paljastaen tanssin ja liiketoiminnan johtamisen välillä olevia samankaltaisuuksia (Ropo & Sauer, 2008). Hyvä johtaja tekee tanssista harmonista luomalla aktiivisen ja joustavan yhteyden kumppaniinsa (Ropo & Sauer, 2008). Johtajuus rakentuu katseen, rytmin ja tilan kautta siitä, miten ihmiset liikkuvat, katsovat ja reagoivat toisiinsa. Bayraktar (2021) ehdotti tanssilattialla ja liiketoiminnassa menestymiseksi, että johtajien tulisi olla yhteydessä itseensä, tanssilattiaan, musiikkiin, kumppaniin, muihin pareihin ja yleisöön. Nämä elementit vaikuttavat esitykseen ja niitä voi verrata organisaation toimintaan ja suoritukseen sekä sosiaalisiin verkostoihin ja suhteisiin, jotka johtajan on huomioitava. Samalla tavalla tanssijoiden liikkeet määräytyvät muiden parien, tilan ja yleisön mukaan. Hyvä tanssija ottaa parinsa lisäksi huomioon muiden parien liikkeet, tanssilattian, rytmin ja yleisön reaktiot. Tanssiparit kehittyvät yhdessä ajan myötä ja saman voi ajatella pätevästä yhteistyöhön organisaatioissa (Powell & Gifford, 2015). Tanssin metaforat voivat avata uusia näkökulmia johtajuuden ymmärtämiseen ja auttaa sanoittamaan asioita ja merkityksiä, joita ei ehkä huomata tai osata ilmaista (Ropo & Sauer, 2008).

Tanssi ei kuitenkaan ole pelkkä metafora, vaan sen on havaittu olevan fyysinen ja kokemuksellinen väline, jonka avulla voidaan tutkia ja ymmärtää vuorovaikutusta, johtajuutta, yhteistyötä ja kehollista oppimista (Matzdorf & Sen, 2015). Winther & Højlund Larsen (2022) tutkimuksessa johtajat kuvailivat tanssin olevan sekä konkreettinen että metaforinen tila, jossa he saivat uusia näkemyksiä ja työkaluja kehon kielensä, tunteidensa ja vuorovaikutuksensa hallintaan. Ropo & Sauer (2008) tutkivat tanssia johtamisen metaforana valssin ja raven elementtien avulla. Valssi kuvaa hierarkista, ennalta määriteltyä, rationaalista ja maskuliinista johtajuutta. Rave taas on luonteeltaan kaottinen, kehollinen, tunnepitoinen, osallistava ja yhteisesti rakentuva johtajuus. Valssin ja raven metaforat toivat näkyväksi sen, kuinka johtajuuden eri muodot heijastavat yhteiskunnallisia muutoksia ja kulttuurisia arvoja. Valssin ja raven metaforat kuvaavat siirtymistä perinteisestä, rakenteellisesta johtajuudesta kohti joustavaa, kehollista ja osallistavaa johtajuutta.

Tämän perusteella tiedetään, että tanssin metaforian avulla on mahdollista selittää ja ymmärtää johtajuutta. Itsensä tiedostamisen kuvataan olevan keskeistä niin tanssissa kuin johtajuudessa. Tanssin metaforien ymmärtäminen ennen tähän tutkimukseen ryhtymistä on tarpeellista, kun tulkitaan tanssinopettajien kokemuksia.

2.3.3 Tanssi kehollisena liikeharjoituksena

Winther & Højlund Larsen (2022) mukaan tanssi tarjoaa tilan, jossa johtajat voivat kehittää itseään kehon ja liikkeen kautta. Liike, kosketus ja rytmi toimivat kognitiivisina välineinä ja tanssi antaa mahdollisuuden oivalluksiin, jotka syntyvät tekemisen ja aistimisen kautta (Matzdorf & Sen, 2015). Tämä ylittää pelkän ajattelemisen tason. Tanssi aktivoi kehon ja aistien kautta opittavaa tietoa, joka täydentää perinteistä kognitiivista tietoa (Sandberg ym., 2023). Tanssi tuo esille läsnäolon ja tietoisuuden tärkeyden (Matzdorf & Sen, 2015). Sen on havaittu kehittävän ei sanallisen viestinnän taitoja, ryhmätyöskentelyä ja empatiaa. Lisäksi sen on havaittu auttavan ymmärtämään ihmisten välistä vuorovaikutusta ja johtajuuden dynamiikkaa (Sandberg ym., 2023). Tanssin potentiaalinen käyttäminen voisi tuoda uusia näkemyksiä organisaatioiden ja johtajuuden haasteisiin (Biehl-Missal & Springborg, 2016). Tanssin kuvataan olevan ainutlaatuinen ja käytännöllinen tapa ymmärtää ja kehittää johtajuutta (Matzdorf & Sen, 2015).

On havaittu, että liikkeen avulla on mahdollista oppia johtamiseen liittyviä taitoja, joita ei voi omaksua pelkästään lukemalla tai keskustelemalla (Springborg & Sutherland, 2015). Tanssin tarjoama kehollinen kokemus voi mahdollistaa oivalluksia, jotka voivat muuttaa yksilön tapaa ymmärtää ja harjoittaa johtajuutta. Sen on havaittu voivan muuttaa johtajan käsitystä itsestään ja toimintaa työyhteisössä (Matzdorf & Sen, 2015) sekä auttaa vapautumaan ajattelun rajoituksista (Hujala ym., 2015). Powell & Gifford (2015) mukaan tanssin avulla voitaisiin tutkia omaa ajattelua ja tunteita työssä, parantaa vuorovaikutusta, kehittää kykyä johtaa epämuodollisissa ja monimutkaisissa tilanteissa sekä vahvistaa reagointikykyä ja luovaa ongelmanratkaisua. Springborg & Sutherland (2015) ehdotti, että tanssin harjoitukset voisivat kehittää kykyä havainnoida, ymmärtää

ja käyttää kehollista ja aistipohjaista tietoa johtamistyössä. Tanssin on havaittu toimivan porttina aistilliseen ajatteluun, jossa opitaan luottamaan intuitioon ja aistihavaintoihin johtamistilanteissa (Zeitner ym., 2016). Tanssin lähestymistapa tukee liikkeen ja tilan havainnoinnin käyttöä johtajuudessa ja sillä on havaittu olevan potentiaalia läsnäolon ja resilienssin kehittämisessä (Sandberg ym., 2023). Tanssin on havaittu kasvattavan kehollisen johtajuuden ominaisuuksia, sillä se auttaa saamaan kontaktin itseen ja keholliseen tietoisuuteen (Zeitner ym., 2016).

Hujala ym. (2014) mukaan luovan liikkeen käyttö voi paljastaa tiedostamatonta tietoa käyttäytymismalleista ja tunnistamattomia tunteita johtamisen vuorovaikutuksesta. On havaittu, että liikkeen kautta on mahdollista kokea ja reflektoida tunteita, ajattelua ja kehon tuntemuksia (Payne & Jääskeläinen, 2023). Liikeharjoitukset vapauttavat kehoon juurtunutta hiljaista tietoa ja voivat mahdollistaa uusien oivallusten ja ymmärryksen syntymisen (Biehl-Missal & Sprinborg, 2016). Tanssilla on kyky herättää inhimillisiä tunteita, auttaa tulemaan niistä tietoiseksi ja samalla edistää näiden tunteiden käsittelyä (Chandler, 2012). Lisäksi tanssi auttaa tulemaan tietoiseksi piilevistä ymmärryksistä, jotka vaikuttavat päätöksentekoon ja toimintaan (Biehl, 2017, 5). Hujala ym. (2015) ehdotti kehon hyödyntämistä tiedon tuottamisessa. Tanssia voitaisiin käyttää vaikeasti sanallistettavien organisaation ilmiöiden, kuten valtasuhteiden, tunteiden ja identiteetin tutkimusmenetelmänä. Tanssi ja erityisesti luova liike menetelmänä voisivat auttaa lisäämään ymmärrystä omasta toiminnastamme työelämässä sekä auttaa kyseenalaistamaan arjen rutiineja ja löytämään uusia toimivampia käytäntöjä.

Esimerkkinä, jo aikaisemmin kehollisen johtajuuden luvussa esitellyn Payne & Jääskeläinen (2023) teoreettis-filosofisen tutkimuksen pyrkimyksenä oli kehittää uudenlaista tapaa ymmärtää ja fasilitoida johtajuutta kehollisten kokemusten kautta. He käyttivät liikettä, ilmaisua ja kehon aistimuksia välineenä oppimiseen ja johtamiseen yhdistäessään kehollisen fenomenologian, tanssiliiketerapian ja taideperustaiset menetelmät. He havaitsivat, että keholliset kokemukset vaikuttivat tunnetiloihin ja ajatteluun sekä siihen, miten vuorovaikutus ja johtajuus koettiin. Tutkimus ehdotti, että

johtajuutta voitaisiin kehittää harjoittelemalla kehollista tietoisuutta liikkeen, tanssin ja muiden kehollisten harjoitusten avulla. Tutkimuksen rajoituksena on empiirisen aineiston puute, subjektiivinen kokemus ja sen käsitteellinen ja filosofinen lähestymistapa. Tutkimus tarjoaa kuitenkin uudenlaisen ajattelutavan kehollisuutta korostavasta johtamismallista ja tuo esille kehollisen tietoisuuden, tunnesäätelyn ja läsnäolon taitojen kehittämisen mahdollisuudet kehollisia menetelmiä hyödyntämällä.

Toisena esimerkkinä, Ludevig (2016) havainnollisti johtajien valmentamisessa käyttämiensä tanssiharjoitusten vaikutuksia. Eräs tanssiharjoitus auttoi osallistujia siirtämään huomionsa ajatuksista kehoon ja havainnoimaan omaa olemistaan ilman tavoitteita. Tämä lisäsi tietoisuutta itsestä ja auttoi olemaan läsnä hetkessä. Toisessa harjoituksessa tutkittiin kahden ihmisen välistä kehollista vuorovaikutusta ilman sanoja, mikä ilmensi johtajuutta, vuorovaikutusta ja konfliktinratkaisua. Harjoituksessa osallistujat kokivat toistensa näkökulmia ja löysivät yhteisiä ratkaisuja. Kolmas harjoitus oli ryhmän liikeharjoitus, jossa tutkittiin ryhmädynamiikkaa ja tunnistettiin piileviä normeja ja ilmiöitä. Osallistujat pystyivät havaitsemaan ryhmän taipumuksia rajoittava luovuutta. Neljännessä harjoituksessa tutkittiin liikkeen avulla puhujan ja yleisön välistä suhdetta. Osallistujat oppivat puhumaan yhteisön puolesta ja kuuntelemaan kollektiivisesti. Useiden muiden esimerkkimenetelmien avulla voitiin tutkia monimutkaisia tapauksia vieläkin syvemmin ja auttaa osallistujia näkemään systeemisiä suhteita ja aikaisemmin huomioimattomia näkökulmia.

Kolmantena esimerkkinä, Winther & Højlund Larsen (2022) tutkimuksen ilmaisullista ja improvisatorista tanssin opetusta yhdistävässä johtajuustutkimuksessa johtajista tuli kehitysprosessin aikana tietoisempia omista tunteistaan, kehollisuudestaan ja aistillisuudestaan sekä kehollisesta viestinnästään erilaisissa johtamistilanteissa. Tutkimus oli fenomenologinen ja taiteelliseen oppimiseen pohjautuva interventiotutkimus, joka yhdisti taideperustaisen ja kokemuksellisen oppimisen keholliseen tietoisuuteen. Tutkimuksessa korostui kokemuksellinen, kehollinen ja emotionaalinen oppiminen. Tanssin avulla johtajat oppivat olemaan paremmin läsnä

kehossaan sekä tunnistamaan tunteita itsessään ja toisissa. Harjoitusten tulokset osoittivat johtajien saaneen tanssista arvokkaita työkaluja, jotka auttoivat huomioimaan kehon viestit ja tunteet osana johtajuusosaamistaan. Tutkimuksessa käsiteltiin tunteiden kehollista ilmentymistä johtamisessa ja tunteet opittiin kohtaamaan kehollisesti, ei vain kognitiivisesti. Tutkimuksen alkaessa useat johtajat kokivat rauhallisuuden, keskittymisen ja läsnäolon puutetta johtamistyössään, mikä ilmeni vaillinaisena yhteytenä hetkeen ja omaan kehoon sekä ajatusten hallitsemattomuutena. Tutkimuksessa havaittiin, että johtajan kyky olla läsnä ja reagoida kehotietoisuutensa kautta, voi vahvistaa luottamusta ja yhteistyötä työyhteisössä.

Matzdorf & Sen (2015) esitti kysymyksen siitä, missä määrin tanssijoiden reflektiiviset kokemukset voisivat muuntua kokemuksiksi ei-tanssijoille. Kokisivatko johtajat tanssikokemuksen valaisevaksi ja vaikuttaisiko se heidän päivittäiseen toimintaansa. Springborg & Sutherland (2015) havaitsi, että vaikka tanssista saatu oppi ei olisikaan aina suoraan siirrettävissä johtamiseen, toimii kehollinen kokemus aina perustana uudenlaisen johtajuuden rakentamiselle. Zeitner ym. (2016) kokemuksen mukaan kokemusperäinen oppiminen on käytetyin pedagoginen menetelmä, kun taiteita sovelletaan johtajuustaitojen opetukseen. Hän havaitsi, että henkilökohtaiset oivallukset voivat siirtyä johtamistyöhön.

Tämän perusteella tiedetään, että tanssi tarjoaa tilan kehittymiselle liikkeen ja kehollisen kokemuksen kautta tuoden esille läsnäolon ja tietoisuuden merkityksen. Tanssin on havaittu tarjoavan johtajuuteen liittyviä oivalluksia kehollisen kokemuksen kautta. Sen on havaittu voivan muuttaa johtajan kokemusta itsestään. Tanssin avulla on mahdollista saada yhteys itseen ja keholliseen tietoisuuteen, mikä voi lisätä ymmärrystä kehollisesta johtajuudesta. Tässä tutkimuksessa pyritään tanssin liikeharjoituksista saatavien kokemusten kautta ymmärtämään paremmin kehollista johtajuutta.

2.4 Teoreettinen viitekehys

2.4.1 U-teoria

Tämän tutkimuksen teoreettinen viitekehys perustuu Otto Scharmerin U-teoriaan. U-teoria on yhdistelmä systeemiajattelua, innovointia ja muutoksen johtamista ihmisen kasvavan tietoisuuden näkökulmasta tarkasteltuna (Scharmer, 2018). U-teorian prosessi pyrkii yhdistämään luovasti ja esteettisellä herkkyydellä nousevan tulevaisuuden havainnoinnin, mikä mahdollistaa innovatiivisuuden, luovuuden ja uusien ideoiden syntymisen organisaatiossa (Scharmer & Kaeufer, 2010). Teorian lähtökohtana on ihmis- ja tietoisuuskeskeinen näkökulma yhteiskunnallisiin järjestelmiin. Se tarjoaa vaihtoehdon teknisille ja rakenneteorioille korostaen subjektiivisen kokemuksen merkitystä, inhimillistä läsnäoloa ja yhteisöllistä muutoskykyä (Scharmer, 2020). U-teorian mukaan muutos edellyttää rohkeutta päästää irti vanhasta (Scharmer & Kaeufer, 2010). Muutokseen ja irti päästämisen esteiden voittamiseen tarvitaan uteliaisuutta, rohkeutta ja kykyä olla haavoittuva. Nämä avaavat luovuuden, avoimuuden ja yhteyden toisiin ihmisiin.

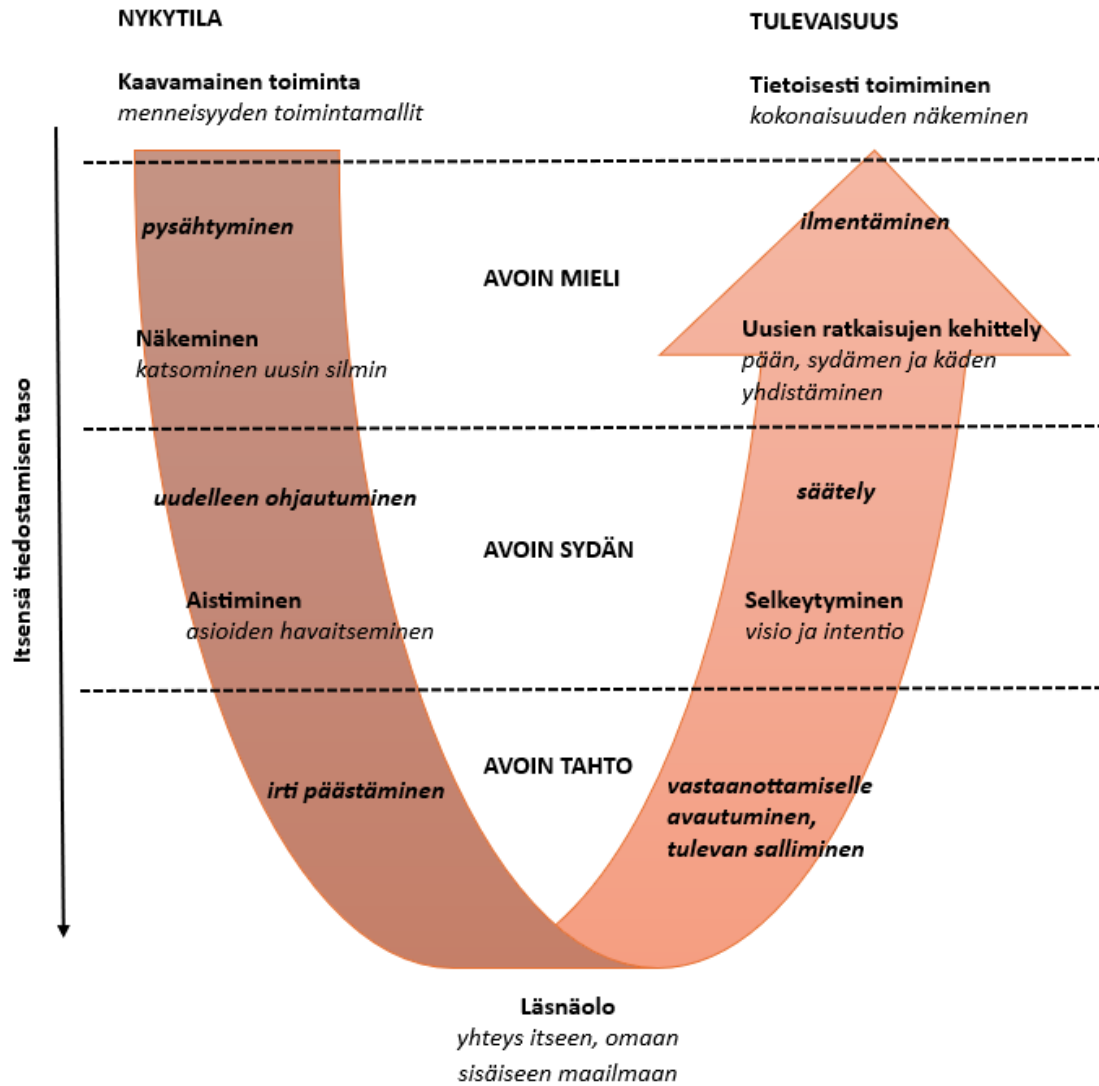
Johtajuus edellyttää herkkyyttä ja luovuutta johtajien kohdatessa yhä monimutkaisempia haasteita (Scharmer & Kaeufer, 2010). Näiden haasteiden ratkaisemiseksi ei enää riitä menneisyydestä oppiminen. Luova ja vaikuttava johtajuus syntyy kyvystä olla tietoinen omasta aidosta itsestä ja tulevaisuuden mahdollisuuksista. Scharmerin mukaan tarvitaan kykyä aistia ja oppia nousevasta tulevaisuudesta. Tähän tarvitaan kokemuksellista oppimista ja luovaa prosessia. Scharmerin mukaan johtajuuden ydin on sellainen sisäinen tila, missä johtajan ei tarvitse tietää mitä tehdä ja miten tehdä, vaan ymmärtää mistä sisäisestä tilasta oma toiminta on peräisin. Hän rinnastaa johtajan tyhjän kankaan edessä olevaan taiteilijaan, joka voi valita haluaako toistaa menneisyyttä vai avautua jollekin uudelle. Jokainen ihminen voi olla taiteilija eli tulevaisuuden rakentaja.

U-teorian pääajatus on, että todellisen muutoksen aikaansaamiseksi meidän on muutettava omaa sisäistä maailmaamme yksilöinä, organisaatioina ja yhteiskuntana (Scharmer, 2020). Tässä tutkielmassa keskityn yksilön muutoksen tarkasteluun. Muita mahdollisia teorioita tämän tutkimuksen tutkimuskysymysten lähestymiseen olisivat olleet Daniel Golemanin tunneälyteorian itsetietoisuuden (*self-awareness*) osa-alue ja Merleau-Pontyn kokemusta ja kehollisuutta painottava fenomenologia. U-teoria ja sen transformatiivinen prosessi soveltuu tähän tutkimukseen, sillä se yhdistää systeemiajattelun ja holistisen ihmiskäsityksen johtajuuden transformaatioon. Tässä tutkimuksessa on keskeistä ymmärtää tutkittavan ilmiön systeeminen luonne. Tutkija uskoo, että U-teorian systeemisen lähestymistavan yhdistäminen tutkimusasetelmaan voi auttaa näkemään tutkittavan ilmiön uusin silmin.

2.4.2 U-teorian keskeiset käsitteet

U-teorian keskeisiä käsitteitä ovat johtajuuden sokea piste, läsnäolon aistiminen nykyhetkessä sekä avoin mieli, avoin sydän ja avoin tahto. Johtajuuden sokea piste (*the blind spot of leadership*) tarkoittaa johtajan sisäisiä olosuhteita eli sisäistä maailmaa, mistä käsin johtaja toimii, kommunikoi, tekee havaintoja ja ajattelee (Scharmer, 2018). Scharmerin mukaan omien sokeiden pisteiden tiedostaminen edellyttää tietoisuuden muutosta, että opimme ymmärtämään itseämme (Tarkio, 2021). Läsnäolon aistiminen nykyhetkessä (*presence + sensing = presencing*) on yhdistelmä aistimista ja läsnäoloa, jonka saavuttaminen mahdollistaa yhteyden muodostamisen omaan potentiaaliin ja luovuuteen (Scharmer, 2018). Avoin mieli (*open mind*) on kykyä luopua totutuista tavoista tehdä päätelmiä (Tarkio, 2021). Se tarkoittaa kykyä nähdä asiat uusin silmin ja mahdollistaa tavanomaisista ajattelu- ja toimintatavoista luopumista. Avoin sydän (*open heart*) on kykyä tuntea empatiaa. Se tarkoittaa kykyä asettua toisen asemaan tarkastelemaan ongelmaa jonkun toisen näkökulmasta ja kokemuksesta käsin. Avoin tahto (*open will*) kykyä vastaanottaa asioita. Se tarkoittaa irti päästämistä aikomuksistamme, identiteeteistämme ja siitä, keitä ajattelemme olevamme, jotta voimme suhtautua avoimesti uusiin mahdollisuuksiin. Avoin tahto on valmiutta astua

tuntemattomaan. Mielen sisäisten esteiden kanssa työskenteleminen mahdollistaa uudenlaisten ajatusten syntyminen, mikä on U-teorian mukaan olennaista johtajuudessa.



Kuvio 1. U-teorian transformatiivinen prosessi.

U-teorian transformatiivinen prosessi kuvaa kehon ja mielen yhteyden, itsensä tiedostamisen ja läsnäolon merkitystä menneisyyden rajoituksista irti päästämisen, uudelle avautumisen ja tietoisesti toimimisen prosessissa. U-teorian keskeisin kysymys on se, kuinka johtaja voi tavoittaa oman aidon itsensä ja saada yhteyden omaan potentiaaliinsa ylittäkseen nykyhetken ja menneisyyden luomien rajoitteiden aikaan saaman kuilun ja voidakseen siirtyä aistimaan tulevaisuuden mahdollisuuksia.

Koya ym. (2015) pyrki tunnistamaan ja kuvaamaan kehollisen johtajuuden ominaisuuksia yhdistämällä klassisia johtajuusteorioita ja U-teorian ajattelua. Heidän mukaansa U-teoria antaa rakenteen kehollisen johtajuuden käsitteelle ja lähestymistavalle, joka perustuu kehon, mielen ja sosiaalisen ympäristön väliseen suhteeseen. Klassiset johtamisteoriat väittävät yleisesti, että johtajan tietoisuuden taso itsestä ja ympärillään tapahtuvista asioista määrittää johtamisen tehokkuuden. Klassiset johtamisteoriat jättävät huomiotta sen, että ihmiset toimivat organisaatioissa erilaisista paradigmoista eli sisäisestä maailmasta käsin, mikä on U-teoriassa keskeistä.

2.4.3 U-teorian käytännön sovellus

Scharmer & Kaeufer (2010) toivat esille taiteellisten käytäntöjen roolin johtajuudessa. Tanssin, musiikin ja kuvataiteen avulla voidaan irrottautua totutuista ajattelu- ja toimintatavoista, kehittää yksilön ja ryhmän tietoisuutta, löytää luova yhteys tulevaisuuden mahdollisuuksiin sekä yhdistää keho, tunteet ja ajattelu. U-teoria toimii perustana kehollisille läsnäoloharjoituksille, jotka tukevat systeemistä ja kestävästä muutosta. Harjoitusten avulla pyritään ylittämään nykyiset ekologiset, sosiaaliset ja henkiset kriisit kehittämällä johtajien tietoisuutta, läsnäoloa ja itsensä tiedostamista. U-teoria korostaa johtajan itsensä tiedostamisen ja tietoisuuden kehittämisen merkitystä uusien innovaatioiden ja luovien ratkaisujen löytämiseksi organisaation ja liiketoiminnan nouseviin haasteisiin.

Käytännön sovelluksena Scharmer on kehittänyt yhteistyössä Presencing Institutin kanssa liikkeeseen perustuvia, läsnäolon ja tietoisuuden yhdistäviä kehollisia liikeharjoituksia (Ludevig, 2016). Tätä kutsutaan Social Presencing Theateriksi, joka on liikkeeseen ja kehollisuuteen perustuva taidemuoto. Social Presencing Theaterin perusharjoitus on tanssi, kehollinen mindfulness-harjoitus, joka syventää kehollista läsnäoloa auttaen luomaan yhteyden kehoon ja olemaan läsnä hetkessä. Tanssi tarjoaa

tilan kääntää huomio takaisin itseän ja siihen, kuinka havaitsee asiat ja maailman. Se alkaa oman kehon ja mielen tiedostamisesta.

Tämän harjoituksen avulla oppii huomaamaan, jos mieli on harhautunut tai takertunut ajatuksiin ja tuomaan sen takaisin nykyhetkeen (Ludevig, 2016). Tämä on keskeinen taito tullakseen läsnä olevammaksi ja juurtuneemmaksi kehoon ja oppiakseen suuntaamaan mielen huomio kehon tuntemuksiin. Kehon ja mielen toimiessa yhteistyössä, käytössämme on kokonaisvaltaisempi älykkyys. Tanssi palauttaa kehon ja mielen luonnollisen yhteyden, kun huomio pidetään liikkeessä ja kehon tuntemuksissa. Harjoituksen tavoitteena on hidastaminen ja hetken aistiminen, tunneällyn ja syvemmän kuuntelun aktivoituminen sekä itsevarmuuden, selkeyden ja luovuuden lisääntyminen. Turvallinen ja arvostelusta vapaa tila, jossa ihmiset voivat tutkia omaa sisäistä kokemustaan on Scharmerin mukaan keskeinen muutoksen alulle paneva voima (Tarkio, 2021).

2.4.4 Kritiikki U-teoriaa kohtaan

U-teoriaa kohtaan on esitetty kritiikkiä. Heller (2019) tarkasteli Scharmerin U-teorian taustaa. Hänen mukaansa teoria on saanut laajaa kansainvälistä tunnustusta, mutta vain vähän akateemista kritiikkiä sen teoreettisista ja filosofisista perusteista. Heller kritisoi U-teorian filosofisen perustan olevan ristiriitainen, ja että se kaipaa enemmän kriittistä tarkastelua ja länsimaisen rationaalisen ajattelutavan sisällyttämistä. Hän kyseenalaisti U-teorian sovellettavuuden yritysmaailmaan, teorian filosofisen ja historiallisen pohjan sekä akateemisten standardien mukaisuuden, sillä Scharmerin ajattelussa on hänen mukaansa nähtävissä uskonnollisia ja itämaisen viisausperinteen henkisiä elementtejä. Heller pitää teoriaa kuitenkin arvokkaana todeten sen tuovan esille vaihtoehtoisia ajattelutapoja johtajuuden ja organisaatioiden kehittämiseen.

Kühl (2016) kritisoi U-teoriaa siitä, kuinka se näyttäytyy tyypillisenä johtamisen ja muutoksen hallinnan muotisuuntauksena. Hänen mukaansa teorian kehitysmalli on

epämääräinen, eikä se huomioi yhteiskunnan toiminnan logiikoita yhdistäessään tieteellisiä näkemyksiä hengellisiin elementteihin. Kühl arvosteli U-teoriaa idealistisuudesta ja jopa esoteerisuudesta viitaten sen käyttämään epämääräiseen ja henkiseen kieleen. Hän kuitenkin tunnusti, että U-teorian retoriikka voi rohkaista johtajia toimimaan epävarmuuden keskellä ja luoda epävarmuudesta huolimatta uskoa omiin toimiinsa. Scharmer (2020) vastasi Kühlin kritiikkiin kiinnittämällä huomiota muun ohella siihen, että perinteiset teorit eivät huomioi ihmisen tietoisuuden kehitystä. Tähän tietoisuuden kehittymiseen ja ajattelutapojen muutokseen U-teoria tuo työkalut.

3 Tutkimusmenetelmät

Tässä luvussa esitellään tutkimusasetelma, tutkimuksen filosofiset olettamukset, aineiston kerääminen, otanta, analyysimenetelmät sekä tutkimuksen luotettavuus ja sen eettiset periaatteet. Tutkimusasetelmassa esitellään tutkimuksen menetelmä ja sen valinnan perustelut.

3.1 Tutkimusasetelma

Koska tämän tutkimuksen tarkoituksena on selvittää tanssinopettajien kokemuksia tanssin liikeharjoitusten yhteydestä itsensä tiedostamiseen, tietoisuuteen, läsnäoloon ja luovuuteen, soveltuu tutkimukseen kvalitatiivinen lähestymistapa. Tutkimus toteutetaan laadullisena tutkimuksena, sillä tämän tutkimuksen tavoitteena on löytää uusia puolia tutkittavasta ilmiöstä ja ymmärtää ihmisten kokemuksia syvällisestä. Tavoitteena on tanssinopettajien kokemuksia tutkimalla löytää vastauksia tutkimuskysymyksiin.

Laadullinen tutkimusmenetelmä soveltuu tähän tutkimukseen, koska sen avulla ilmiötä voidaan tarkastella syvällisesti ja tutkittavien kokemuksia tulkita heidän omasta näkökulmastaan (Hirsjärvi ja muut, 2013: 161, 164, 181). Todellisen elämän kuvaamiseen sisältyy ajatus todellisuuden moninaisuudesta ja tapahtumien välille on mahdollista löytää monen suuntaisia suhteita. Kokonaisvaltainen tiedonhankinta tapahtuu keräämällä tietoa ihmisiltä ja tutkija luottaa omiin havaintoihinsa ja keskusteluihin tutkittavien kanssa. Kerättyä aineistoa ja tehtyjä havaintoja arvioidaan ja analysoidaan kriittisesti (Hirsjärvi ja muut, 2013: 183). Tutkijan tavoitteena on tutkimuskohdetta ymmärtämällä paljastaa odottamattomia seikkoja tarkastelemalla aineistoa monitahoisesti ja yksityiskohtaisesti. Tässä tutkimuksessa ollaan kiinnostuneita asioista, joita ei voida yksinkertaisella tavalla mitata määrällisesti.

3.2 Tutkimuksen filosofiset olettamukset

Tutkimuksen taustalla vaikuttavat filosofiset olettamukset liittyvät käsityksiin ihmisestä, todellisuudesta ja tiedon muodostumisesta (Hirsjärvi, 2013, 129–130). Tämän tutkimuksen ontologinen olettamus pohjautuu ajatukseen ihmisestä merkityksiä luovana ja kokevana toimijana. Epistemologisesti tutkimus nojaa fenomenologis-hermeneuttiseen lähestymistapaan, jossa pyritään ymmärtämään ihmisten kokemuksia ja niiden tulkintaa (Tuomi & Sarajärvi, 2018, s. 39). Ontologia esittää kysymyksiä todellisuuden luoteesta ja pyrkii kuvaamaan tutkittavan ilmiön luonnetta ja tutkimaan sitä, mikä on todellista ja mitä voidaan pitää sen todisteina (Hirsjärvi, 2013, 130). Epistemologia käsittelee tietämisen alkuperää ja luonnetta sekä tiedon muodostamista. Epistemologia sisältää sen, mikä suhde tutkijan ja tutkittavan kohteen välillä vallitsee ja mikä asema arvoilla on ilmiöiden ymmärtämisessä. Fenomenologisen tutkimuksen kohteena on inhimillisen kokemusmaailman tutkiminen, miten todellisuus ilmenee kokijalle (Tuomi & Sarajärvi, 2018, 40). Ontologiassa on kyse siitä, millaiseksi tutkimuksen kohde käsitetään (Hirsjärvi, 2013, 130). Tutkimuksen kohteen ollessa ihminen, on ontologisen erittelyn tuloksena ihmiskäsitys. Epistemologiassa käsitykset koskevat tiedostamisen ja tiedonsaannin ongelmia, kuten mikä on paras tapa lähestyä tutkimuksen kohdetta. Empiirisessä tutkimuksessa nämä kaksi tutkimuksen filosofista viitekehystä muodostavat tutkimuksen taustasitoumukset.

Tämän tutkimuksen ontologinen olettamus on, että itsensä tiedostaminen, läsnäolo, tietoisuus ja luovuus kehittyvät subjektiivisten kokemusten kautta tanssin liikeharjoitusten avulla. Tämän tutkimuksen epistemologinen olettamus on, että haastatteleamalla tanssinopettajia heidän subjektiivisista kokemuksistaan saadaan tietoa tanssin liikeharjoitusten yhteydestä itsensä tiedostamiseen, läsnäoloon, tietoisuuteen ja luovuuteen. Tutkijan tehtävänä on analysoida tanssinopettajien kokemuksia ja yhdistää ne tutkimuksen teoreettiseen viitekehykseen.

3.3 Aineiston kerääminen

Haastattelu on laadullisen tutkimuksen päämenetelmä (Hirsjärvi ym., 2013, 205). Tämän tutkimuksen aineisto kerättiin käyttämällä syvähaastattelua. Syvähaastattelussa vain ilmiö, josta keskustellaan, on määritelty ja siinä käytetään avoimia kysymyksiä (Tuomi & Sarajärvi, 2018, 88-89). Haastattelun sisältö liittyy tutkimuksen tarkoitukseen ja tutkimuskysymyksiin. Vaikka tutkimuksen viitekehys ei määrää tutkimuksen suuntaa, se auttaa tutkijaa hahmottamaan ilmiötä ja suuntaamaan haastattelua. Syvähaastattelu sallii tutkijan intuitiivisen ja kokemusperäisen lähestymistavan ja väliintulon. Se muistuttaa kaikista haastattelun muodoista eniten keskustelua ja haastateltavan kokemuksia selvitetään sen mukaan, kuinka ne tulevat aidosti esille haastattelun kuluessa (Hirsjärvi ja muut, 2013: 209). Tällä tavalla se, miten haastateltavat kokevat, tuntevat, ajattelevat ja uskovat pääsee esille sellaisena, kuin ne haastateltavilla ilmenevät (Hirsjärvi ja muut, 2013: 185). Syvähaastattelulle tyypillistä on, että aihe voi myös muuttua keskustelun aikana. Haastattelun toteutukseen kuuluu haastattelun sopiminen, keskustelun avaus, kysyminen ja dialogin ohjaaminen (Hirsjärvi ym., 2013, 211). Tutkijan tehtävänä on pitää haastattelu aiheessa ja suunnassa, mutta antaa haastateltavan puhua vapaasti (Tuomi & Sarajärvi, 2018, 89).

Tämän tutkimuksen aineisto kerättiin maaliskuussa 2025. Avoimet haastattelut toteutettiin 45-75 minuutin pituisina teams-haastatteluina, jotka tallennettiin ja litteroitiin. Haastateltaviin oltiin ensin yhteydessä sähköpostilla ja tiedusteltiin osallistumishalukkuutta tutkimukseen. Samalla kerrottiin lyhyesti tutkimuksen tarkoituksesta ja taustasta ja kuinka haastatteluiden avulla kerättyä aineistoa tullaan käyttämään. Lisäksi kerrottiin, että tutkimus on anonyymi. Haastateltaviksi lupautuneiden kanssa sovittiin haastatteluajat ja samalla kerrottiin haastattelumenetelmästä sekä kysyttiin lupa haastatteluiden tallentamiseen ja litterointiin. Haastateltaville toimitettiin haastattelun tietosuojalomake, mistä kävi ilmi rekisterin nimi, rekisterinpitäjä, henkilötietojen käsittelytarkoitus ja käsittelyperuste, henkilötietojen säilytysaika, rekisterin tietosisältö ja tietolähteet, rekisteröidyn oikeudet ja henkilötietojen vastaanottaja.

3.4 Otanta

Otannan valintaperusteena oli tarkoituksenmukainen otanta (*purposive sampling*). Tässä tutkimuksessa tarkoituksenmukainen otos oli tanssinopettajat, joilla on kokemusta tanssin liikeharjoitusten ohjaamisesta ja opettamisesta. Tanssilla tarkoitetaan tässä tutkimuksessa luovaa, ei koreografista ja ei esittävää tanssia, sillä se vastaa parhaiten Scharmerin U-teorian käytännön sovellukseksi kehittämää liikkeeseen ja kehollisuuteen perustuvaa taidemuotoa. Haastateltavia kartoitettiin hakemalla internetistä luoviin kehollisiin liikeharjoituksiin perustuvan tanssin opetuksen, koulutuksen ja kurssien ohjaajia ja opettajia. Otoksen koko oli seitsemän henkilöä. Otannan sopivuuden ja sen muodostamisen haasteena voi olla saada ylipäättään kokoon edes pieni määrä juuri kyseisestä ilmiöstä tietäviä henkilöitä (Tuomi & Sarajärvi, 2018, 98). Juuri se oli tämän tutkimuksen haasteena ja siitä syystä tutkimuksen otannassa päädyttiin johtajien haastatteleminen sijaan tanssin opettajiin. Tutkijan olettamana oli, että sellaisten johtajien tavoittaminen ei olisi mahdollista, joilla olisi riittävästi kokemusta luovan tanssin liikeharjoituksista.

Lähes kaikki haastatteluun osallistuneet olivat löytäneet tanssin ensin oman harrastuksensa kautta, minkä jälkeen he olivat opiskelleet tanssia ja nykyisin ohjaavat tai opettavat tanssia pää- tai sivutyönään. Kaikille haastatelluille yhteistä oli kiinnostus ja ammattitaito keholliseen lähestymistapaan ja luovaan tanssiin ja liikkeeseen, joka oli tullut kaikille mukaan jossain vaiheessa tanssiharrastusta tai -uraa. Haastateltujen tanssitausta ennen luovaan tanssiin tutustumista oli hyvin monipuolinen afrikkalaisista ja kuubalaisista tansseista balettiin, jazz-tanssiin, nykytanssiin ja paritansseihin. Haastatelluilla oli taustallaan erilaisia tanssipedagogiikan, tanssi- ja liiketerapian ja somatiikan opintoja sekä tanssin tutkintoja. Osalla oli kokemusta tanssi-improvisaatiosta ja autenttisesta liikkeestä. Useimmilla tanssi oli tullut ammatiksi aikaisemmin opiskellun ammatin ja koulutuksen lisäksi tai sitä täydentämään. Haastateltujen muu koulutustausta oli taiteiden, yhteiskuntatieteiden ja kasvatustieteiden aloilta, sekä sosiaali- ja terveys- ja liiketalouden aloilta.

3.5 Analyysimenetelmä

Analyysissa tanssinopettajien kokemuksia tarkastelemalla pyrittiin tunnistamaan, miten tanssi vaikuttaa kokemuksiin tutkittavana olevasta ilmiöstä. Haastatteluaineiston analyysi toteutettiin Braun ja Clarke (2006) teema-analyysimenetelmällä. Teema-analyysi on laadullinen tutkimusmenetelmä, jota voidaan käyttää käytännöllisellä ja joustavalla tavalla laadullisen aineiston tarkasteluun (Braun & Clarke, 2006). Teema-analyysi ei ole sidottu tiettyyn teoreettiseen viitekehykseen ja siksi se soveltuu erityisen hyvin kokemuksiä raportoivaan lähestymistapaan. Sen avulla tunnistetaan, analysoidaan ja raportoidaan aineistossa toistuvia teemoja ja merkityksellisiä piirteitä. Teemoittelussa painottuu juuri kussakin teemassa sanotut asiat (Tuomi & Sarajärvi, 2018, 105). Teemat ovat aiheita, jotka ovat tutkimuskysymyksen kannalta merkityksellisiä ja esiintyvät aineistossa toistuvasti (Braun & Clarke, 2006). Teeman yleisyys määrällisesti ei ole merkittävää, vaan tutkija käyttää omaa tulkintaansa ja harkintaansa teemojen määrittelyssä. Teemoittelussa laadullinen aineisto pilkotaan ja ryhmitellään erilaisiin aihepiireihin (Tuomi & Sarajärvi, 2018, 105).

Teemoittelu aloitettiin lukemalla haastattelutallenteiden litteroitu aineisto huolellisesti läpi. Seuraavaksi koko aineisto koodattiin induktiivisesti. Se tarkoittaa sitä, että aineiston pohjalta pyrittiin löytämään erilaisia piirteitä, vivahteita ja merkityksiä itsensä tiedostamiseen, tietoisuuteen, läsnäoloon ja luovuuteen liittyvistä kokemuksista, ja rakentamaan niiden ympärille tunnistettavia teemoja. Näiden piirteiden pohjalta ryhmiteltiin laajemmat teemat ja niiden keskinäinen suhde. Teemoittelun jälkeen teemat nimettiin pääteemoiksi ja alateemoiksi, jotka raportoitiin tutkimustuloksissa. Tutkimustulokset esitettiin havainnollisesti varmentamalla teemat sitaateilla ja sitomalla ne tutkimuskysymyksiin. Tanssinopettajien haastatteluista pääteemoina tunnistettiin psykofyysiset kyvyt ja johtajuus-seuraajuustaito. Psykofyysisten kykyjen alateemoina tunnistettiin kyky toimia hetkessä, taito säädellä tunteita, kyky päästää irti kontrollista ja kehollinen itseilmaisuus. Johtajuus-seuraajuustaidon alateemoina tunnistettiin mukautuvan vuorovaikutuksen taito ja taito rakentaa luottamusta. Kuviossa esitetään

aineistosta tunnistetut koodatut piirteet sekä niiden pohjalta muodostetut alateemat ja pääteemat.

Yläteema 1	psykofyysiset kyvyt
Alateema 1.1	kyky toimia hetkessä
Koodatut piirteet	kehollinen tietoisuus, itsensä tiedostava havainnointi
Sitaatti	<i>"Pelkällä mielen toiminnalla ei saa kokonaiskuvaa, vaan sillä, kun minä yhdistän mielen ja tunteet ja kehon. Liikkeen kautta minä saan kokonaisinformaation siitä mitä minä tarvitsen. (4)."</i>
Alateema 1.2	taito säädellä tunteita
Koodatut piirteet	emotionaalinen tietoisuus, tunteiden tietoinen havainnointi
Sitaatti	<i>"Välillä saattaa tulla joku tunne pintaan. Voi päästä ihan itku ja sitten huomaa, että jotain purkaantui. Jotain mikä on ollut jumissa kehossa ja liikkeen kautta se tulee kohdatuksi ja ilmaistuksi. Surua tai kiukkuakin saattaa nousta kehosta. (6)"</i>
Alateema 1.3	kehollinen itseilmaisu
Koodatut piirteet	kokemusten ilmaisu kehon kautta, keho tietoisena ilmaisun välineenä
Sitaatti	<i>"Tulee kokemus siitä, kun saan viestiä enemmän myös kehollani, niin viestintä helpottuu. Tavoitan sekä itsestäni, että toisesta ihmisestä kenen kanssa liikun, viestinnästä niin ison massan sieltä jäävuoren huipun alta. (4)"</i>
Alateema 1.4	kyky päästää irti kontrollista
Koodatut piirteet	rajoittavasta ajattelusta vapautuminen, kyky nähdä tulevaisuuden mahdollisuuksia
Sitaatti	<i>"Luota prosessiin ja luota kehoon. Sillä hetkellä se saattaa ratkaista jotakin. Ettei etukäteen pelkää jotain, mitä mieli voisi kehitellä, että antaa kehon hoitaa tämä. (1)"</i>
Yläteema 2	johtajuus-seuraajuustaito
Alateema 2.1	taito rakentaa luottamusta
Koodatut piirteet	tilan avaaminen toiselle, yhteyden luominen
Sitaatti	<i>"Se luo psykologista turvaa. Voi jakaa mielipiteitä ja omia kokemuksia turvallisesti. Se tuo kokemusta nähdäksi tulemisesta. Keho on meidän viestintäväline sanojen lisäksi. (4)"</i>
Alateema 2.2	mukautuvan vuorovaikutuksen taito
Koodatut piirteet	ei sanallisen viestinnän aistiminen, yhteistyön synnyttäminen
Sitaatti	<i>"Tanssi on kehittänyt minussa uskoa siihen, kun ihmiset pääsisivät semmoiseen yhteyteen, että pystyisi läsnä olevasti kuuntelemaan ja vastaanottamaan toisia ihmisiä. Niiden tarinoita, läsnäoloa, liikkumista. (3)"</i>

Kuvio 2. Pääteemat, alateemat, koodatut piirteet ja sitaatit.

3.6 Tutkimuksen luotettavuus

Tässä tutkimuksessa on käytetty luotettavia laadullisen tutkimuksen menetelmiä, syvähaastattelumenetelmää, tarkoituksenmukaista otantaa ja teema-analyysimenetelmää. Aineisto on tallennettu ja litteroitu luotettavalla tavalla, sitä on käsitelty luottamuksellisesti ja aineistoa on analysoitu systemaattisesti. Laadullisen tutkimuksen luotettavuutta arvioitaessa nousee esille totuus ja objektiivisuus (Tuomi & Sarajärvi, 2018, 158-160). Objektiivisuuden osalta on tarkasteltava havaintojen luotettavuutta ja puolueettomuutta. Laadullisessa tutkimuksessa on väistämätöntä hyväksyä se, että tutkija suodattaa saamaansa tietoa oman kehüksensä läpi, sillä tutkija on itse luonut tutkimusasetelman ja toimii sen tulkitsijana. Tässä tutkimuksessa tutkija on luonut tutkimusasetelman U-teorian ja kehollisen johtajuuden ympärille, joihin yhdistettynä itsensä tiedostamista, läsnäoloa, tietoisuutta ja luovuutta tutkitaan tanssinopettajien kokemusten avulla. Tutkimusasetelma perustuu tutkijan näkemykseen tutkittavasta ilmiöstä ja otannan valinnasta, jolla tutkija on lähestynyt tutkittavaa ilmiötä. Tutkimuksen kohteena oleva ilmiö on vielä vähän tunnettu ja sille ei ole yhtä selkeää määritelmää, mikä mahdollistaa erilaisten tulkintojen tekemisen. Tutkimuksen tuloksia tulkittaessa on ymmärretty, että tutkimustulokset perustuvat haastateltujen subjektiivisiin kokemuksiin sekä tutkijan tekemiin tulkintoihin.

Kun tutkimuksen objektiivisuutta arvioitaessa tarkastellaan kehystä, jonka läpi tutkija tietoa suodattaa, on tärkeää huomioida tutkijan oma kokemus johtajana toimimisesta sekä harrastuneisuus luovaan tanssiin. Tutkijalla on oma subjektiivinen kokemus tanssin liikeharjoitusten vaikutuksista itsensä tiedostamiseen, tietoisuuteen, läsnäoloon ja luovuuteen sekä omien johtajuustaitojen kehittymiseen. On hyväksyttävä se, että näillä tekijöillä on saattanut olla vaikutusta tutkimusasetelmaan ja sen tulkintaan. Tutkijalla on ollut tutkimuksen alkaessa oletuksia, jotka ovat tutkimuksen aikana myös muuttuneet. Tästä huolimatta aineiston keruussa ja sen analyysissä on pyritty noudattamaan täyttä objektiivisuutta.

Tärkeänä menetelmällisen objektiivisuuden kriteerinä on tutkimuksen toistettavuus samoista lähtökohdista (Hirsjärvi ym., 2013, 309). Tätä tutkimusta ei ole mahdollista toistaa täsmälleen samanlaisena, sillä tutkimustulokset ovat riippuvaisia haastateltujen kokemus- ja koulutustaustasta tanssin parissa sekä haastateltujen subjektiivisista, tanssissa syntyneistä kokemuksista. Samankaltaisella otannalla on kuitenkin mahdollista saavuttaa samankaltaisia tuloksia, sillä tanssinopettajien kokemuksissa havaittiin olevan toistuvia piirteitä, joiden on mahdollista toistua samankaltaisista lähtökohdista. Olennaista tutkimuksen toistettavuudessa on haastateltavien harjaantuneisuus tanssin liikeharjoituksiin ja oman subjektiivisen kokemuksen reflektointiin. On myös huomioitava, että tämä tutkimus antaa tietoa tanssinopettajien kokemuksista, mutta ei johtajien kokemuksista. Tutkimuksen tulokset antavat kuitenkin tietoa siitä, miten tanssi menetelmänä voisi vaikuttaa kehollisen johtajuuden ominaisuuksien syntymiseen ja miten näitä ominaisuuksia voitaisiin tanssin avulla opettaa.

3.7 Tutkimuksen eettiset periaatteet

Tässä tutkimuksessa on noudatettu hyvää tieteellistä käytäntöä ja ihmiseen kohdistuvan tutkimuksen eettisiä periaatteita (TENK) tutkittavia henkilöitä kunnioittaen ja siten, että tutkittaville ei aiheudu haittaa tutkimuksesta. Keskeisenä periaatteena on noudatettu tietoon perustuvaa suostumusta osallistua tutkimukseen. Tutkimukseen osallistuminen on perustunut vapaaehtoisuuteen ja tutkittavilla on ollut mahdollisuus keskeyttää osallistumisensa tai peruuttaa suostumuksensa tutkimukseen. Tutkittavilla on ollut mahdollisuus saada tietoa tutkimuksen sisällöstä, henkilötietojen käsittelystä, tutkimuksen käytännön toteutuksesta sekä tutkimusaineiston käsittelystä ja sen säilyttämisestä. Tutkimukseen osallistuneiden yksityisyyttä on suojeltu siten, että tutkimuksessa mukana olevia henkilöitä ei ole mahdollista tunnistaa. Tieteen vapautta on käytetty tässä tutkimuksessa eettisesti ja vastuullisesti.

4 Tutkimustulokset

Tässä luvussa esitellään tutkimustulokset. Luku on jaettu kahteen pääteemojen mukaisesti. Haastatteluissa esille tulleina pääteemoina ja vastauksena tutkimuskysymyksiin ”Millaisia kokemuksia tanssinopettajilla on liikeharjoitusten vaikutuksista itsensä tiedostamiseen?” ja ”Miten liikeharjoitusten koetaan vaikuttavan tietoisuuteen, läsnäoloon ja luovuuteen?” tunnistettiin psykofyysiset kyvyt ja johtajuus-seuraajuusosaaminen.

4.1 Psykofyysiset kyvyt

Aineistossa oli tunnistettavissa kokemuksia, joita yhdisti haastateltujen kuvaus kehon ja mielen välisestä yhteydestä. Näiden kuvausten pohjalta muodostui pääteema, joka nimettiin psykofyysisiksi kyvyiksi. Teeman sisällä jäsenyi neljä alateemaa, jotka kuvaavat ilmiön eri ulottuvuuksia ja tarkentavat pääteeman tulkintaa. Psykofyysisillä kyvyillä tässä viitataan fyysisen kehon ja psyykkisen mielen vuorovaikutukseen, jossa liikkuminen, keho, tunteet ja ajattelu muodostavat holistisen kokonaisuuden. Teema heijastaa ihmiskäsitystä, jossa keholliset aistimukset ja havainnot ovat tiiviissä yhteydessä yksilön ajatteluun ja toimintaan. Näin yhden tanssinopettajan kokemukset ilmentävät holistista kokonaisuutta:

”Minulle on tullut kokemus siitä, että miten se keho tietää. Se tietää tosi paljon, mitä välttämättä ajatukset tai tiedostava mieli ei tiedä. Keholta voi kysyä asioita ja sieltä voi tulla yllätyksellisiä asioita kehollisina kokemuksina. Koko prosessia ei välttämättä tiedä ajatuksen tasolla, mutta se tulee sen kautta, mitä kehossa tapahtuu. Näiden vuosien aikana olen uudestaan ja uudestaan ihmetellyt, että niin se vaan on totta. Se olisi niin tärkeää, että osaisimme käyttää johtamistilanteissa kehon viisautta ja tietoa. (3)”

4.1.1 Kyky toimia hetkessä

Tämä teema nimettiin *kyvyksi toimia hetkessä*. Tämä teema sisältää kehon, mielen ja tunteet yhdistävän läsnä olevan tietoisuuden, joka on kehollista tietoisuutta. Tämä teema kattaa itsensä tiedostavan havainnoinnin, kuten oman sisäisen maailman tarkastelemisen ja sokeiden pisteiden havaitsemisen.

Tanssinopettajat kuvailivat tanssissa saavuttamaansa itsensä tiedostamisen kokemusta keholliseksi läsnäoloksi ja keholla aistimiseksi. Metaforassa hyvän johtajan rinnastamisesta tanssijaan, tanssinopettajat ehdottivat keholla aistimisen voivan mahdollistaa sellaisen läsnäolon, joka lisää johtajan huomiokykyä. Heidän mukaansa tämä voisi tukea kykyä tilannekohtaisempaan ja henkilökohtaisempaan johtamiseen. Kuvaus havainnollistaa kokemusta siitä, kuinka tanssijan tietoisuus itsestään ja kokemus läsnäolosta ilmenee kehon kautta. Tanssin kuvattiin olevan reittien tutkimista ja löytämistä kehon liikkeen avulla. Tanssinopettajien kokemusten mukaan hetken aistiminen edellyttää kokonaisvaltaista läsnäolon tilaa. Näin yksi tanssinopettajista kuvaili kokemuksiaan ja ajatuksiaan johtajuudesta ja sen rinnastamisesta tanssiin:

”Hyvän johtajan voisi ajatella olevan tanssija sisimmältään, koska silloin hän pystyisi laskeutumaan hetkeen ja olla kehollisesti läsnä. Suoraviivaisuuden sijaan hän kykenisi johtamaan löytämällä reitin, kuin tanssien, ja eri ihmisten kanssa toimii eri reitit. Tanssi on reittien löytämistä ja reitit tulevat mahdollisiksi, kun annat keholla ja olemisella niille tilan. (2)”

Tanssinopettajien kokemuksissa itsensä tiedostamisen havaittiin olevan kokemuksellista ja kokonaisvaltaista, henkilökohtaista kasvua omana itsenä. Näin yksi tanssinopettajista kuvaili tanssin merkityksellisyyttä henkilökohtaisen kasvunsa tukena:

”Omaa kasvua ja itseymmärrystä ja kehon tuntemusta tukevaa, sellaista voimauttavaa. Se on ollut se tärkein, että on kasvanut ikään kuin itsenä. (5)”

Haastateltujen kokemuksissa tuli esille tanssin aikaan saaman läsnäolon kokemuksen aistiminen liikkeen avulla. Läsnäolon on koettu lisänneen mielen valppautta ja terävyyttä

tai vastakohtaisesti sen synnyttämää meditatiivista tilaa. Yksi haastatelluista kertoi seuraavalla tavalla läsnäolon kokemuksestaan:

”Se voi olla hyvin selkeästi tässä ja nyt kokemus. On kaikki aistit auki ja järki juoksee ja vuorovaikutus toimii. Tai sitten voi olla hyvin sisäinen, että menee kuin transsin kaltaiseen oloon. (1)”

Tanssinopettajat kertoivat tanssin aikaansaaman läsnäolon kokemuksen altistavan inhimilliseen ja haavoittuvaan tilaan, kun siirrytään rationaalisesta ajattelusta keholliseen kokemiseen. Kehollisen kokemisen tilassa he ovat kokeneet voivansa kohdata syvempiä ihmisyyden tasoja inhimillisinä tunteina ja syventää tietoisuutta itsestään. Yksi tanssinopettajista kertoi kokemuksistaan näin:

”Minulle tanssi tarkoittaa sitä, että siirryn tietämisestä ja ymmärtämisestä ei tietämisen ja kokemisen tilaan. Suostun sietämään epävarmuutta ja katsomaan omaa keskeneräisyyttäni. Suostun kohtaamaan tunteita mitä en ehkä ole halunnut kokea. (4)”

Panin merkille sen, kuinka itsensä kohtaaminen liikkeen avulla on tuonut tanssiopettajien elämään hyväksyntää ja sallivuutta itseä ja toisia kohtaan, mikä näkyy myös rehellisyytenä kohdata toisia aidosta itsestä käsin. Tanssi on auttanut kohtaamaan oman inhimillisyyden ja keskeneräisyyden. Näin yksi haastatelluista kuvaili kokemuksiaan:

”Kun on sallinut itselleen autenttista liikkumista, olemista ja kokemista, niin sitä sallii myös muille. Osaa nähdä asioita monitasoisemmin. Sallivuus inhimilliseen ja inhimillisen ymmärtäminen. Ymmärrys on syventynyt ja on helpompi puhua rehellisesti. Kertoa omista tuntemuksista, pyytää asioita tai sanoa suurempaan toiselle. Olen valmis ottamaan myös sen palautteen takaisin sieltä. Niin se kommunikatio etenee. (7)”

Tanssinopettajien kertomuksissa itsensä tiedostaminen tuli esille omien tarpeiden ja rajojen tunnistamisena. He kokivat tanssin auttaneen havaitsemaan sokeita pisteitään, kuinka täyttyneet tai täyttymättömät tarpeet vaikuttavat toimintaan ja kuinka omat rajat ilmenevät. He kokivat tällaisella itsensä tiedostamisella olevan merkittävä vaikutus siihen, kuinka he ymmärtävät itseään sekä itsensä suhteessa toisiin. Vaillinaisen kehon ja mielen

yhteyden oli koettu hämärtävän käsitystä itsestä ja heikentävän läsnäoloa hetkessä. Näin tanssinopettajat kuvailivat sitä, kuinka he havainnoivat omaa kokonaisvaltaista kokemustaan:

”Tunnistan tanssin myötä, jos olen ylivirittyneessä tilassa, enkä ole kontaktissa kehooni. Silloin tanssista tulee mitään. Kun en ole kontaktissa kehooni, niin en ole kontaktissa tunteisiini. Kun minulla ei ole kontaktia tunteisiini, niin en saa informaatiota siitä, miten minun kehoni voi, missä minun rajani menevät. Se on tosi olennaista, että pystyy yhdistämään kehon ja mielen tunteiden kautta, koska tunteet ovat kehollinen kokemus. (4)”

”Se liittyy kehotietoisuuteen, että koen olevani tässä tilassa. Tila ja vapauden kokemus ovat minulla auttaneet siihen, että minä todellakin tiedän, että minä olen omassa kehossani. Tämä on minun tarinani. Nämä ovat minun tunteeni. Ja nuo ovat sinun tunteesi, tuo on sinun tarinasi, tuo on sinun kehosi. Se on auttanut ikään kuin vetämään rajoja. (3)”

Tanssinopettajat toivat esille kokemuksiaan siitä, kuinka tanssi on auttanut tiedostamaan omia vahvuuksia ja haasteita. Tämä on heidän kokemuksensa mukaan ollut tärkeä osa itsensä tiedostamista ja oman sisäisen maailman tutkimista. Tällaisen työskentelyn on koettu paljastavan oman toiminnan taustalla olevia käsityksiä itsestä, mikä on auttanut käsittelemään niitä itselleen myötätuntoisella tavalla. Näin yksi haastatelluista kuvaili kokemustaan:

”Tanssin kautta huomaa omat vahvuudet ja haasteet, jotka ei välttämättä arjessa tule esille. Kun ollaan kehon kanssa, niin silloin on jotenkin auki koko ajan, niin ne huomaa helpommin. Se mitä minä itsestäni ajattelen, se tulee tosi selvästi tanssin kautta esille ja kuinka myötätuntoinen olen itselleni. Näkee haasteita itsessään, mutta näkee myös vahvuuksia ja miten kehittyy koko ajan. (6)”

Tanssin oli koettu vapauttavan paitsi kehoa, auttavan myös mieltä irrottautumaan jatkuvan saatavilla olemisen odotuksista. Tämän oli koettu auttavan palaamaan läsnäolon tilaan ja olemaan enemmän läsnä siten, että sekä keho että mieli ovat läsnä vuorovaikutustilanteissa ilman, että ajatukset harhailevat muissa asioissa. Näin tanssin mahdollistamaa tietä läsnäoloon ja keho-yhteyden merkitystä kuvaili yksi haastatelluista:

”Olemme niin ajatuksissamme, ja puhelimilla ja viestitulvaa tulee joka suunnasta, niin tanssi on minulle keino palata omaan kehoon ja rauhaan. Tanssiminen on tärkeää tässä ajassa, että olisi hetkiä, milloin aistiärsykkeet olisivat nimissä. Tuntuu, että ihmiset ovat unohtaneet oman kehon. Tanssi palauttaa minut takaisin omaan kehooni. (6)”

Tanssin oli koettu tukevan omaa kokemuksellisuutta, jossa korostui oman vapaan, aidon ilmaisun merkitys. Kokemusten oli koettu vahvistavan kykyä tunnistaa ja reflektoida omassa kokemuksessa tapahtuvia ilmiöitä. Näillä kokemuksilla koettiin olevan yhteys omaan toimintaan. Yksi tanssinopettaja kuvaili kokemustaan itsensä tiedostamisesta seuraavalla tavalla:

”Tanssilla on ollut todella paljon positiivisia vaikutuksia kommunikaatiokykyihini ja mitä enemmän on autenttisesti omassa liikkeessä mitä minussa tapahtuu, mitä enemmän pystyn tuntemaan sen, niin sitä suurempi pystyn olemaan muillekin siitä. Olen harjoitellut, että saan ilmaista tarpeitani ja tunteitani. Se on ollut tosi isossa osassa minun koko elämässä, kommunikaatiossa ja ihmissuhdetaidoissa tämä harjoitus. (7)”

Kehollinen itsensä tiedostaminen voi tanssinopettajien kokemuksen mukaan ilmentyä erilaisina kehon aistikokemuksina ja niihin liittyvän reflektion yhdistelmänä. Tällainen tietoisuus tuli kertomuksissa esille tarkkaavaisuutena ja kykyä havaita tanssin aikana syntyviä kekokokemuksia ja ajatuksia. Itsensä tiedostavan havainnoinnin oli koettu kehittäneen analyyttisyyttä ja reflektiokykyä ja kykyä havaita tilannesidonnaisia yksityiskohtia. Kokemusten perusteella tietoisuus syntyy monilla kehollisen ja psyykkisen havainnoinnin tasoilla ja yhdistyy usean kanavan tuottamiksi kokonaisvaltaisiksi havainnoiksi. Näin eräs haastatelluista kuvaili tanssia tietoisuuden kaistana:

”Tanssi on tietynlainen tietoisuuden kaista. Analyttisempi tai jopa kieltä tuottava, siellä menee kinesteettinen kokeminen, aistikokemukset ja kehollinen kokeminen. Sinne saattaa tulla reflektiivinen puoli, jota voi kutsua mielen tarkkaavaisuudeksi, joka arvioi tai analysoi tai tuottaa jotain omaa materiaalia tilanteeseen. Tanssimisen aikana ajattelu kulkee jollain tasolla useimmiten mukana. Se ei ole välttämättä kielellistä ajattelua, vaan reflektiivisiä toimintaa, jonkun hetkittäisen kokemuksen tarkastelua. Välillä se on kielellistä ja välillä se on sitten muussa muodossa se tietoisuuden sisältö. (5)”

Kokemus tanssin läsnäolosta itsessä ja koko elämässä, sekä tanssin vaikutusten siirtyminen muille elämänalueille tuli esille haastatteluiden aikana. Haastattelut synnyttivät haastattelijalle metaforisesti johdetun ajatuksen siitä, kuinka kehon tuottaman liikkeen voisi ajatella olevan jatkuvaa tanssia ja tanssi jalostaisi kaikkea mitä meissä liikkuu; aistimuksia, tunteita, kokemuksia ja mielikuvia. Tanssinopettajien kertomuksissa itsensä tiedostaminen ilmeni kokonaisvaltaisena liikkeen, kehon, tunteiden ja ajatusten nivoutumisena yhteen. Näin yksi haastatelluista kuvaili kokemustaan tanssista koko elämäänsä vaikuttavana ilmiönä:

”Olen oivaltanut, että tanssi on ikään kuin läsnä itsessä silloinkin, kun ei tanssi. Tietynlainen kehollisuus tiedostetussa muodossa auttaa monessa. Voi ajatella siten, että käyttää hengitystä ja tuntee omaa kehoaan, miten sitä kannattaa käyttää. Tanssista olen oppinut siirtovaikutusta; havainnointia ja vuorovaikutusta, rytmiä ja toisten tunteiden tunnistamista. Se liittyy vuorovaikutukseen. Ja omien tunteiden tunnistamista ja mielikuvitusta. Nämä kaikki auttavat ja voivat siirtyä muuhun elämään, työhön ja yksityiselämään yhtä lailla. (5)”

Tanssinopettajat jakoivat kokemuksiaan tanssin maadoittavista, rauhoittavista ja vapauttavista vaikutuksista. He ovat kokeneet tanssin toimivan tietoisien läsnäolon harjoittamisen menetelmänä ja voineet sen avulla vahvistaa kykyään toimia hetkessä. Tähän kokemukseen liittyi ajattelun selkeys, tekemisen tuloksellisuus ja kiireettömyyden kokemus. Näin yksi haastatelluista kuvaili kokemuksiaan tietoisesta läsnäolosta:

”Tanssi on keino, jolla minä maadoitan itseni liikkeellä. Kun olen maadoittunut, pystyn hyvin selkeästi ja rauhallisesti toimimaan päivän aikana ja saamaan paljonkin aikaan lyhyessä ajassa. Pystyn priorisoimaan ja vähentämään stressiä, eli sillä on monia välillisiä vaikutuksia. Tanssi on minulle myös meditaatiota. (4)”

Tanssinopettajat kuvailivat tanssin tuottamaa läsnäoloa ihmisen perimmäisenä olemisen tapana, minkä koettiin helposti unohtuvan arjen kiireessä ja suorituspainneissa. Näin yksi tanssinopettajista kuvailu kokemustaan oman kehon rauhasta, yksikertaisesta ja luonnollisesta olemisen tavasta:

”Tanssi palauttaa niin luonnolliseen ja yksinkertaiseen, mikä me ollaan unohdettu. Se mitä me ihmiset oikeasti ollaan, niin se on jotain tosi yksinkertaista. Meidän mieli on vuosien saatossa kasannut niin paljon tavaraa siihen päälle, että me ei muisteta yksinkertaista olemisen tapaa ja me tehdään kaikesta hirveän monimutkaista. Lopulta se voisi olla jotain niin simppeä. (6)”

Nämä tanssinopettajien kokemukset havainnollistavat kykyä toimia hetkessä.

4.1.2 Taito säädellä tunteita

Tämä teema nimettiin *taidoksi säädellä tunteita*. Tämä teema kattaa emotionaalisen tietoisuuden ja tunteiden tietoisesta havainnoinnin. Taito säädellä tunteita auttaa tunnistamaan, ymmärtämään ja hallitsemaan omia tunteita ja toimimaan tietoisesti omat ja toisten tunteet huomioiden.

Keskeisenä havaintona haastatteluissa korostui tunteiden tunnistaminen ja niiden käsittely. Tanssinopettajat ovat kokeneet, että tanssi mahdollistaa tunnistamatta ja käsittelemättä jääneiden tunteiden havainnoinnin ja niiden kanssa työskentelyn. Syyt tunteiden käsittelemättä jäämiseen ovat olleet sekä tietoisia että tiedostamattomia. Merkittävä havainto oli, että liike toi piilossa olevia tunteita näkyväksi ja auttoi käsittelemään juuri kyseisellä hetkellä omassa kokemuksessa ilmeneviä tunteita. Tanssinopettajat ovat kokeneet pääsevänsä tanssissa mielen sisäisten esteiden läpi ohi tietoisesta ajattelun. Tanssi on sallinut tunteiden tulemisen näkyväksi niin, ettei tunteiden tukahduttamiselle tai kieltämiselle ole ollut tilaisuutta. Tanssin aikaan saamassa läsnäolon tilassa tunteita on ollut mahdollista havainnoida tietoisesti ja hyväksyä ne ilman arvottamista. Tällä he ovat kokeneet olevan yhteyttä itsensä tiedostamisen, itsemyötätunnon ja empatiakyvyn lisääntymiseen ja kykyyn kohdata toisia inhimillisemmin. Näin tanssinopettajat kuvailivat kokemuksiaan tunteiden havainnoinnista:

”Tanssissa saattaa jotkut tasot aueta, mitkä ei muuten aukea tai joita tahallaan tai tiedostamattaan sulkee. Tanssissa saattaa päästä oikaisemaan omien esteiden läpi

seurailemaan tunneasioita ja purkamaan niitä. Jos ärsyttää ja vähän liikkuu, niin sitten ei enää ärsytäkään, tai tulee joku kauneuden kokemus tai rakkauden tunne. Tunteet, ehkä ne ovat enemmän saatavilla. (1)”

”Siinä hetkessä, kun tanssii, itsetuntemus tulee tunnetiloista. Tulee oivalluksia, ajatuksia tai tunteita pintaan. Sillä tavalla tulee itsetietoutta. Tanssissa ei suodata koko ajan järkevästi asioita mitä tulee ja antaa tulla herkemmin abstraktimpia asioita ja tunteen tason asioita. Tavallisessa arkielämässä on, että enpäs anna nyt tämän tunteen tulla. Minun mielestäni se on se mekanismi, joka siinä auttaa itsetuntemusta. (3)”

Haastatteluissa nousi esille kokemus siitä, kuinka kyky erityisesti vaikeiden asioiden ja hankalien tunteiden käsittelyyn on tanssin myötä kasvanut. Näissä kokemuksissa kehon kuvattiin antavan tunteille fyysisen liikkuvan muodon sekä väylän niiden ilmaisulle. Tanssinopettajien kertomuksissa tietoisuus tunteista ja kyky käsitellä niitä on vaatinut toistuvaa, tunteet sallivaa ja läsnä olevaa kehollista harjoittelua. Näillä sanoilla yksi haastatelluista kuvaili kokemuksiaan:

”Resilienssi olla vaikeidenkin tunteiden kanssa on lisääntynyt, mitä enemmän on harjoitellut ja kehollisesti mallintanut sitä, että nyt tulee tämmöinen tunne. Haluaisi pysähtyä ja olla että ei, minä en halua tuntea tätä. Haluan vaihtaa johonkin toiseen tunteeseen. Mutta kun harjoitellaan olemaan sen tunteen kanssa, liikuttamaan sitä tunnetta, niin se vaikuttaa koko elämässä siihen, että on helpompi ottaa asioita vastaan. (7)”

Tanssinopettajat ovat käyttäneet kehon liikettä tietoisena välineenä tunteiden havaitsemiseen ja vapauttamiseen. Tämän he ovat kokeneet käytännölliseksi tunteiden säätelyn menetelmäksi. Sen on koettu lisäävän hankalien tunteiden ja jännitysten tiedostamista ja käsittelemistä siten, että hallitsee tunteitaan itse. Tämä on auttanut päästämään irti vaikeista tunteista ilman, että on purkanut tunteitaan toisiin. Tanssinopettajat ehdottivat, että tällaisten harjoitusten avulla voisi olla mahdollista kehittää työyhteisön vuorovaikutusta. Näin yksi haastatelluista kuvaili omaa käytännönläheistä menetelmäänsä ja ehdotustaan tunteiden purkamiseen:

”Se olisi semmoinen aamuinen ravistelutanssi, jossa kävisi läpi oman itsen päivän polttavat asiat, mitä omassa elämässä on meneillään. Ne käydään läpi näin

(ravistelee itseään). Sitten olen valmis tähän työpäivään. Olen käynyt läpi nämä tunteet ja minun ei tarvitse projisoida niitä työyhteisööni. (3)”

Tanssinopettajat ovat kehollisesti aistien vastaanottaneet havaintoja tunneilmastosta eli toisten välittämistä tunnetiloista, mikä on kasvattanut emotionaalista tietoisuutta. He ovat kokeneet toisten tunteiden aistimisen voivan saada aikaan tunteiden tarttumista, jolloin toisen tunne ikään kuin tarttuu omaksi tunteeksi. Tunteiden tarttuminen on koettu sekä positiivisena että negatiivisena. Taito säädellä tunteita on opettanut heitä tunnistamaan toisilta tarttuvia tunteita ja katkaisemaan tunteiden tarttumisen keskittämällä huomionsa tietoisesti itseensä. Näin he ovat kokeneet voivansa toimia tietoisesti omat ja toisen tunteet huomioon ottaen. Näin kokemuksiaan kuvaili yksi haastatelluista:

”Välillä on haastavaa, jos on huone täynnä ihmisiä ja aistii ja tuntee liikaa kaikkea. Itsellä ei välttämättä ole hyvä olo, jos siellä on jännitystä ja hermostuneisuutta. Voi olla haastava olla siinä tilassa. Minun tarvitsee silloin ottaa oma hetki, että pystyn paremmin olemaan tilanteessa. Se tuo diplomaattisuutta, kun pystyy aistia ja tietää mitä toiset ihmiset tuntee ja pystyy käyttäytymään heidän tunteensa huomioon ottaen. (6)”

Tanssinopettajat ovat havainneet, että mielen ja kehon yhteisvaikutuksesta tunteiden tunnistamiseen ja ilmaisemiseen saattaa liittyä kehollisia esteitä, mitkä voivat näkyä kehon kielessä ja vuorovaikutuksessa. Tämän he ovat kokeneet voivan vaikuttaa suoraan siihen, kuinka ihminen reagoi ja suhtautuu erilaisiin asioihin ja tilanteisiin. Keholliset esteet voi näyttäytyä vuorovaikutuksen laadussa estäen ajatusten, tunteiden ja mielipiteiden aidon ilmaisemisen. Heillä oli käsitys siitä, että jotkin vuorovaikutuksessa tapahtuvien kokemusten esille nostamat tunteet voivat aiheuttaa kehossa tapahtuvia reaktioita, mitkä taas näkyvät toiminnassa ja asioihin suhtautumisessa. Näin yksi haastatelluista kuvaili kokemuksiaan kehollisista esteistä:

”Jännitys peittää aistimukset ja tunteet. Kehollinen jännitys pystyy estämään sen, jos vetäisen tästä (näyttää rintakehää) kaikki lukkoon, niin ei se tunne tunnu läheskään niin paljon, siihen tulee semmoinen vähän turta. Tämä on tunnealuetta missä helposti tulee suojareaktioita ja rupeaa supistamaan tästä (näyttää

rintakehää), tai pallea vetää koko ajan vähän kasaan, jolloin on valmiiksi puolustuskannalla, niin ei kauhean helposti lämpene jollekin ajatukselle tai ihmiselle. Se näkyy mielen ja kehon yhteisvaikutuksesta, mikä tahansa jännitys tuottaa tietynlaista liikekieltä. (1)”

Haastatteluissa tuli ilmi kokemus, kuinka kontakti kehoon ja sitä kautta tunteisiin, tai tämän kontaktin puute on näyttäytynyt työelämässä. Tässä kuvauksessa kehollinen tietoisuus oli yhteydessä omien tunteiden, tarpeiden ja rajojen tunnistamiseen. Kehon ja mielen yhteydessä ilmenevien ongelmien on havaittu näyttäytyvän työyhteisössä kiireenä, suorittamisena ja loppuun palamisena. Näin yksi haastatelluista kuvaili vuorovaikutuksen esteitä ja työyhteisön ongelmia:

”Näen jatkuvasti sitä, jos ihminen ei ole kontaktissa kehoonsa, niin ei ole kontaktissa myöskään tunteisiin. Kun ei ole kontaktissa tunteisiin ja tarpeisiin, niin se näkyy työyhteisössä siten, että ihmiset helposti ylittävät omat rajansa, eli rupeavat miellyttämään ja alkavat tekemään enemmän asioita kuin tarvitsisi tehdä. Kun on miellyttämistä, sellaista että joo, minä teen, ja ihan hirveät työaikataulut ja kalenterit täynnä ja minä vaan otan lisää. Loppujen lopuksi tulee loppuun palaminen. (4)”

Nämä tanssinopettajien kokemukset havainnollistavat taitoa säädellä tunteita.

4.1.3 Kyky päästää irti kontrollista

Tämä teema nimettiin *kyvyksi päästää irti kontrollista*. Tämä teema kattaa rajoittavasta ajattelusta vapautumisen ja kyvyn nähdä uusia mahdollisuuksia. Kyky päästää irti kontrollista mahdollistaa intuition ja luovuuden ilmentymisen.

Tanssinopettajat kuvailivat ensimmäisiä tanssiin liittyviä kokemuksiaan vapauden kokemuksiksi. Vapaus ilmeni haastateltujen kokemuksissa kykynä päästää irti kontrollista. Kontrollista irrottautuminen nähtiin sekä mielen, että kehon kontrolloinnista hellittämisenä ja antautumisena. Tanssille antautumisen kautta avautuvien intuition, mielikuvituksen, heittäytymiskyvyn, leikkisyyden, ennakoimattomuuden, flown

kokemusten ja löytämisen riemun koettiin lisäävän innostumista ja iloa. Näin kokemukset ilmenivät tanssinopettajien kertomuksissa:

”Luova tanssi erityisesti sytyttää, kun se ei ole mitään ennalta määrättyä tai että pitäisi osata mitään. Siinä ei ole odotusta, että pitäisi onnistua, vaan se on löytöretki itseni siinä hetkessä ja mitä yllättävää sieltä tulee. Yllätys on se mikä aina riemastuttaa. Sitä kautta saan yhteyden lapseen itsessäni ja leikkimielisyyteen, viattomuuteen ja innostumiseen ja iloon. Ajatus siitä, että liike lähtee sisältä, omasta itsestä, on semmoinen, että sitä kautta kohtaan itseni ja olen läsnä itselleni. (6)”

”On ollut kokemuksia, että minä en enää ohjaile itse liikettä, vaan tanssi on sisältä lähtevää. Kehoni liikkuu kuin itsestään. Ihan kuin kehollani olisi oma tahto. Se energia siellä kehossa, joka minua liikuttaa. Olen pystynyt päästämään mielestäni irti tai en enää mielellä hallitse sitä, että liikutan kättäni ja teen piruetin, vaan se tulee luonnollisesti. Liike seuraa toistaan ja on kadottanut itsensä sille tanssille. Minusta on mielenkiintoista, kun itämaisissa filosofioissa puhutaan, että tanssista ja tanssijasta tulee yksi, niin minun mielestäni se kuvaa tosi hyvin sitä flow-tilaa. (6)”

Panin merkille, että luovuudessa avautuvan reitin seuraaminen on vaatinut tanssinopettajilta uteliaisuutta ja rohkeutta heittäytyä. Tämän on koettu tapahtuvan parhaimmillaan läsnäolon tilassa. Läsnäolossa syntynyt luottamus oli avannut väylää uudelleenlaiselle ilmaisulle. Tanssinopettajien kokemuksissa keho johti tilannetta omasta rennosta läsnäolosta ja aidosta ilmaisusta käsin ilman ennako-odotuksia tai jännitystä. Näin yksi haastatelluista kuvaili kokemustaan:

”Luovuus kukoistaa vapaudessa ja rentoudessa. Luovuus ei elä kontrollin alla. Tanssi vapauttaa väärästä kontrollista. Väärällä kontrollilla tarkoitan semmoista, joka meitä kahlitsee. Sitä muuttaisi vain hengittää vapaasti ja olla aika rennosti. Se on hyvä esimerkki siitä, että tanssi avaa väylää. [...] On tullut heittäytymiskykyä ja luottamusta omaan kehoon. Se ei koskaan jätä minua pulaan, vaan se toimii hyvin tarkoituksenmukaisesti. Vaikka esitystilanne jännittää, eikä tiedä mitä siitä tulee, niin aina sieltä tulee jotakin. Joku liike lähtee syntyään, jos annat sille tilaa. Se lähtee sieltä löytämään reittiä. (2)”

Kontrollista irti päästämisen oli koettu siirtyneen muille elämänalueille ja näkyneen joustavuutena ja valmiutena uusille näkökulmille. Uudet näkökulmat olivat mahdollistaneet tanssinopettajille vanhoista toimintamalleista luopumisen ja asioiden

tekemisen ja näkemisen uudella tavalla. Tällaiseen luovuuteen oli koettu tarvittavan sinnikkyyttä ja avoimuutta kokeilla ja tutkia erilaisia vaihtoehtoja, mutta myös koettujen impulssien ja intuition ennakkoluulotonta seuraamista. Luovuus nähtiin olennaisena osana itsensä vapaata ilmaisemista. Näin haastatellut kertoivat kokemuksistaan:

”Se voi olla arjen luovuutta, että on valmius ajatella asioita uusiksi tai kokeilla miten asioita voi tehdä eri tavalla. Periksiantamattomuus on luovuudessa ominaisuus, että ei luovuta, jos ei löydy ratkaisua, vaan hakee erilaisia ratkaisuja katsoa asioita eri näkökulmista. Hankkii lisää tietoa tai erilaisia impulsseja tai erilaista informaatiota tai materiaalia. Taiteessa ja tanssissa on sama juttu, ja miksei arjessakin tällaiset asiat kuin intuitio ja esteettinen kokeminen, jotka voivat käynnistää luovan prosessin. Uskaltaa seurata sitä impulsseja tai intuitiota tai jotakin orastavaa ideaa ja heittäytyä siihen mukaan ja antaa mielikuvituksen laukata. (5)”

”Oman luovuuden ilmaisu, omien vahvuuksien ilmaisu, se on kehittynyt. On enemmän auki semmoinen kanava luovuuteen ja luottamus siihen, että minä saan ilmaista. Se on ollut hieno oivallus ja tukenut koko elämää. (7)”

Tanssinopettajat toivat esille muitakin kokemuksiaan siitä, kuinka he olivat kokeneet tanssin ja kehon liikkeen vaikuttavan heidän kykyynsä nähdä tulevaisuuden mahdollisuuksia. Samalla heidän itsetuntemuksensa ja käsityksensä siitä oli kasvanut, millaista innovatiivisuutta ja uudenlaista tapaa työskennellä kehon kautta kokemisen avulla on mahdollista itsestään tavoittaa. Näin haastatellut kuvailivat kokemuksiaan luottamuksesta kehoon, intuition tuottamasta tiedosta ja luovuuden ilmenemisestä:

”Tanssi on loputon tiedonlähde. Olen niin monta kertaa saanut nähdä sen, että minun mielikuvitukseni ei riitä siihen viisauteen ja siihen nerokkuuteen, miten minun kehoni ja intuitioni tuottama tieto kykenee antamaan minulle ratkaisuja, jotka vaan loksahavat paikalleen. [...] Tanssin kautta, sen liikkeen kautta minä saan ideat yritykseni kurssitarjontaan tai työpajoihin. En minä ole niitä koskaan istumalla keksinyt. (4)”

”Olen ymmärtänyt, että tämä keho pystyy ja tuntee ja voi olla luova, se liikkeen kokemus on tärkein. Liikkumisen kokeminen, itsen ja maailman ja ideoiden ja mielikuvituksen kokeminen tanssissa ja liikkeessä on se mikä vetää puoleensa uudelleen ja uudelleen. Semmoinen voimauttava kasvattava kokemus. (5)”

”Tanssissa ei analysoida tai yritetä ratkaista mitään, eikä edes yritetä tulla tietoiseksi. Kun harjoitteet ovat tietynlaisia, että laskeudut kehoon ja unohdat yrittää ratkaista mitään, niin se pääsee tapahtumaan luontaisesti. Keho on äärettömän hienosti suunniteltu. Mitä enemmän sieltä tietyllä tavalla astuu syrjään, niin sitä enemmän asiat pystyvät jäsentymään tarkoituksenmukaisella tavalla. (2)”

Tanssin myötä haastateltaville oli kasvanut luottamus omaan kehoon ja sen synnyttämään tietoon. Kertomuksissa korostuivat kehon viestit, jotka ovat tuoneet uusia näkökulmia mielellä ajateltaviin asioihin. Useat asia eivät välttämättä ole edes olleet mielessä tietoisia. Tanssinopettajat eivät käyttäneet tanssia ja kehoa kontrolloidusti analyyttisenä välineenä, vaan avautuivat vastaanottamaan tietoa hallinnasta luopumisen kautta. He olivat kokeneet kehollisen läsnäolon tilan ilman, että mieli prosessoi, jolloin tällaisessa tyhjässä tilassa olevassa vapaudessa oli saattanut syntyä oivalluksia itsestään tapahtuvien ajatusprosessien tuloksena. Kehon kautta he olivat saavuttaneet laajemman ratkaisukeskeisen ymmärryksen ja yhteyden omaan potentiaaliinsa. Näin haastateltavat kuvailivat tapaa, jolla keho tuottaa heille ratkaisuja:

”Se on semmoista, että ei ole urautunut kaavoihin. Se miten tanssin ymmärrän ja miten olen sitä kokenut ja harjoittanut, niin se on laajentamista. Omien mahdollisuuksien haastamista, kokeilemista ja laajentamista eli oman potentiaalini käyttöönottoa. Ihmisessä on valtava potentiaali, kaikissa ihmisissä on paljon mitä ei ole vielä ottanut käyttöön. Kaikissa on valtava kasvun potentiaali ja kehittymisen potentiaali, että jos sitä ajattelee tanssissa, niin se on rajaton. (5)”

”Tanssi ja liike on minulle tapa selvittää asioita sen sijaan, että minä mielestä käsin yritän miettiä vaihtoehtoja. Annan hetken itselleni, vaikka viisi minuuttia liikkuu. Kun antaa kehon näyttää asioita, niin sieltä tulee ratkaisuja ja asioita nähtäväksi, mitä ei olisi voinut mielellä kuvitella. Keho on valtavan viisauden lähde ja myös semmoinen resurssi, että sitä on jokaisen syytä hyödyntää enemmän. (4)”

Tanssinopettajat jakoivat ajatuksiaan siitä, kuinka rationaalinen ajattelu ja äly korostuvat yhteiskunnassamme. He kokivat sen vaikuttavan siihen, kuinka saatamme omalla ajattelulla itseämme kontrolloimalla rajoittaa omia mahdollisuuksiamme. Tanssin koettiin palauttavan kokemaan sitä, mitä keho aistii ja tuntee, ja että se avaa liikkeen kautta uudenlaisia havaintoja ja kokemuksia itsestä. Haastatellut olivat kokeneet liikkeen

vapauttavan rationaalisen ajattelun rajoituksista. Yksi haastatelluista kuvaili seuraavasti kontrollin alta auennutta kokemustaan keholla aistimisesta ja tuntemisesta, joka tuo aina esille jotakin uutta:

”Tanssissa on tarkoitus tulla päästä, sieltä mielestä, takaisin kehoon. Aistia keholla. Tuntee keholla, eikä niinkään ajatella ja suunnitella mitä tekee, vaan antaa kehon tanssia. Se on itselle semmoinen tila, että saan hetken taukoa ajattelevasta mielestä, joka ei kontrolloi liikkumista. Vapaus mikä siitä tulee varsinkin silloin, kun harjoittelee enemmän. Minusta tuntuu, että tämä menee aina syvemmälle tasolle, vaikka tuntuisi, että minä olen tanssinut niin paljon, että tiedän jo nämä minun liikkeen ja ei täältä enää tule mitään uutta, niin yhtäkkiä saattaa tulla ihan toisenlainen maailma tai uudenlainen taso. (7)”

Tanssinopettajilla oli kokemuksia siitä, että tanssiin ja liikkeeseen liittyy yhteiskunnallisia ja kulttuurisia esteitä. Yleisesti liikkeeseen vaikuttaa heidän mukaansa liittyvän oletuksia, rajoituksia ja itsekontrollia siinä, millainen liike on suotavaa ja miltä sen pitäisi näyttää. Tanssissa on vapaus tehdä liikkeitä ilman sääntöjä, minkä he ovat kokeneet lisäävän itsensä hyväksymistä omana itsenään. Näin haastatellut ovat kokeneet kulttuuriset rajoitteet:

”Kaikki kulttuurillinen, miten me liikutaan, miten on soveliasta liikkua, on semmoinen haarniska. Ei tämmöisiä liikkeitä ainakaan saa tehdä. Olemme tottuneet pidättelemään luontaisia kehollisia ilmaisutapoja ja tyylejä mitä meillä kaikilla on. Tanssissa on lupa kokeilla, on lupa tehdä hullulta tuntuvia liikkeitä. (7)”

”Tanssissa on oleellista, että sillä ei ole merkitystä miltä tanssi näyttää. Meidän kulttuurimme on semmoinen, missä koko ajan katsotaan itseämme miltä me näytetään, niin jos joku tanssii, voi tulla nolo olo helposti. Liikunko minä oikein ja miten pitäisi liikkua. Se lisääntyy meidän kulttuurissamme koko ajan. Minulle liike on vyöhyke missä ei tarvitse miettiä miltä näytät tai onko se oikein tai väärin. Se on oleellinen myös minun ohjauksessani, että unohdat jollakin lailla sen itsesi tarkkailun. (2)”

Tanssinopettajat olivat kokeneet tanssin olevan mielen hallinnan väline, mikä on auttanut vähentämään mielen aikaansaamaa kontrollointia ja purkamaan mielen sisäisiä esteitä. Kontrollin vähenemisen myötä he ovat kokeneet voivansa keskittyä hetkessä läsnä olemiseen. Näin yksi tanssinopettajista kuvaili kokemuksiaan:

"Fokus on siinä, kun me olemme niin paljon mielessä, niin me laskeudumme enemmän kehoon. Luovutaan mielen kontrollista, joka analysoi ja miettii. Elää ja hengittää vain liikettä. Koen, että me tehdään tosi paljon kehon kontrollointia jatkuvasti. Hengityksen pidättämistä hyvin tiedostamatta tosi paljon. Parhaimmillaan tanssissa tapahtuu sitä, että kontrolli lähtee sulamaan pois ja pystyt vaan elämään sitä tanssia. Olemaan siinä siten kuin liike ilmenee. (2)"

Kontrollin yhteys asioihin suhtautumiseen tuli esille tanssinopettajien kertomuksissa. Kyky luopua kontrollista oli auttanut heitä olemaan itselleen armollisempi suhteessa ympäristön luomiin paineisiin. Samalla oma yksilöllisyys oli saanut tilaa ilmentyä vapaammin. Tanssi on antanut tanssiopettajille perspektiiviä siihen, että voi kokea olevansa riittävä sellaisena kuin on. Näin yksi haastatelluista kuvaili kokemuksiaan:

"Tanssi on opettanut sitä, kun olen yrittänyt sovittaa itseni johonkin muottiin, jotta kelpaa työmarkkinoille, niin itse asiassa tanssissa on ihan päinvastainen tapa. Siinä voi olla koreografia ja siinä voi olla tietynlaiset askeleet ja tavat käyttää kehoa, mutta se lähtee siitä, mikä on sinun oma autenttinen ilmaisusi. Miten oma keho asettuu täyttämään sen liikemuodon sen sijaan, että minä yrittäisin sovittaa itseni johonkin tiettyyn malliin. Siitä minä nautin ja innostun ja itsekin pyrin sitä opettamaan. Oma intuitio, oman kehon vaistonvarainen toiminta samalla, kun siinä on rakenteen tuoma turva, niin se on tosi olennaista. (4)"

Haastatteluissa nousi esille näkökulma, kuinka tanssi on auttanut havaitsemaan ja hyväksymään asioiden jatkuvasti muuttuvan ja kehittyvän luonteen. Tanssissa kuvatut aallot ja rytmit rinnastuivat tanssinopettajien kokemuksissa asioiden ja tekemisen sisältämiin erilaisiin vaiheisiin, jotka ovat alati muuttuvia. Tämä on edesauttanut muutosten kohtaamisessa ja oman työskentelyn johtamisessa. Siitä on ollut hyötyä asioiden valmiiksi saamisessa ja se on auttanut paremmin hyväksymään oman epätäydellisyyden ja keskeneräisyyden sekä asettamaan rajoja. Näin yksi haastatelluista kuvaili omia kokemuksiaan asioiden muuttuvasta luonteesta:

"Tanssilla on ollut vaikutusta sen hahmottamiseen, että asiat aaltoilee. Ei pidä hioa kaikkea, joskus pitää päästää irti. Tanssin rytmi auttaa siinä, että nyt on aika, että nyt tarvitsee ruveta tekemään. Tarvitsee yksi askel kerrallaan suorittaa ja kun ollaan tehty johonkin pisteeseen asti, niin pitää siitäkin päästää irti. Olen tehnyt sen mitä

minä voin ja katsotaan mitä tapahtuu. Luulen, että se on sellaista itsensä johtamista. (7)”

Nämä tanssinopettajien kokemukset havainnollistavat kykyä päästää irti kontrollista.

4.1.4 Kehollinen itseilmaisu

Tämä teema nimettiin *keholliseksi itseilmaisuksi*. Tämä teema sisältää sisäisten kokemusten ilmaisun kehon kautta ja kehon käyttämisen tietoisena ilmaisun välineenä. Tämä kuvaa sitä, kuinka liike auttaa havaitsemaan ja ilmaisemaan ajatuksia, tunteita ja kokemuksia kehon kautta.

Haastatteluissa nousi esille tanssin ja kehon käsittäminen itseilmaisun välineenä. He ovat tunnustaneet, että keholla voi ilmaista asioita, mitä ei välttämättä sanota ääneen tai uskalleta sanoa ääneen. Tanssin oli koettu tuovan esille alitajunnassa olevia tiedostamattomia asioita kehollisina viesteinä, jolloin he ovat oivaltaneet asioita, joista he eivät olleet edes tietoisia. Lisäksi he toivat esille kokemuksiaan liikkeen käyttämisestä tietoisesti viestien välittämiseen ja sanattomaan keskusteluun. Sisäiset kokemukset ikään kuin muuntuvat ulkoiseksi ilmaisuksi. Näin yksi haastatelluista kuvaili tanssia ja kehoa puheeseen rinnastettavana välineenä:

”Tanssi on niin toinen kuin puhe. Sillä on helpompaa ja turvallisempaa, mahdollista ilmaista asioita, joista ei tohdi puhua. Voi esittää symbolisella tasolla asioita, tai voi olla esitietoista. Onhan puheessakin paljon semmoista, että puhuu jotain ja sitten vasta tajuaa, että oho, puhuin noin. Voi käsitellä asioita ei tietoisella tasolla ja ei verbaalisen tasolla. Jos on hyvin tuttu ihminen, niin voi sopia riidan pelkästään katsomalla salin poikki. Se mahdollistaa sanatonta viestintää. (1)”

Kehollisen itseilmaisun oli koettu mahdollistavan heille kokemuksen paremmasta viestien perille saamisesta, sekä kokonaiskäsitelmän ryhmän sen hetkistä tunne- ja viireystiloista, mutta aivan yhtä hyvin myös piilevistä ajatuksista ja tunteista. Tämä puolestaan on auttanut heitä arvioimaan, millaista ilmapiiriä tilanteessa kannattaa pyrkiä luomaan ja millaista keskusteluyhteyttä rakentaa. Tanssinopettajien kertomusten

mukaan samanlaisen havainnointikyvyn kehittäminen tiimin jäsenten välisessä vuorovaikutuksessa voisi auttaa tiimin jäsenten välisen yhteistyön kehittämisessä. Näin kokemus ilmeni yhden tanssinopettajan kertomuksessa:

”Tanssi on kommunikaatiota. Vaikka ei olisi neukkarissa tanssia, vaan että tiimeissä osattaisiin kiinnittää huomiota kehon kieleen ja kehon olemiseen, niin informaatiota tulisi heti enemmän esihenkilöllekin. Silloin voisi olla helpompaa johtaa työtä. Voisi olla helpompaa välittää ihmisistä ja kysyä että hei, miten sinä ihan oikeasti voit. (4)”

Huomion arvoisena asiana esille nousi kokemus itsensä tiedostamisen merkityksestä siinä, miten tanssinopettajat ovat tunnistaneet välittävänsä omalla olemisellaan ja tekemisellään muille. He ovat tunnistaneet oman olemisen tavan ja kaiken kehon kielen olevan aina ulos päin näkyvää ja sen välittävän aina jonkinlaista viestiä. Mitä paremmin tanssinopettajat ovat kokeneet itse tiedostavansa oman olemisensa ja tekemisensä kautta välittämänsä viestit, sitä tietoisemmiksi he ovat tulleet siitä, mitä muut voivat heistä lukea. Kehollinen itseilmaisuus on kasvattanut tanssinopettajien kehollista tietoisuutta omasta sanattomasta viestinnästään. Näin yksi haastatelluista kuvaili ymmärrystään siitä, kuinka oma toiminta on aina näkyvää toisille:

”Olen oppinut uskomaan, että olen näkyvä ja kuuluva, että mitä teen tai en tee, ne molemmat näkyvät ja kuuluvat myös muille. Se mikä minut on yllättänyt usein, on todella jännittävää miten vähän ihmiset luulevat, että niistä näkee. (1)”

Tanssinopettajat olivat kokeneet kehollisen harjoittelun kehittäneen heidän kehollista itseilmaisuun ja kehollisen tiedostamisen taitoa ikään kuin automaattiseksi siten, että oman kehon viestittävästä ilmaisusta on tullut täysin tietoiseksi ja keho ilmentää ajatuksia vaivattomasti. He ovat havainneet tyypillisemmäksi sen, että automaattinen ilmaisuus on tiedostamatonta ja sitä ei itse aina edes tunnista. Haastatellut kuvailivat tanssissa saavuttamia kokemuksiaan näin:

”Voiman tuntu on erilainen, energia virtaa jotenkin, oleminen niin kuin itsensä saatavilla. Minä voin tehdä kehollani mitä meinaan ja keho myös ajattelee itse. Minun ei tarvitse käydä ensin kognitiivista prosessia. Keho on läsnä ja kognitio

yhdistyy siihen. Sinne tulee automaattisia toimintoja ja sisältö on tärkeämpää kuin se muoto. Keho joko palvelee ilmaisu tai sitten se on juuri se ilmaisu. (1)

”Tanssissa ei analysoida tai yritetä ratkaista mitään, eikä edes yritetä tulla tietoiseksi. Kun harjoitteet ovat tietynlaisia, että laskeudut kehoon ja unohdat yrittää ratkaista mitään, niin se pääsee tapahtumaan luontaisesti. Keho on äärettömän hienosti suunniteltu. Mitä enemmän sieltä tietyllä tavalla astuu syrjään, niin sitä enemmän asiat pystyvät jäsentymään tarkoituksenmukaisella tavalla. (2)”

Nämä tanssinopettajien kokemukset havainnollistavat kehollista itseilmaisua.

4.2 Johtajuus-seuraajuustaito

Aineistossa oli tunnistettavissa kokemuksia, joita yhdisti haastateltujen kuvaus kyvystä sopeuttaa omaa vuorovaikutustaan ja rakentaa luottamusta. Näiden kuvausten pohjalta muodostui pääteema, joka nimettiin johtajuus-seuraajuustaidoksi. Teeman sisällä jäsentyi kaksi alateemaa, jotka kuvaavat ilmiön eri ulottuvuuksia ja tarkentavat pääteeman tulkintaa. Johtajuus-seuraajuustaidolla viitataan tässä kykyyn käyttää kehollisuutta johtajuustaitona. Tämä havainnollistaa johtajuus-seuraajuustaidon olennaisuutta kaikessa ihmisten välisessä yhteistyössä, joka edellyttää kykyä havaita ja ymmärtää kehollista viestintää.

4.2.1 Taito rakentaa luottamusta

Tämä teema nimettiin *taidoksi rakentaa luottamusta*. Tämä teema sisältää tilan avaamisen toiselle ja yhteyden luomisen. Se sisältää turvan ja arvostuksen sekä johdonmukaisuuden, mikä antaa mahdollisuuden keskittyä seuraajana omaan ilmaisuun.

Tanssinopettajat kuvailivat yhteyden luomista viejän ja seuraajan suhteessa ja siihen liittyviä kokemuksiaan. On oltava läsnä nykyhetkessä, kun tarvitaan kykyä toisen kehon kielen, rytmin ja toimintamallin aistimiseen, minkä tanssinopettajat rinnastivat johtajan

roolissa toimimiseen. Toistensa kehollisten liikemallien tunteminen ja sen synnyttämä kokemus johdonmukaisuudesta voisi heidän mukaansa kasvattaa luottamusta ja auttaa johtajaa avaamaan tilaa seuraajan ilmaisulle. Se mahdollistaisi seuraajalle paremman keskittymisen omaan suoriutumiseensa. Haastateltujen kokemuksissa nämä elementit olivat merkityksellisempiä, kuin teknisesti ja koreografisesti oikein suoritettu tanssikuviot. Näin haastatellut kuvailivat erilaisia rooleja ja kokemuksiaan niissä toimimisesta:

”Kun olen saanut asettua seuraajan rooliin, myös omat rajat on saanut asettua. Minä tiedän, että vienti on viejän tehtävä. Minun ei tarvitse ottaa siitä vastuuta ja tiedän, mikä on minun vastuuni seuraajana. Tätä kautta löytyy rajoja, pystyy rentoutua omaan olemiseen ja hahmottaa sitä mitä itse haluaa ja tahtoo. Siinä tarvitsee virittäytyä toiseen, siihen miten toinen vie ja miten toinen seuraa. Viejän roolissa olennaista on, että pitää virittäytyä seuraajaan, minkälainen kehon kieli tai rytmi ja toimintamalli hänellä on ja sopeuttaa oma vieminen siihen. Siitä tulee flowmaista. Olen kokenut seuraajana ja viejänä myös sitä, jos seuraa vain tekniikkaa ja askelkuviota, niin se menee hirveän insinöörimäisesti, että nyt laitetaan kädet näin ja sitten askeleet tänne. (4)”

Tanssinopettajien kokemusten mukaan myös omaa kehollista tilaa säätelämällä on mahdollista avata toiselle tilaa, joka voi lisätä kuulluksi tulemisen kokemusta ja kykyä kuulla toisia. Tilan avaaminen voi heidän mukaansa olla tärkeää etenkin, kun havaitaan kehon viestien ja sanojen olevan ristiriidassa keskenään, ja että tällaisen taidon avulla johtajan voisi olla mahdollista rakentaa turvaa ja luottamusta vuorovaikutustilanteissa. He kokivat läsnäolon ja aistiminen antavan tilaa tällaiselle havainnoinnille. Näin yksi haastatelluista kuvaili omaa tapaansa avata tilaa ja rakentaa luottamusta:

”Koen usein, että sanat ja energia eivät välttämättä ole linjassa. Kun virittäydyn keholliseen maailmaan, vaikka ei tanssisi, vaan ajattelen, että hengityskin on liikettä, niin jos minä vaan hengitän ja istun neukkarissa, niin minä alan aistia sitä, mitä tilassa tapahtuu, ja minun on helpompi sanoittaa sitä mitä siellä tapahtuu. Sitä kautta minulle tulee kokemus, että minä saan helpommin itseni kuulluksi, ja toisille tulee se kokemus, että he ovat tulleet kuulluiksi. Olen saanut palautetta, että tämmöinen lähestymistapa luo turvaa. Tulee luottamuksellinen ja turvallinen olo. (4)”

Vuorovaikutus ilmeni tanssinopettajien kertomuksissa sosiaalisena liittymisenä, kun ihmiset jakavat ajatuksiaan, tunteitaan ja kehollista viestintää. Sosiaalisen liittymisen ja

sen synnyttämän yhteyden oli koettu mahdollistavan toisen syvemmän ymmärtämisen. Tanssinopettajat ehdottivat, että luottamusta rakentamalla olisi mahdollista rakentaa syvempää yhteyttä ihmisten välille, joka voisi mahdollistaa keskittymisen yhteisiin tavoitteisiin. Näin yksi haastatelluista kuvaili kokemustaan sosiaalisesta liittymisestä:

”Olen nähnyt tiimejä ja ihmisiä, että ei pystytä liittymään sosiaalisesti toiseen ihmiseen tiimissä. Me liitymme kehojemme kautta ja olemme laumaeläimiä. Jos ihminen ei ole kehossaan, niin emme pysty liittymään toisiimme sosiaalisesti ja emme pysty toimimaan tiiminä. Siihen tulee erillisyyttä. Kommunikaatio lakkaa toimimasta ja ihmetellään, että mitäs nyt tehdään ja mitä tapahtui, kun ei mikään homma pelaakaan. (4)”

Nämä tanssinopettajien kokemukset havainnollistavat taitoa rakentaa luottamusta.

4.2.2 Mukautuvan vuorovaikutuksen taito

Tämä teema nimettiin *mukautuvan vuorovaikutuksen taidoksi*. Tämä teema sisältää ei sanallisen viestinnän aistimisen ja yhteistyön synnyttämisen. Mukautuva vuorovaikutus on pyrkimystä toisen ymmärtämiseen ja oman vuorovaikutustavan säätelyyn, mikä auttaa tilanteen johtamisessa.

Panin merkille tanssinopettajien kokemuksen siitä, kuinka kehollinen tietoisuus oli lisännyt heidän tietoisuuttaan kehon merkityksestä vuorovaikutuksessa ja saanut aikaan muutoksia heidän ei sanallisessa viestinnässään. Merkityksellistä tässä oli tietoisuus itsestä ja tietoisuus toisesta, joiden koettiin kehittyneen sekä omassa kehollisessa ilmaisussa, että toisen kehollisten viestien lukemisessa. Tämä auttoi heitä mukauttamaan vuorovaikutustaan. Yksi haastatelluista kuvaili kokemustaan seuraavasti:

”Tulet tietoisemmaksi omasta kehostasi ja ei sanallinen kommunikaatio lähtee muuttumaan. Eli sinä opit kuuntelemaan toista ilman, että pitää sanojen kautta tuoda asiaa esille, vaan pystyy voimakkaammin kehollisesti ilmaisemaan asioita ja kuuntelemaan toista kehollisesti. (2)”

Tanssinopettajien mukaan tanssi on vuorovaikutusta sellaisenaan, vaikka se ei sisältäisikään tietoista vuorovaikutusta toisen kanssa. Näin yksi haastatelluista kuvaili kokemustaan liikkeen vuorovaikutuksellisuudesta:

”Tanssi on vuorovaikutusta itsessään. Kun tanssin, niin minä vuorovaikutan ihmisten kanssa, vaikka siinä ei vaihdetakaan sanoja tai edes vaihdeta yhteydessä tanssia. (3)”

Sanattoman viestinnän lukutaidon kehittyminen ilmeni tanssinopettajien kertomuksissa yksittäisten henkilöiden kehon kielen lukemisen lisäksi ryhmän lukutaidon kehittymisenä. Sanattoman viestinnän lukutaidon kehittymiseen he olivat kokeneet vaikuttaneen sen, millaista kehollista harjoittelua he olivat tehneet. Haastatteluissa nousi esille kokemus oman harjaantumisen ja kehollisen itsensä tiedostamisen heijastumisesta vuorovaikutuksen lukemisen herkkyyteen. Harjoittelun avulla tanssinopettajat olivat kokeneet voivansa kehittää spontaanimpaa ja herkempää tapaa havaita tilanteen tarvitsemaa johtamisen suuntaa. Ryhmän lukutaito edellytti heidän mukaansa läsnäoloa hetkessä. Tanssinopettajien kertomuksissa herkkyyys sanattoman viestinnän lukemiselle oli auttanut tilanteen johtamisessa. Näin yksi tanssinopettajista kuvaili kokemustaan sanattoman viestinnän lukutaidon kehittymisestä:

”Jos on tausta mitä on tehnyt ja millä tavalla liikkunut oman kehonsa kanssa, kohdannut erilaisia ihmisiä, ohjannut monia ihmisiä, niin alkaa kehittymään taito, millä hetkeen saa paljon perusteltua informaatiota ja reagointikykyä. Ryhmän lukutaitoa ja että osaa katsoa mihin suuntaan voisi lähteä jotakin tapahtumaan. Mikä suunta on suunnitelmassa, mutta miten sinne mennään, niin reitti usein tapahtuu matkan varrella. Kun näkee mitä nyt tapahtuu, niin osaa valita mitä seuraavaksi tapahtuu sen sijaan, että olisi suunnitellut etukäteen. Siellä on improvisaation elementti. Jos mieltii johtamista, niin eihän sitäkään suunnittele etukäteen. Tänäpäin varmaankin näen sen henkilön siinä kohti ja sitten sanon hänelle juuri nämä sanat ja sitten nämä asiat loksahdavat paikoilleen, jotta sitten tämä menee näin. Vaan se on hetkessä olemista. (1)”

Haastatteluissa tuli esille näkökulma siitä, vaikka osaisi kuinka hyvin lukea kehon kieltä, on oltava varovainen ylitulkitsemisen suhteen, sillä kehon kielen kautta ilmenevät viestit

ovat yksilöllisiä ja tulkintaan vaikuttaa sekä tulkittavan että tulkitsijan sen hetkinen sisäinen tila. Näin yksi haastatelluista kuvaili kokemustaan kehon kielen tulkitsemisesta:

”Minusta tuntuu, että alan enemmän huomaamaan asioita yksittäisistä ihmisistä ja ihmisistä ryhmässä. Täällä on jotain tällaista tapahtumassa ja mitähän tähän tarvitsee. Tarvitseeko minun reagoida siihen jotenkin. Mitähän tämä ryhmä tarvitsee. Sitten muistutan itseäni siitä, etten menisi tulkitsemaan, että nyt minä tiedän. Nyt on tuommoinen olo tuolla ihmisellä tai nyt se tarvitsee tuota. Minun pitää saada itseni kiinni siitä, että minä en voi tietää mitä täsmälleen ihmisellä on meneillään. (7)”

Tanssinopettajien kokemuksissa nousi konkreettisesti esille se, mitä tekijöitä kehon kielessä voi tietoisesti havainnoida. He kokivat mahdolliseksi ryhmän dynamiikan aistimisen kokonaisvaltaisesti omalla kehollaan. He ehdottivat, että tilannetta voisi johtaa sanallisesti, mutta johtaminen ei välttämättä edellyttäisi sanoja, vaan oman hengityksen, liikkeen ja energian säätelyä. Kehollisesti tilannetta säätelämällä ja vuorovaikutusta mukauttamalla on mahdollista vaikuttaa ryhmän energiatasoon ja dynamiikan ilmentymiseen, millä voi vaikuttaa yhteistyön synnyttämiseen. Haastateltavat kuvailivat ryhmän dynamiikan aistimista ja tilanteen ohjaamista vuorovaikutusta mukauttamalla seuraavasti:

”Kehon asennot, katseen suunnat, energia, dynamiikka, käsien asennot, ilmeet, eleet ja joko rauhallisuus tai levottomuus, nehen kaikki näkyy kehossa. Kaikki tunteet näkyvät ja tosi paljon kehollisuus vaikuttaa. Voi hyvinkin säädellä tilanteen etenemistä omalla kehollisuudella. Jos ajattelen johtajuutta, on tärkeä aistia minkälaisia energioita ja dynamiikkoja on meneillään ryhmässä ja omalla toiminnallaan nostattaa energiaa tai innostaa toimintaan ja osallistumiseen. Tai koettaa löytää itsestään rauha, joka leviää toisiin. Voi levittää tietynlaista energiaa tietoisesti. Nämähän ovat tanssin elementtejä tällaiset dynamiikat, että liikutaan, ollaanko pehmeästi ja rauhallisesti vai terävää ja sähkökkää ja energistä. (5)”

”Pelkästään se, että näkee, mikä on ihmisen asento, näkee ihmisen hengityksen, näkee tietynlaisia mikroeleitä. Minä aistin sen minun kehossani. (4)”

”Johtajana voi omalla kehollisella vuorovaikutuksella tehdä tilaa esimerkiksi keskustelussa henkilölle, joka ei sitä itse osaa ottaa. Tai sitten supistaa semmoiselta, joka tuppaa ottamaan liikaa. Vuorovaikutuksen ohjaamista voi tehdä paljon. (1)”

Tanssinopettajat toivat esille kokemuksiaan tanssin elementtien, kuten koreografian, tilan, sekä viejän ja seuraajan roolien rinnastamisesta työelämään. He ehdottivat koreografian ajatuksen tuomista tanssin kentän ulkopuolelle, mikä voisi auttaa ymmärtämään tilan merkitystä, kuinka erilaisilla tila- ja kokousjärjestelyillä on mahdollista ohjata ihmisten välistä vuorovaikutusta haluttuun suuntaan. Vuorovaikutuksen ohjaaminen ja mukauttaminen tällaisilla rakenteilla voisi mahdollistaa esimerkiksi keskittymisen suuntaamista, erilaisia ryhmätyön tapoja tai ihmisten reitittämistä kohtaamaan tosiaan useammin. Näin eräs haastateltava kertoi sosiaalisen koreografian käsitteestä ja kuinka sen avulla on mahdollista lisätä vuorovaikutusta ja yhteistyötä:

”Ajatus sosiaalisesta koreografiasta voisi toimia tanssista työelämään. Koreografia on liikkeiden ja ihmisten järjestämistä ajassa ja tilassa. Se vaikuttaa siihen minkälaista vuorovaikutusta järjestäminen mahdollistaa. Miten ryhmätyö- tai kokoustiloja voi järjestää niin, että syntyy vuorovaikutusta, erilaisia mahdollisuuksia vuorovaikutukseen tai minkälaisia tiloja ja aikaa kohtaamiseen työyhteisöissä on. Jos johtamisesta puhutaan, niin on hirveän tärkeää, miten ihmiset voi sattumanvaraisesti kohdata ja viipyillä. Ja minkälaisia reittejä ihmiset käyttävät kulkiessaan. Siinä on paljon asioita mitä voi miettiä sosiaalisen koreografian näkökulmasta. Tiloissa voi tehdä paljon sen eteen, että ihmiset kohtaa ja syntyy vuorovaikutusta. (H5)”

Sanojen asettelun ja katseen suuntaamisen merkitys tuli esille tanssinopettajien kertomuksissa. Katseen suuntaamisella koettiin olevan vaikutusta ryhmästä saatavan informaation vastaanottamiseen. Tanssinopettajat ehdottivat siirtämään ryhmätilanteissa omaa havainnointia seuraamaan kaikkien ryhmän jäsenten kehon kieltä, esimerkiksi tapaa kuunnella sen sijaan, että keskityttäisiin ainoastaan äänessä olevaan henkilöön. Havainnoinnin laajentaminen auttaisi asettelemaan sanoja paremmin tilanteen vaatimalla tavalla ja tulkitsemaan ryhmässä tapahtuvaa vuorovaikutusta. Yksi haastatelluista kertoi omasta kokemuksestaan havaita ja ohjata informaatiota ryhmässä:

”Pystyy katsomaan monelta kannalta ja sanojaan asettelemaan sen perusteella, että näkee ihmisten ilmeistä ymmärretäänkö nyt vai eikö ymmärretä, kuka ymmärtää ja miten informaatio liikkuu. Minut yllättää se, että ihmiset eivät katso kaikkia olleessaan ryhmässä. Moni katsoo pelkästään sitä, joka puhuu. Tanssin puolella on tottunut siihen, että katsotaan kaikkia. Se tuntuu oudolta, että nehen menettävät 90% informaatiosta, kun eivät katso, miten muut kuuntelevat. Luulen, että tanssi on tehnyt sen, että on helpompi nähdä muuallekin kuin yhteen ihmiseen kerrallaan. (1)”

Improvisaatio nousi useasti esille haastatteluissa ja vertautui työelämään. Tanssinopettajat vertasivat improvisaation elementtiä ryhmässä vallitseviin sääntöihin ja yhteistyön käytäntöihin sekä projektien ja prosessien hahmottamiseen. Heidän kokemustensa mukaan tanssi voisi antaa perspektiiviä oman toiminnan ja tekemisen suhteen hahmottamisesta ja sen liittämistä aikaan, yhteisöön ja tavoitteisiin. Tanssin improvisaatiossa osallistuja voi hahmottaa oman suoriutumisen osana ryhmän suoriutumista sekä oppia ajoittamaan oman tekemisensä sekä laadullisesti että ajallisesti suhteessa tehtävään. Näin yksi haastatelluista kuvaili improvisaatiota ja sen elementtejä:

”Tanssissa, kun tehdään improvisaatio, on ydin, että voi tehdä näin tai näin, ja keskivaiheella tapahtuu tämmöistä. Valitaan tietyt elementit ja on rajattu aika. Improvisaation tekeminen on yhteisen sopimuksen pitämistä tai mikä meillä on yhteinen tahtotila. Siinä hahmottaa sitä, minkä verran ja mitä voin tehdä yksin ja minkä verran pitää tehdä samaa mitä muut, että tiedän tekeväni edelleen ryhmätyötä. Milloin on alku ja loppu ja mikä on se prosessi. Tanssissa voi olla prosessin hahmottaminen, ajan hahmottaminen, alku ja loppu, ja jos miettii mikä riittää, mikä on nyt ja mikä jo meni, ja minkä verran aikaa eli määrällinen hahmottaminen. Voin käyttää tähän tämän verran, tuohon tuon verran ja sitten menee se kokonaisprosessi eteenpäin. (1)”

Nämä tanssinopettajien kokemukset havainnollistavat mukautuvan vuorovaikutuksen taitoa.

5 Pohdinta

Tämän tutkimuksen tarkoituksena oli selvittää tanssinopettajien kokemuksia tanssin kehollisten liikeharjoitusten yhteydestä itsensä tiedostamiseen, tietoisuuteen, läsnäoloon ja luovuuteen. Tutkimusta lähestyttiin kahdella tutkimuskysymyksellä: 1) ”Millaisia kokemuksia tanssinopettajilla on liikeharjoitusten vaikutuksista itsensä tiedostamiseen?” ja 2) ”Miten liikeharjoitusten koetaan vaikuttavan tietoisuuteen, läsnäoloon ja luovuuteen?”.

Ensimmäinen tutkimuskysymys etsi vastausta siihen, miten liikeharjoitukset voivat vaikuttaa tietoisuuteen itsestä. U-teorian keskeinen käsite on johtajuuden sokea piste. Teorian mukaan itsensä tiedostamisen tavoitteena on tulla tietoiseksi aidosta itsestä, omista sokeista pisteistä ja sisäisistä olosuhteista, mikä edellyttää oman sisäisen maailman tutkimista. Toinen tutkimuskysymys etsi vastausta siihen, millainen yhteys liikeharjoituksilla on koettu olevan tietoisuuteen, läsnäoloon ja luovuuteen. U-teorian toinen keskeinen käsite on presencing, läsnäolon aistiminen nykyhetkessä, joka on yhdistelmä aistimista ja läsnäoloa, ja sen saavuttaminen mahdollistaa yhteyden muodostamisen omaan potentiaaliin ja luovuuteen. Seuraavaksi, U-teorian mukaan omien sokeiden pisteiden tiedostamiseen tarvitaan tietoisuuden muutosta. Lisäksi, U-teorian mukaan johtajilta edellytetään luovuutta johtajien kohdatessa yhä monimutkaisempia haasteita. Sen mukaan luova ja vaikuttava johtajuus syntyy kyvystä olla tietoinen aidosta itsestä. Näiden lisäksi, tutkimuskysymykset yhdessä pyrkivät löytämään yhteyden Scharmerin U-teorian käytännön sovellukseksi luomaan tanssiin, liikkeeseen ja kehollisuuteen perustuvaan taidemuotoon ja selvittämään sitä, millainen yhteys liikeharjoituksilla voi olla näihin taitoihin. Kokonaisuudessaan, itsensä tiedostaminen, läsnäolo, tietoisuus ja luovuus kietoutuvat teorian mukaan toisiinsa ja tutkimuskysymyksillä pyrittiin hahmottamaan liikeharjoitusten yhteyttä tähän kokonaisuuteen.

Tutkimuksen tulokset osoittivat, että liikeharjoitusten vaikutus syvempään itsensä tiedostamiseen perustuu siihen, kuinka liikeharjoitusten vaikuttavat kehon ja mielen

väliseen yhteyteen. Liikkeen, kehon, tunteiden ja ajatusten yhteys on holistinen kokemus. Aikaisemmat tutkimukset (Barnstaple, 2016; Fonow ym., 2016) vahvistavat liikkeen kautta kehittyvien tietoisuustekniikoiden ja tietoisien läsnäolon harjoitusten auttavan yhdistämään kehon, mielen ja tunteet. Tätä havaintoa tukee U-teorian (Scharmer & Kaeufer, 2010) lähtökohtana oleva ihmis- ja tietoisuuskeskeinen näkökulma sekä Scharmerin näkemys tanssin tarjoamasta tilasta kääntää huomio itseen, oman kehon ja mielen tiedostamiseen. Tätä löydöstä vahvistavat aikaisempien tutkimusten (Karssiens ym., 2014; Satama ym., 2022; Payne & Jääskeläinen, 2023) havainnot siitä, että keho ja mieli eivät ole erillisiä. Tutkimus osoitti syventyneen kehon ja mielen yhteyden olevan lähtökohtana oman sisäisen maailman tutkimiselle ja itsensä tiedostamiselle. Tutkimus osoitti liikeharjoitusten lisäävän tietoisuutta omista ajatuksista, tunteista ja toiminnasta sekä niiden taustalla vaikuttavista tekijöistä. Sama havainto oli tehty aikaisemmissa tutkimuksissa (Chandler, 2012; Hujala ym., 2014; Fonow ym., 2016; Powell & Gifford, 2015; Payne & Jääskeläinen, 2023). Aikaisempi tutkimus (Koya ym., 2015) vahvistaa tietoisuuden olevan kognitiivinen kyky ja kehollinen prosessi. Tutkimuksessa liikkeen koettiin edistävän tietoisuuden muutosta, tietoisuuden siirtymistä mielestä kehoon, tuoden näkyväksi ja tietoisuuden käsiteltäväksi piileviä, kehon ilmaisemia asioita, ja liikettä pidettiin itsensä tiedostamisen ja sisäisen kokemuksen tutkimisen välineenä. Aikaisemmat tutkimukset (Ludevig 2016; Biehl, 2017, 5) vahvistavat saman havainnon. Tämä vahvistaa U-teoriaa (Tarkio, 2021) siinä, että omien sokeiden pisteiden tiedostaminen edellyttää tietoisuuden muutosta voidaksemme oppia ymmärtämään itseämme. Tutkimus havainnollisti omista sokeista pisteitä ja sisäisestä maailmasta tietoiseksi tulemisen tarkoittavan omien tarpeiden ja rajojen tunnistamista, epätäydellisyyden ja keskeneräisyyden sekä inhimillisten tunteiden hyväksymistä ja omaa itseä koskevien käsitysten tiedostamista. Scharmerin (Scharmer & Kaeufer, 2010) mukaan johtajuuden ydin on sellainen sisäinen tila, missä johtajan ei tarvitse tietää mitä tehdä ja miten tehdä, vaan ymmärtää mistä sisäisestä tilasta oma toiminta on peräisin.

Tutkimus osoitti liikeharjoitusten harjoittavan pysymistä kehollisesti ja psyykkisesti läsnä nykyhetkessä, mikä vahvisti läsnäolon taitoa. Tämä vahvistaa aikaisemman tutkimuksen

(Barnstaple, 2016) havaintoja liikeharjoituksista tietoisien läsnäolon harjoittamisen välineenä. Tietoisuus syntyi läsnäolon tilassa monilla kehollisen ja psyykkisen kokemisen tasoilla. Tätä tukee aikaisempien tutkimusten (Knoppers ym., 2021; Bockler, 2024) kuvaukset läsnäolosta fyysisenä olemuksena ja psyykkisenä tilana sekä kykynä syventää tietoisuuttamme. Läsnäolon kokemus ilmeni kehon kautta ja sitä voidaan kutsua keholliseksi läsnäoloksi. Kehollinen läsnäolo on tutkimuksen tulosten mukaan inhimillinen, herkkä ja haavoittuva tila, jonka saavuttaminen auttaa syventymään mielen ja kehon aistimusten havainnointiin. Näitä havaintoja vahvistavat aikaisempien tutkimusten (Ladkin, 2008; Reams ym., 2014; Knoppers ym., 2021) havainnot herkkään ja haavoittuvaan tilaan asettumisen ja läsnäolon roolista tietoisuuden kehittämisessä.

Tutkimuksessa havaittiin, että liikeharjoitusten synnyttämässä kehollisen läsnäolon tilassa tietoisuus omasta ja muiden vuorovaikutustavasta, oman toiminnan vaikutuksesta toisiin sekä symbolisesta, kehon tuottamasta sanattomasta viestinnästä kasvoi. Tällainen tietoisuus auttoi tunnistamaan vuorovaikutuksen sävyjä ja tietoisesti säätelemään omaa vuorovaikutusta suhteessa toisiin. Tämä vahvistaa aikaisemman tutkimuksen (Springborg & Sutherland, 2015) havaintoa siitä, että liikeharjoitukset voisivat kehittää kykyä havainnoida, ymmärtää ja käyttää kehollista ja aistipohjaista tietoa. Tutkimus osoitti liikkeen tuovan esille piileviä ja tiedostamattomia kehon ilmaisemia merkityksiä ja sanoittamattomia tunteita kasvattaen emotionaalista tietoisuutta. Tunteista tietoiseksi tuleminen auttoi tietoisesti säätelemään tunteiden ilmaisua ja vastaanottamaan toisten tunteita. Aikaisempi tutkimus (Chandler, 2012) vahvistaa, että tanssilla on kyky herättää inhimillisiä tunteita, auttaa tulemaan niistä tietoiseksi ja edistää niiden käsittelyä. Tutkimuksen mukaan muuttunut tietoisuus, siirtyminen mielestä kehoon, toi kokonaisvaltaisesti näkyväksi oman sisäisen maailman sekä aidon tavan olla, kokea ja ilmaista itseään kehollisesti. Useat aikaisemmat tutkimukset (Ropo & Sauer, 2008; Ladkin ja Taylor; 2010; Hujala ym., 2015; Matzdorf & Sen, 2015; Brendel & Bennett, 2016; Biehl, 2017; Winther & Højlund Larsen, 2022; Payne & Jääskeläinen, 2023) vahvistavat kehollisen tietoisuuden roolin aitouden ilmentymisessä. Tutkimus osoitti, että tanssi tarjoaa turvallisen tilan tunteiden

kokemiseen ja käsittelyyn. Tätä tukee Scharmerin (Tarkio, 2021) kuvaus tanssista turvallisena ja arvostelusta vapaana tilana, jossa on mahdollista tutkia omaa sisäistä kokemusta.

Tutkimuksen tulosten perusteella liikeharjoitukset toimivat tietoisien läsnäolon harjoituksena, jonka maadoittavilla ja rauhoittavilla kokemuksilla ja niiden myötä kehittyneillä herkkyydellä, inhimillisyydellä, sallivuudella, keskittymiskyvyllä ja vähentyneellä suorituskeskeisyydellä oli yhteys läsnäolon taitoon. Tätä havaintoa tukee U-teorian (Scharmer, 2020) korostama inhimillisen läsnäolon merkitys. Aikaisemmat tutkimukset (Koya, 2015; Fonow, 2016; Urrila & Mäkelä, 2024) tietoisien läsnäolon harjoitusten merkityksestä sekä toisten tutkimusten (Marich & Howell, 2015; Barnstaple, 2016; Braun & Kotera, 2021) havainnot tanssin läsnäoloa lisäävästä vaikutuksesta vahvistavat havaintoja. Tutkimus osoitti liikeharjoituksissa saavutetun läsnäolon lisäävän hyväksyntää kohdata erilaiset tilanteet ja kokemukset sekä niiden herättämät tunteet sellaisina kuin ne kyseisessä hetkessä ilmenevät.

Tuloksista havaittiin luovuuden olevan uusien reittien tutkimista ja löytämistä, ja että liikeharjoitukset avaavat uusia reittejä luovuuden ilmaisulle, sillä vapaassa liikkeessä päästetään irti kehon ja mielen hallinnasta. Tämä kuvaa kontrollista luopumista ja aistimisen vastaanottamista, mikä auttoi vapautumaan rajoittavasta ajattelusta, laajentamaan kykyä havaita uusia mahdollisuuksia, ilmaisemaan itseään vapaammin sekä seuraamaan rohkeasti intuition viestejä. Tätä havaintoa tukee U-teorian (Scharmer & Kaeufer, 2010) näkemys siitä, että muutos edellyttää rohkeutta päästää irti vanhasta ja irti päästämisen esteiden voittamiseen tarvitaan rohkeuden lisäksi uteliaisuutta ja kykyä olla haavoittuva. Aikaisempien tutkimusten (Zeitner ym., 2016; Ludevig, 2016; Karssiens ym., 2014) havainnot tukevat havaintoa liikeharjoitusten vaikutuksista luovuuden vapauttamiseen. Tutkimuksen mukaan, kun kehon annettiin johtaa liikettä läsnäolosta ja omasta aidosta ilmaisusta käsin, syntyi vapauden, luovuuden ja flown kokemuksiä. Tanssi lisäsi iloa, leikkisyyttä ja mielikuvitusta, jotka yhdistyivät tutkimuksen tuloksissa luovuuteen. Liikeharjoitusten synnyttämällä läsnäololla oli yhteys kykyyn

ratkaista ongelmia ja nähdä uusia mahdollisuuksia. Tätä tukee aikaisempien tutkimusten (Braun & Kotera, 2021; Satama ym., 2022) havainnot vastaavista kokemuksista.

5.1 Tutkimuksen tuottama hyöty

Tässä tutkimuksessa keskityttiin kehollisen johtajuuden ilmiöön ja yksilön muutoksen tarkastelemiseen käyttämällä teoreettisena viitekehyksenä U-teoriaa ja tutkimalla tanssinopettajien kokemuksia tanssin liikeharjoitusten yhteydestä itsensä tiedostamiseen, läsnäoloon, tietoisuuteen ja luovuuteen. Näiden tiedettiin olevan keskeisiä taitoja U-teorian transformatiivisessa prosessissa. Seuraavaksi tutkimuksen tulokset yhdistetään U-teorian prosessiin ja kehollisen johtajuuden ilmiöön. U-teorian vasemmanpuoleinen, alaspäin suuntautuva osa kuvaa johtajan sisäistä työtä ja oikeanpuoleinen, ylöspäin suuntautuva osa kehollisen johtajuuden ulkoista ilmenemistä. U-teoriassa itsensä tiedostamisen taso kuvaa siirtymistä mielen tietoisuudesta keholliseen tietoisuuteen. Kehollisella johtajuudella tarkoitetaan kehon, mielen ja tunteet yhdistävää tietoista johtajuutta.

Tutkimuksen löydökset selittävät sitä, miten kehollinen johtajuus liittyy johtajan sisäisiin ominaisuuksiin, ulkoiseen ilmaisuun ja sosiaaliseen ympäristöön. Ensinnäkin, tutkimus osoitti tanssin kehittävän psykofyysisiä kykyjä, jotka auttoivat tulemaan tietoiseksi itsestä ja liittämään yhteen sisäiset ominaisuudet ja ulkoisen ilmaisun. Toiseksi, tämän seurauksena syntyi johtajuus-seuraajuustaito, joka liittää sisäiset ominaisuudet ja ulkoisen ilmaisun sosiaaliseen ympäristöön. Kolmanneksi, tietoisuuden muutoksen mielen tietoisuudesta keholliseen tietoisuuteen havaittiin muuttavan käsitystä itsestä ja yhteydestä toisiin. Näitä havaintoja U-teoria tukee. Havainnot vahvistavat aikaisemman tutkimuksen (Koya ym., 2015) johtopäätöstä siitä, että U-teoria antaa rakenteen kehollisen johtajuuden käsitteelle ja lähestymistavalle, joka perustuu kehon, mielen ja sosiaalisen ympäristön väliseen suhteeseen.

Tämän tutkimuksen hyötynä on kehollisen johtajuuden viitekehys, joka vastaa siihen, millaisen viitekehysten avulla kehollisen johtajuuden ominaisuuksia voitaisiin opettaa. Viitekehys laajentaa nykykäsitystä kehollisen johtajuuden kehittymiseen liittyvästä prosessista ja luo lisää ymmärrystä niistä ominaisuuksista, jotka muodostavat kehollisen johtajuuden käyttäytymisen. Tutkimuksen tulosten ja U-teorian pohjalta on mahdollista kuvata kehollisen johtajuuden transformatiivinen prosessi. Se on U-teoriaa mukaileva yksityiskohtaisempi teoria prosessista, jonka mukaisesti siirtymä perinteisestä johtajuudesta keholliseen johtajuuteen tapahtuu. Viitekehys muuttaa tapaa ymmärtää tulevaisuuden johtajuustaitoja.

Seuraavaksi kuvataan transformaation vaiheet, kun siirrytään rationaalisesta johtajuusajattelusta keholliseen johtajuuteen. Koska ihminen on kokonaisuus ja kehollisen johtajuuden kehittyminen on kokemuksellinen prosessi, on mahdotonta osoittaa täysin, missä järjestyksessä prosessin vaiheet todellisuudessa tapahtuvat. Todennäköistä on, että prosessi sisältää kaikkia näitä vaiheita lomittain, ja että kehollinen johtajuus kehittyy psykofyysisten kykyjen ja johtajuus-seuraajuustaitojen jatkuvassa vuorovaikutteisessa suhteessa. Keskeinen havainto on, että tanssin keholliset liikeharjoitukset voivat toimia tietoisena välineenä kehollisen johtajuuden transformaatioon.

Kyky toimia hetkessä syntyy tanssissa saavutettavassa läsnä olevassa tietoisuudesta, kun kehon ja mielen välinen yhteys syvenee. Tanssi auttaa hiljentämään ajatukset ja keskittymään kokemiseen. Tällainen tila siirtää huomion mielestä kehoon, ja tietoisuuden rationaalisesta ajattelusta keholliseen kokemiseen. Mielestä kehoon siirtymisellä tarkoitetaan tietoisuuden muutosta mielen tietoisuudesta ***keholliseen tietoisuuteen***. Kehollinen tietoisuus herkistää havaitsemaan kehollisen tiedon tuottamia hienovaraisia viestejä. Tämä selittää sitä, mitä U-teoriassa todelliseen muutokseen tarvittavalla tietoisuuden muutoksella ja kokonaisuuden näkemisellä tarkoitetaan. Tutkimuksen tulosten perusteella kokonaisuuden näkemiseen tarvitaan mielen tietoisuuden lisäksi kehollista tietoisuutta. Näitä päätelmiä tukevat U-teorian lisäksi

aikaisempien tutkimusten (Ropo & Sauer, 2008; Hujala ym., 2014; Ludevig, 2016; Payne & Jääskeläinen, 2023) havainnot kehollisen tietoisuuden synnyttämästä kokemuksellisesta ja aistillisesta ymmärryksestä. Tämä havainto auttaa sanoittamaan tietoisuuden muutosta ja lisäämään ymmärrystä tietoisuuden luonteesta.

Läsnä olevassa tilassa itsensä tiedostaminen lisää kykyä *tunteiden havaitsemiseen* ja kasvattaa *taitoa säädellä tunteita*. Tutkimuksessa tanssin havaittiin kehittävän tunteiden tietoista havainnointia, kun liike nosti kehosta näkyville tiedostamattomia tunteita, joita tanssi auttoi käsittelemään. Samoja havaintoja sisältävät aikaisemmat tutkimukset (Chandler, 2012; Powell & Gifford 2015; Biehl-Missal & Sprinborg, 2016; Winther & Højlund Larsen, 2022), kun tanssiharjoitukset auttoivat johtajia vapauttamaan tunteita kehostaan, tulemaan tietoiseksi tunneviesteistään ja hyödyntämään tunteitaan johtamistyössä.

Tutkimus osoitti tanssin kehittävän *kykyä päästää irti kontrollista*. Se auttoi aistimaan hetkeä ja salli sisäisten kokemusten ja tuntemusten tulla vapaasti tietoisuuden käsiteltäväksi. Kontrollista luopuminen auttoi hyväksymään itsensä ja asiat sellaisina kuin ne ovat. Tutkimus osoitti tanssin liikeharjoitusten tukevan näin yksilöllistä kasvua, kokemuksellisuutta ja oman sisäisen maailman ja aidon ilmaisun tutkimista. Tämä sanoittaa laajemmin aikaisemman tutkimuksen (Reams ym. 2014) havaintoa siitä, että tanssi auttaa päästämään irti kontrollista. Tällä on suora yhteys U-teoriaan, sillä yksi sen keskeinen käsite, avoin mieli, tarkoittaa kykyä luopua totutuista tavoista tehdä päätelmiä.

Tietoisuus itsestä, omista kokemuksista ja tuntemuksista sekä kontrollista luopumisen kautta syntynyt hyväksyntä vapautti ilmaisemaan omaa sisäistä kokemusta kehollisesti. Se salli avautua vastaanottamaan kehon tuottamaa tietoa ja muuntaa se kehon kautta ulkoisesti näkyväksi *kehollisena itseilmaisuna*. Tätä tukevat aikaisempien tutkimusten (Braun & Kotera, 2021; Sandberg ym., 2023) havainnot tanssin roolista kehollisen itsensä tiedostamisen ja itseilmaisun kehittämisessä. Tällä on suora yhteys U-teoriaan, sillä yksi sen keskeinen käsite, avoin tahto, tarkoittaa kykyä vastaanottaa asioita ja astua

tuntemattomaan. Tämä on se piste, missä johtajan sisäiset ominaisuudet yhdistyvät johtajan ulkoiseen ilmaisuun.

Tutkimus osoitti tanssin kehittävän **reflektiokykyä**. Aikaisempi tutkimus (Koya ym., 2015) on liittännyt reflektiokyvyn yhdeksi kehollisen johtajuuden ominaisuudeksi. Toiset tutkimukset (Ludevig, 2016; Winther & Højlund Larsen, 2022; Payne & Jääskeläinen, 2023) havaitsivat reflektiokyvyn kehittyvän kehollisten harjoitusten vaikutuksesta. Lisäksi tämä vahvistaa aikaisemmissa tutkimuksissa (Payne & Jääskeläinen, 2023; Ludevig, 2016; Springborg & Sutherland, 2015) tehtyjä havaintoja siitä, että liikkeen kautta on mahdollista reflektoida tunteita, ajattelua ja kehon aistimuksia.

Tutkimus osoitti tanssin kehittävän **empatiakykyä**, joka näyttäytyi inhimillisyytenä, sallivuutena, itsemyötätuntona ja kyynä kohdata toisia inhimillisemmin. Aikaisemmat tutkimukset (Ludevig, 2016; Matzdorf & Sen, 2015) tukevat havaintoa, sillä tanssin on havaittu lisäävän empatiaa. Tutkimuksen (Ludevig, 2016) mukaan empatian on havaittu olevan edellytys innovatiiviselle ja muuntautumiskykyiselle organisaatiolle. Tällä on suora yhteys U-teoriaan, sillä yksi sen keskeinen käsite, avoin sydän, tarkoittaa kykyä tuntea empatiaa.

Taito rakentaa luottamusta syntyy, kun pystyy olemaan läsnä hetkessä, aistimaan johtajuutta ja seuraajuutta sekä säätelemään omaa toimintaa suhteessa toisiin. Yhteys auttaa avaamaan tilaa seuraajan omalle ilmaisulle. Tätä tukee aikaisempien tutkimusten (Matzdorf & Sen, 2015; Springborg & Sutherland, 2015; Van Loggerenberg, 2019; Payne & Jääskeläinen, 2023) havainnot johtajuudesta kehojen välillä tapahtuvana dynaamisena prosessina ja suhteiden verkostona, joka on yhteiseen rytmiin, liikkeeseen ja vuorovaikutukseen perustuvaa toimijuutta, ja jossa liikkeen ja läsnäolon kautta avataan tilaa toiselle. Lisäksi tämä laajentaa aikaisempien tutkimusten (Caldwell & Hayes 2016; Winther & Højlund Larsen, 2022) havaintoja siitä, kuinka tällaiset johtajuustaidot voivat parantaa luottamusta johtamisen vuorovaikutuksessa. Tämä on se piste, missä johtajan sisäiset ominaisuudet ja ulkoinen ilmaisu yhdistyvät sosiaaliseen ympäristöön.

Tutkimus osoitti tanssin kehittävän luovuutta, joka on luottamusta *intuition* viesteihin ja sen synnyttämiin uudensuuntauksiin. Aikaisempi tutkimus (Koya ym., 2015) on liittänyt intuition yhdeksi kehollisen johtajuuden ominaisuudeksi. Aikaisempien tutkimusten (Hansen ym., 2007; Van Loggerenberg, 2019) havainnot vahvistavat tutkimuksen havainnon merkitystä toteamalla, että keho yhdistää tunteemme ja intuitiomme päätöksentekoaamme ohjaaviin prosesseihin, ja että aistimuksilla ja intuitiolla on suuri rooli johtajien vaistonvaraisessa päätöksenteossa. Aikaisempi tutkimus (Zeitner ym., 2016) vahvistaa tanssin voivan opettaa kykyä luottaa intuition ja aistihavaintoihin johtamistilanteissa.

Tutkimus osoitti, että yhteistyön synnyttäminen *mukautuvan vuorovaikutuksen taidon* avulla voi auttaa pääsemään tavoitteisiin. Tilanteen hahmottaminen toisten sisäistä tilaa ja ulkoista ilmaisua kokonaisvaltaisesti keholla aistimalla auttaa johtamaan yksilöitä ja ryhmää haluttuun suuntaan. Aikaisemmat tutkimukset vahvistavat (Matzdorf & Sen, 2015; Hujala ym., 2015) kehon viestien aistimisen olevan keskeistä johtajan ja seuraajan vuorovaikutuksessa. Lisäksi aikaisempi tutkimus (Matzdorf & Sen, 2015) vahvistaa havainnon, että tanssi voi edistää yhteistyön syntymistä. Aikaisemmassa tutkimuksessa (Zeitner ym. 2016) on havaittu, että kehollisen johtajan kehitysprosessissa johtajalle voi kehittyä suurempi aistillinen tietoisuus ryhmän jäsenistä ja heidän kehollisesta vaikutuksestaan toisiinsa, jonka myös tämän tutkimuksen tulokset osoittavat.

Kokemuksellisuus on olennainen tekijä tanssi avulla tapahtuvassa psykofyysisten kykyjen ja johtajuus-seuraajuustaidon kehityksessä. Aikaisempi tutkimus (Springborg & Sutherland 2015; Zeitner ym. 2016) tukee tätä havaintoa, sillä taiteiden soveltaminen johtajuusopetukseen perustuu kokemukselliseen oppimiseen ja kehollinen kokemus voi toimia perustana uudensuuntaukselle. Tanssin käyttämistä läsnäoloon ja tietoisuuteen perustuvana kokemuksellisena oppimismenetelmänä johtajuustaitojen kehittämisessä tukee useiden aikaisempien tutkimusten (Powell & Gifford 2015; Ludevig 2016; Charmer & von Ameln, 2019; Donaldson-Feilder ym., 2022; Winther & Højlund Larsen, 2022) havainnot siitä, kuinka johtajat ovat kokeneet itsensä tiedostamisen,

vuorovaikutuksen ja ryhmädynamiikan aistimisen sekä kehollisen vuorovaikutuksensa kehittyneen tanssityöpajojen tuloksena sekä se, että tietoisuuteen perustuvia käytäntöjä käytetään yhä enemmän osana johtajuuden kehittämistä parantamaan johtajuustaitoja. Aikaisempi tutkimus (Biehl & Springborg, 2016) vahvistaa tämän tutkimuksen tuloksia siitä, että tanssissa opitut taidot voivat siirtyä muille elämänalueille kuten johtajuuteen. Tutkimus osoitti myös sen, että tanssin käyttäminen johtamisen metaforana auttaa ymmärtämään ja selittämään johtajuutta. Saman havainnon vahvistavat aikaisemmat tutkimukset (Biehl, 2017; Biehl-Missal & Springborg, 2016; Ehrich & English, 2013; Ropo & Sauer, 2008), joiden mukaan tanssilla voidaan vertauskuvallisesti havainnollistaa johtajuutta, seuraajuutta ja vuorovaikutustapojamme.

Tutkimus osoitti tanssin voivan toimivan menetelmänä, joka mahdollistaa vanhoista ajattelu- ja toimintamalleista irti päästämisen niin mielen, kehon kuin tunteiden tasolla. Tanssin luovat liikeharjoitukset vapauttavat mielen rationaalisen ajattelun kaavoista, kehon ennalta määräytyistä ilmaisutavoista ja tunteet niiden tiedostamattomista merkityksistä. Tutkimus osoitti kehon ja mielen, sisäisen maailman ja ulkoisen ilmaisun sekä ihmisten välisen vuorovaikutuksen monivivahteisen systeemisen suhteen. Tutkimuksen tulokset tukevat Scharmerin teoriaa siitä, että U-teorian transformatiivisen prosessin avulla ja tanssilla osana sitä, voitaisiin kehittää tulevaisuuteen suuntautuneita ja tietoisia johtajia. Prosessin tuloksena johtaja voi yhdistää kehon, mielen ja tunteet sekä tavoittaa aidon itsensä ja saada yhteyden omaan potentiaaliinsa ylittäkseen nykyhetken ja menneisyyden luomien rajoitteiden aikaan saaman kuilun ja voidakseen siirtyä aistimaan tulevaisuuden mahdollisuuksia.

5.2 Tutkimuksen rajallisuus ja ehdotukset jatkotutkimukselle

Kun arvioidaan tutkimuksen rajallisuutta, on otettava huomioon, että tanssinopettajien kokemukset eivät ole suoraan yhdistettävissä johtajien kokemuksiin. Ne antavat kuitenkin näkökulmaa siihen, miten tanssia voitaisiin hyödyntää sellaisten taitojen kehittämisessä, joiden on havaittu olevan yhä merkityksellisempiä nykyaikaisessa

johtamismallissa. Vaikka haastateltujen kokemukset tukivat tässä tutkimuksessa johtajuuteen liitettyjen taitojen kehittymistä, on tärkeä huomioida otannan ominaisuudet ja arvioida niitä kriittisesti. Tutkimuksen otoksena olleiden seitsemän tanssinopettajan kokemusten merkittävyys johtajuuden kontekstissa heikentää tutkimuksen luotettavuutta ja yleistettävyyttä. Haastatellut eivät toimi sellaisessa johtavassa asemassa, jonka voisi rinnastaa liiketoiminnan johtamiseen. On myös huomioitava se, että tutkimuksen tulokset perustuvat tanssinopettajien subjektiivisiin kokemuksiin. Lisäksi on otettava huomioon tanssinopettajien pitkä harrastuneisuus ja kouluttautuminen tanssiin sekä sen myötä syntynyt syvälinen kyky tunnistaa ja reflektoida tanssin kautta saavuttamia kokemuksia. Voidaan olettaa, että johtajille, joilla ei ole aikaisempaa kokemusta tanssista, ei välttämättä ole kehittynyt yhtä syvälistä valmiutta kehollisten kokemusten tutkimiseen. Kehon ja mielen välistä yhteyttä tanssin kehollisten liikeharjoitusten avulla syventämällä on kuitenkin mahdollista lisätä tätä valmiutta. Näiden tekijöiden lisäksi on huomioitava se, kuinka valittu teoreettinen viitekehys on ohjannut tulosten tulkintaa mahdollistaen samalla uudenlaisten havaintojen ja tulkintojen syntymisen.

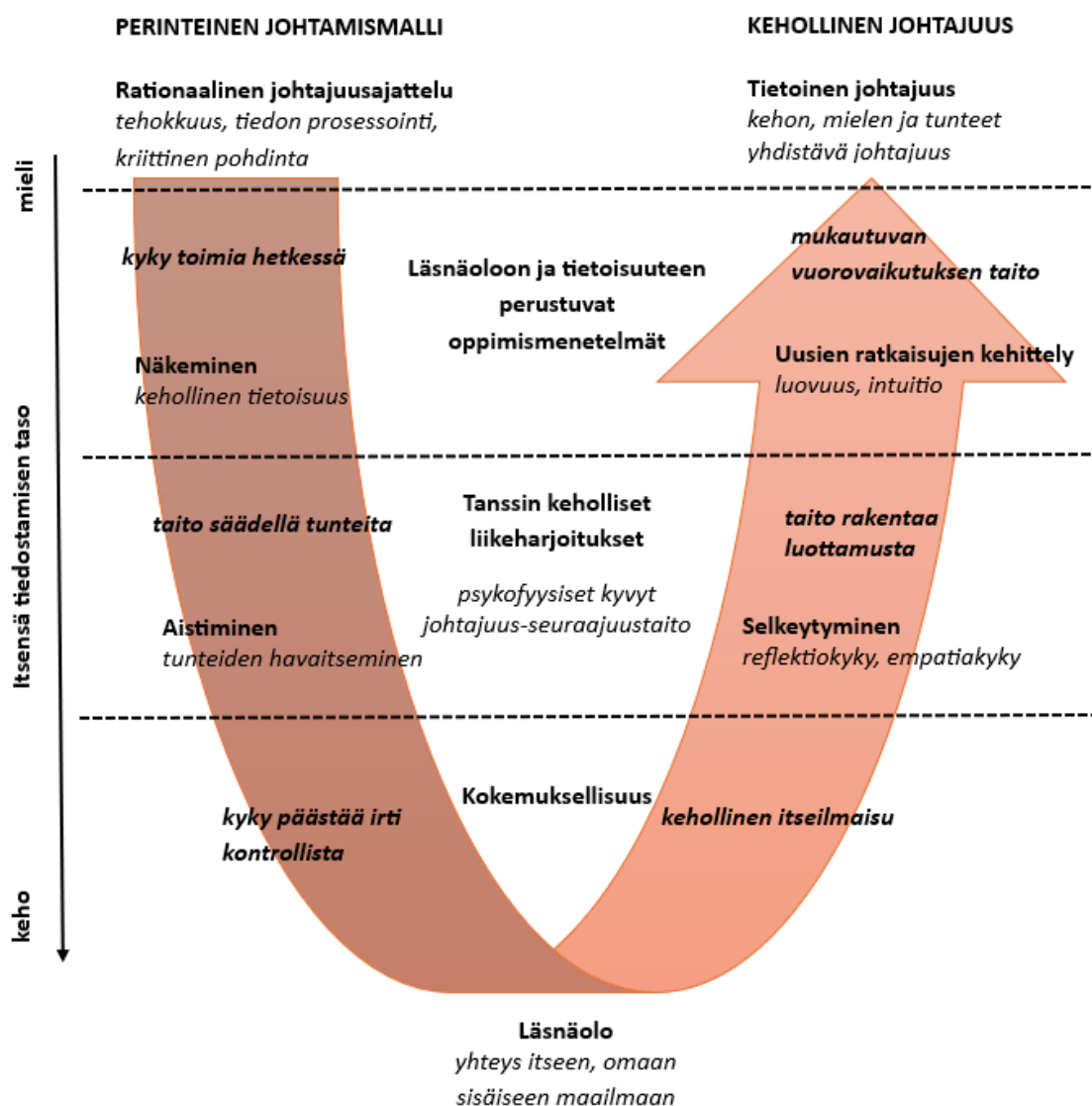
Jatkotutkimuksen aiheeksi ehdotetaan tämän tutkimuksen tuloksina keholliseen johtajuuteen liitettyjen ominaisuuksien eli psykofyysisten kykyjen ja johtajuus-seuraajuustaidon kehittymisen tutkimista johtajille suunnatuissa tanssityöpajoissa ja pidempiaikaisissa johtamisen kehittämisohjelmissä. Toiseksi jatkotutkimuksen aiheeksi ehdotetaan tanssin kehollisten liikeharjoitusten hyödyntämistä ja niiden vaikuttavuuden tutkimista johtajien yksilövalmennuksissa, ja että johtajat voisivat tehdä harjoittelua myös itsenäisesti, kun halutaan pitkäjänteisesti kehittää kehollisen johtajuuden ominaisuuksia.

5.3 Käytännön suositukset

Käytännön suosituksena työelämälle esitetään Scharmerin U-teorian transformatiivista prosessia mukaillen läsnäoloon ja tietoisuuteen perustuvien oppimismenetelmien, tanssin kehollisen liikeharjoitusten ja kokemuksellisuuden sisällyttämistä johtamisen kehittämisen menetelmäksi sekä kehollista johtajuutta tulevaisuuden johtamismalliksi. Tämä vaatii johtajilta kykyä päästää irti rajoittavista ajattelu- ja toimintamalleista sekä nähdä johtajuus ja johtajuustaitojen kehittäminen uusin silmin. Johtajuustaitojen

kehittäjiltä tämä edellyttää ymmärrystä kehollisen johtajuuden kehitysprosessista sekä osaamista ohjata ja opettaa tanssin kehollisia liikeharjoituksia.

Kehollisen johtajuuden transformatiivinen prosessi yhdistää tutkimuksen tulokset U-teorian viitekehykseen. Tutkimuksen tuottama hyöty -luvussa esitetyt transformaation vaiheet on sijoitettu tähän malliin.



Kuvio 3. Kehollisen johtajuuden transformatiivinen prosessi U-teoriaa mukailien.

5.4 Johtopäätös

Tämä tutkimus lisää ymmärrystä ihmisen kokonaisvaltaisuuden, tarkoittaen kehon, mielen ja tunteiden yhteisvaikutusta, merkityksestä itsensä tiedostamisessa ja ihmisten välisessä vuorovaikutuksessa yhdistettynä johtamisen kontekstiin. Kehon ja mielen välisen yhteyden harjoittaminen auttaa kehittämään sisäisiä ominaisuuksia, ulkoista ilmaisua ja kykyä säädellä vuorovaikutusta suhteessa toisiin. Lisäksi se auttaa havaitsemaan ja tulkitsemaan toisia sekä yksilöiden välisiä ja ryhmien sisäisiä dynamiikkoja. Itsensä tiedostaminen, läsnäolo, tietoisuus ja luovuus ovat kehon ja mielen yhteydessä kehittyviä taitoja, joiden harjoittamiseen liike toimii välineenä. Liike yhdistettynä näihin taitoihin jalostaa sisäisiä ominaisuuksia ja ulkoista ilmaisua. Tämän systeemisyden ymmärtäminen on keskeistä, kun kehitetään kehollista johtajuutta.

Epilogi

Kiitos lukija, että pysyit mukana loppuun saakka. Tämä pro gradu -tutkielma on ollut melkoinen matka. Se on vaatinut uteliaisuutta ja rohkeutta astua tuntemattomaan. Se on vaatinut luottamusta omaan visioon sekä intuition ennakkoluulotonta seuraamista. Matka U-teorian, tanssin ja kehollisen johtajuuden parissa on ollut matka aitoon itseen, omaan sisäiseen maailmaan ja oman potentiaalin löytämiseen. Tämä on minun ilmaisuni. Toivon, että se inspiroi myös Sinua.

Näin minusta tuli Tanssija.

Lähteet

- Adler, N. (2006). *The art of leadership: Now that we can do anything, what will we do?* Academy of Management Learning and Education, 5:4, 486–499. <https://doi.org/10.5465/AMLE.2006.23473209>
- Adler, N. J. (2010). *Going beyond the dehydrated language of management: Leadership insight.* Journal of Business Strategy, 31:4, 90–99. <https://doi.org/10.1108/02756661011055230>
- Barnstaple, R. (2016). *Movement in Mind: Dance, Self-Awareness and Sociality -An investigation of dance as treatment/therapy.* [thesis, York University]. Noudettu 6.10.2024 osoitteesta <https://yorkspace.library.yorku.ca/server/api/core/bitstreams/b89d4151-7799-4e11-a7af-3b8707069eb4/content>
- Bayraktar, S. (2021). *Leadership on and off the Dance Floor: “Six Levels of Connection” Framework.* Organizational Dynamics, 50:2. <https://doi.org/10.1016/j.orgdyn.2019.100746>
- Biehl, B. (2017). *Dance and Organization. Integrating Dance Theory and Methods into the Study of Management.* Routledge. New York. <https://doi-org.proxy.uwasa.fi/10.4324/9781315677354>
- Biehl-Missal, B. & Springborg, C. (2016). *Dance, Organization, and Leadership.* Organizational Aesthetics, 5:1, 1-10. <https://oa.journals.publicknowledgeproject.org/index.php/oa/article/view/52>
- Bockler, J. (2024). *Nurturing Relational Forms of Presencing Mastery.* International Journal of Presencing Leadership and Coaching, 1:1, 7-23. <https://doi.org/10.69470/a2xyrv69>
- Braun, N. & Kotera, Y. (2021). *Influence of Dance on Embodied Self-Awareness and Well-Being: An Interpretative Phenomenological Exploration.* Journal of Creativity in Mental Health, 17:4, 469-484. <https://doi.org/10.1080/15401383.2021.1924910>
- Brendel, W. & Bennett, C. (2016). *Learning to Embody Leadership Through Mindfulness and Somatics Practice.* Advances in Developing Human Resources 18:3, 409-425. <https://doi.org/10.1177/1523422316646068>

- Caldwell, C. & Hayes, L. A. (2016). *Self-efficacy and self-awareness: moral insights to increased leader effectiveness*. *Journal of Management Development* 35:9, 1163-1173. <https://doi.org/10.1108/JMD-01-2016-0011>
- Campbell, R. & Jacobs, M. (2024). *Developing Presencing mastery: Drawing from the Works of Theory U, Dynamic Presencing, Mindfulness Practice and Systems Being*. *International Journal of Presencing Leadership & Coaching* 1:1, 96-110. <https://doi.org/10.69470/50hbeh03>
- Carden, J., Jones, R. J. & Passmore, J. (2022). *Defining Self-Awareness in the Context of Adult Development: A Systematic Literature Review*. *Journal of Management Education*, 46:1, 140-177. <https://doi.org/10.1177/1052562921990065>
- Chandler, J. (2012). *Work as dance*. *Organization* 19:6, 865–878. <https://doi-org.proxy.uwasa.fi/10.1177/1350508411433669>
- Donaldson-Feilder, E., Lewis, R., Yarker, J. & Whiley, L. A. (2021). *Interpersonal Mindfulness in Leadership Development: A Delphi Study*. *Journal of Management Education* 46:5, 816-852. <https://doi.org/10.1177/10525629211067183>
- Doornich, J. B. & Lynch, H. M. (2024). *The mindful leader: a review of leadership qualities derived from mindfulness meditation*. *Frontiers in Psychology*, 15, 1-14. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2024.1322507>
- Ehrich, L. C. & English, F. W. (2013). *Leadership as dance: a consideration of the applicability of the 'mother' of all arts as the basis for establishing connoisseurship*. *International Journal of Leadership in Education*, 16:4, 454-481. <https://doi.org/10.1080/13603124.2012.696282>
- Etmanski, C., Fulton, M., Nasmyth, G. & Page, M. B. (2014). *The Dance of Joyful Leadership*. *Leading with Spirit, Presence, and Authenticity: A Volume in the International Leadership Association Series, Building Leadership Bridges*, 91-108. Jossey-Bass.
- Eurich, T. (2018). *What Self-Awareness Really Is (and How to Cultivate It)*. *Harvard Business Review*. Noudettu 6.10.2024 osoitteesta https://membership.amavic.com.au/files/What%20self-awareness%20is%20and%20how%20to%20cultivate%20it_HBR_2018.pdf

- Fonow, M. M., Cook, J. A., Goldsand, R. S. & Burke-Miller, J. K. (2016). *Using the Feldenkrais Method of Somatic Education to Enhance Mindfulness, Body Awareness, and Empathetic Leadership Perceptions Among College Students*. *Journal of Leadership Education*, 15:3, 116-130. <https://doi.org/10.12806/V15/I3/R4>
- Heller, P. W. (2019). *The Philosophy of Theory U: A Critical Examination*. *Philosophy of Management*, 18, 23–42. <https://doi.org/10.1007/s40926-018-0087-0>
- Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. (2015.) *Tutki ja kirjoita*. Kustannusosakeyhtiö Tammi. Helsinki.
- Hujala, A., Laulainen, S., Kinni, R-L., Kokkonen K., Puttonen K. & Aunola, A. (2015). *Dancing with the Bosses: Creative Movement as a Method*. *Organizational Aesthetics* 5:1, 11-36. <https://oa.journals.publicknowledgeproject.org/index.php/oa/article/view/53>
- Hujala, A., Laulainen, S. & Kokkonen, K. *Manager's dance: reflecting management interaction through creative movement*. *International Journal of Work Organisation and Emotion*, 6:1, 40-57. <https://doi.org/10.1504/IJWOE.2014.059431>
- Karssiens, A. E. A., van der Linden, C., Wilderom, C. P. M. & Furtmueller, E. (2014). *Embodied Mind Knowledge in Leadership Practice: Creating Space in Patterned Thoughts and Behaviors*. *Journal of Management Inquiry*, 23:3, 231-241. <https://doi.org/10.1177/1056492613513501>
- Knoppers, A. T., Obdeijn, M. & Giessner, S. R. (2021). *Understanding Presence as a Body–Mind Connection*. *Leading with Presence: Fundamental Tools and Insights for Impactful, Engaging Leadership*, Emerald Publishing Limited, Leeds, 17-37. <https://doi-org.proxy.uwasa.fi/10.1108/978-1-78714-599-320211002>
- Koya, K., Anderson, J., Sice, P. & Kotter, R. (2015). *Attributes of embodied leadership: Abeginning in the next chapter of leadership development*. *Human Systems Management* 34, 287–300. <https://doi.org/10.3233/HSM-150848>
- Kühl, S. (2016). *The Blind Spots in Otto Scharmer's Theory U The Reconstruction of a (Change-) Management Fashion*. Bielefeld University. Noudettu 3.5.2025

- osoitteesta https://www.uni-bielefeld.de/soz/personen/kuehl/pdf/Kuhl-Stefan-2016-a-Theory-U-Blind-spots-English-160104-revised-and-corrected-version_working-paper-8_2016.pdf
- Ladkin, D. (2008). *Leading beautifully: How mastery, congruence and purpose create the aesthetic of embodied leadership practice*. *The Leadership Quarterly* 19, 31–41. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2007.12.003>
- Ladkin, D. & Taylor, S. (2010). *Enacting the ‘true self’: Towards a theory of embodied authentic leadership*. *The Leadership Quarterly* 21, 64–74. <https://doi:10.1016/j.leaqua.2009.10.005>
- Ludevig, D. (2016). *Using Embodied Knowledge to Unlock Innovation, Creativity, and Intelligence in Businesses*. *Organizational Aesthetics* 5(1): 150-166. <https://oa.journals.publicknowledgeproject.org/index.php/oa/article/view/60>
- Marich, J. & Howell, T. (2015). *Dancing mindfulness: A phenomenological investigation of the emerging practice*. *EXPLORE* 11:5, 346-356. <https://doi.org/10.1016/j.explore.2015.07.001>
- Matzdorf, F. & Sen, R. (2015). *Demanding Followers, Empowered Leaders: Dance As An “Embodied Metaphor” For Leader-Follower-Ship*. *Organizational Aesthetics*, 5:1, 114-130. <https://oa.journals.publicknowledgeproject.org/index.php/oa/article/view/58>
- Payne, H. & Jääskeläinen, P. (2023). *Embodied leadership: A Perspective on Reciprocal Body Movement*. In *Elgar Handbook of Leadership in Education* ed. Philip Woods, Amanda Roberts, Meng Tian and Howard Youngs. Cheltenham: Edward Elgar Publishing.
- Powell, M. & Gifford, J. (2015). *Dancing Lessons for Leaders: Experiencing the Artistic Mindset*. *Organizational Aesthetics*, 5:1, 131-149. <https://oa.journals.publicknowledgeproject.org/index.php/oa/article/view/59>
- Reams, J., Gunnlaugson, O. & Reams, J. *Cultivating Leadership through Deep Presencing and Awareness Based Practices*. *Leading with Spirit, Presence, and Authenticity: A Volume in the International Leadership Association Series, Building Leadership Bridges*, 39-58. Jossey-Bass.

- Ropo, A. & Sauer, E. (2008). *Dances of leadership: Bridging theory and practice through an aesthetic approach*. *Journal of Management & Organization*, 14, 560–572.
<https://doi:10.5172/jmo.837.14.5.560>
- Sandberg, B., Stasewitsch, E. & Prümper, J. (2023). *Leadership as Dance: A Mixed Methods Study on Art-based Leadership Development*. *Organizational Aesthetics* 12(1), 24-63.
<https://oa.journals.publicknowledgeproject.org/index.php/oa/article/view/268>
- Sarkar, A. (2016). *We live in a VUCA World: the importance of responsible leadership*. *Development and Learning in Organizations* 30:3, 9-12.
<https://doi.org/10.1108/DLO-07-2015-0062>
- Satama, S., Blomberg, A. & Warren, S. (2022). *Exploring the embodied subtleties of collaborative creativity: What organisations can learn from dance*. *Management Learning* 53:2, 167-189. <https://doi-org.proxy.uwasa.fi/10.1177/1350507620985226>
- Scharmer, O. (2020). *Social Systems as If People Mattered Response to the Kühl Critique of Theory U*. *Journal of Change Management*, 20:4, 322–332.
<https://doi.org/10.1080/14697017.2020.1744884>
- Scharmer, O. (2018). *The Essentials of Theory U. Core Principles and Applications*. Berrett-Koehler Publishers. California.
- Scharmer, O. & Kaeufer, K. (2010). *In front of the blank canvas: sensing emerging futures*. *Journal of Business Strategy*, 31:4, 21-29.
<https://doi.org/10.1108/02756661011055159>
- Scharmer, C. O. & von Ameln, F. (2019). *Upgrading change management: Claus Otto Scharmer on the legacy and future of Change Management*. Gruppe. Interaktion. Organisation. Zeitschrift für Angewandte Organisationspsychologie 50, 193–196.
<https://doi.org/10.1007/s11612-019-00464-2>
- Senge, P. & von Ameln, F. (2019). *We are not in control—embrace uncertainty and trust in what emerges. Peter Senge on the legacy and future of Change Management*. Gruppe. Interaktion. Organisation. Zeitschrift für Angewandte

- Organisationspsychologie 50, 123–127. <https://doi.org/10.1007/s11612-019-00460-6>
- Sell, K. (2024). *Embodying Presencing Mastery as a Leaderly Way of Being*. International Journal of Presencing Leadership and Coaching, 1:1, 111-138. <https://doi.org/10.69470/7e62db62>
- Sinclair, A. (2005). *Body Possibilities in Leadership*. Leadership, 1:4, 387–406. <https://doi.org/10.1177/1742715005057231>
- Springborg, C. (2010). *Leadership as art – leaders coming to their senses*. Leadership, 6:3, 243–258. <https://doi.org/10.1177/1742715010368766>
- Springborg, C. & Sutherland, I. (2015). *Teaching MBAs Aesthetic Agency Through Dance*. Organizational Aesthetics, 5(1), 94-113. <https://oa.journals.publicknowledgeproject.org/index.php/oa/article/view/57>
- Tarkio, F-S. (2021). *EPALE-haastattelu: Otto Scharmer – Järjestelmän muuttaminen edellyttää rohkeutta astua tuntemattomaan*. EPALE – Aikuiskoulutuksen eurooppalainen foorumi. Noudettu 3.5.2025 osoitteesta <https://epale.ec.europa.eu/fi/blog/epale-haastattelu-otto-scharmer-jarjestelman-muuttaminen-edellyttaa-rohkeutta-astua>
- Tuomi, J. & Sarajärvi, A. (2018). *Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi*. Kustannusosakeyhtiö Tammi. Helsinki.
- Taylor, S. & Ladkin, D. (2009). *Understanding arts-based methods in managerial development*. Academy of Management Learning & Education, 8(1), 55-69. <https://doi.org/10.5465/amle.2009.37012179>
- Urrila, L. & Mäkelä, L. (2024). *Be(com)ing other-oriented: Mindfulness-trained leaders' experiences of their enhanced social awareness*. Management Learning, 55:2, 273-304. <https://doi.org/10.1177/13505076221136923>
- Van Loggerenberg, C. (2019). *A life between us. Exploring embodied and relational aspects of a post-heroic approach to leading and following through dance*. Unitec Institute of Technology, Auckland, New Zealand. Noudettu 25.12.2024 osoitteesta <https://hdl.handle.net/10652/4640>

- Winther, H. & Højlund Larsen, M. (2022). *Moving Leaders: What insights do experienced leaders develop by training the language of the body through a combination of dance and phenomenological-inspired leadership stories?*. *Organizational Aesthetics* 11:1, 159-179.
<https://oa.journals.publicknowledgeproject.org/index.php/oa/article/view/271>
- Zeitner, D., Rowe, N. & Jackson, B. (2016). *Embodied and Embodiary Leadership: Experiential Learning in Dance and Leadership Education*. *Organizational Aesthetics*, 5:1, 167-187.
<https://oa.journals.publicknowledgeproject.org/index.php/oa/article/view/61>