

Jaettu johtajuus teatteriharjoituksissa - Kolme erilaista työryhmää, kolme erilaista johtajaa

Organisaatiot ja johtaminen
Maisterin tutkinnon tutkielma
Toni Ruuska
2009

Markkinoinnin ja johtamisen laitos
HELSINGIN KAUPPAKORKEAKOULU
HELSINKI SCHOOL OF ECONOMICS



HELSINGIN KAUPPAKORKEAKOULU
Markkinoinnin ja johtamisen laitos



JAETTU JOHTAJUUS TEATTERIHARJOITUKSISSA

- Kolme erilaista työryhmää, kolme erilaista johtajaa

Johtaminen

Pro Gradu -tutkielma

Toni Ruuska k77164

Kevät 2009

ESIPUHE

Tämä tutkimusraportti on Helsingin kauppakorkeakoulun johtamisen –aineeseen tekemäni pro gradu –tutkielma. Sen lähtökohtina ovat olleet oma kiinnostukseni ja intohimoni esittävää taidetta kohtaan sekä vakaa haluni toimia tulevaisuudessa Suomen kulttuurikentällä.

Tutkimuksessani perehdyn johtajuuden jakamiseen teatteriryhmissä. Käytän työssäni jaetun johtajuuden käsitettä ja pohdin sen avulla niitä tilanteita ja olosuhteita, joissa johtajuuden jakamista tapahtuu teatteriharjoitusten aikana. Kuvaan tutkimuksessani kolmen suomalaisen ammattiteatteriryhmän työskentelyä harjoituksissa ja keskityn erityisesti ohjaajien tapaan johtaa ja käsitellä omaa työryhmäänsä. Kirjallisuuden, harjoituksista kerätyn materiaalin ja ohjaajien haastattelujen perusteella olen tehnyt omat havaintoni johtajuuden jakamisesta teatterikontekstissa ja ne ovat nyt luettavissa näiltä sivuilta.

Tahdon lämpimästi kiittää kaikkia tutkimukseeni osallistuneita teatterityöryhmiä ja erityisesti työryhmien ohjaajia Antti Hietalaa, Pentti Kotkaniemeä ja Olka Horilaa, jotka osaltaan mahdollistivat avoimuudellaan ja pyyteettömyydellään tutkimukseni toteutumisen. Lisäksi haluan kiittää graduohjaajaani Hannu Hännistä hyvistä ja tärkeistä neuvoista matkan varrella sekä graduryhmääni tarvittavasta vertaistuesta. Lopuksi vielä suuri kiitos Elisalle tuesta ja kaikesta muusta.

Helsingissä 15.5.2009

Toni Ruuska

SISÄLLYS

1.	JOHDANTO	1
2.	KATSAUS AIEMPAAN TUTKIMUKSEEN	5
2.1	Jaettu johtajuus teoriana ja käsitteenä	5
2.1.1	Jaetun johtajuuden tutkimus	6
2.2	Jaetun johtajuuden esiintymisen edellytykset	8
2.2.1	Muita jaetun johtajuuden esiintymiseen vaikuttavia tekijöitä	11
2.3	Jaetun johtajuuden suhde luovuuteen	13
2.3.1	Jaettu johtajuus edistää flow-kokemuksia	13
2.4	Jaetun johtajuuden kritiikki	15
3.	JAETTU JOHTAJUUS JA TEATTERIOHJAAJAN TYÖ	17
3.1	Ohjaajan ja näyttelijöiden suhteen monimutkaisuus	20
3.2	Yksilökeskeinen johtajuus vs. jaettu johtajuus	22
3.3	Auditiivinen johtajuuskulttuuri	26
4.	TUTKIMUSMETODIT JA TUTKIMUKSEN TOTEUTUS	29
4.1	Tutkimuksen kulku	29
4.2	Teemahaastattelu	32
4.3	Osallistuva havainnointi	34
5.	KOLME ERILAISTA RYHMÄÄ, KOLME ERILAISTA JOHTAJAA	36
5.1	Q-teatteri: Macbeth	36
5.1.1	Antti Hietalan tapa ohjata hänelle tuttua työryhmää	37
5.1.2	Työryhmän jäsenet sisällöntuottajina	42
5.1.3	Harjoitusten ilmapiirin vaikutus näytelmän kokonaisuuteen	45
5.2	Turun kaupunginteatteri: Tukkihoella	50
5.2.1	Pentti Kotkaniemen ohjaustyöli ison työryhmän johtajana	50

5.2.2	Ohjaajan mielikuvan viestiminen työryhmälle	54
5.3	Helsingin kaupunginteatteri: Aina	56
5.3.1	Olka Horilan ohjaustyyli ja tapa käsitellä näyttelijöitä	57
5.3.2	Ohjaajan työn haasteet	61
6.	POHDINTAA JA HAVAINTOJA AINEISTON JA KIRJALLISUUDEN POHJALTA	64
6.1	Jaettu johtajuus ohjaajakeskeisessä teatterissa	64
6.1.1	Työryhmän kollektiivisen vastuun vaikutus jaetun johtajuuden esiintymiseen	67
6.2	Työryhmän koko ja harjoitusten ilmapiiri	69
6.2.2	Haastattelujen ja havaintojen ristiriitaisuus sekä ohjaajien näkemysten erot ja yhtäläisyydet	72
7.	YHTEENVETO	76
	LÄHTEET	78

1. JOHDANTO

Tutkimuksessani keskityn tarkastelemaan jaetun johtajuuden esiintymistä teatterikontekstissa. Analysoin kolmen teatteriryhmän toimintaa harjoituksissa kirjallisuuden, osallistuvan havainnoinnin ja ohjaajien haastattelujen pohjalta. Tavoitteenani on pohtia olosuhteita ja pyrkiä kuvaamaan tilanteita, joissa jaettua johtajuutta esiintyy työryhmien toiminnassa. Pyrin myös kuvaamaan jokaisen ryhmän työtavan siten kuin sen itse ymmärsin seurattessani harjoituksia katsomosta sekä erityisesti kuvaamaan sitä tapaa, jolla kukin ohjaaja ohjaa omaa ryhmäänsä. Tahdon osaksi myös pohtia ohjaajan asemaan liittyvää johtajuutta ja valtaan liittyviä kysymyksiä sekä pohtia jaetun johtajuuden kautta sitä kuinka matalaksi hierarkiat voivat työryhmän sisällä tietyissä tilanteissa muuttua.

Teatteri on taiteenalana läheinen minulle monesta syystä. Oma vakaa haluni on toimia esittävän taiteen parissa ja osaltani vaikuttaa siihen, että lahjakkailta ja motivoituneilta taiteen tekijöillä olisi mahdollisuus esiintyä täysille saleille myös jatkossa. Halusin tutkimuksessani yhdistää oman intohimoni esittävään taiteeseen sekä mielenkiintoni johtajuusteoriaan, jonka koen myös mielekkäästi soveltuvan teatteriharjoitusten kaltaisen dynaamiseen ja monipuoliseen työympäristöön. Lisäksi halusin kurkistaa teatterin kulisseihin ja syventää ymmärrystäni harjoitusprosessin kulusta.

Jaettu johtajuus on teoria, jonka perusidea on se, että yhden muodollisen johtajan sijaan ryhmässä voi tilanteesta riippuen esiintyä useampi johtaja. Oman ymmärrykseni mukaan tämä tarkoittaa sitä, että se henkilö jolla on sillä hetkellä suurin asiantuntijuus kyseisessä tilanteesta tai ajatus siitä, miten ryhmä pääsee tilanteesta eteenpäin, on sillä hetkellä ryhmän johtaja. Johtajuus ikään kuin siirtyy ryhmän jäseneltä toiselle kontekstin synnyttämän asiantuntijavallan mukaan. Voidaan myös puhua siitä, että johtajuus tietyllä tavalla katoaa tai lakkaa olemasta. Jaettu johtajuus ei tarkoita sitä, että ryhmän jäsenet astuisivat toistensa varpaille tai yrittäisivät syrjäyttää ryhmän muodollisen johtajan, vaan sitä, että he oman osaamisensa kautta antavat ryhmälle oman johtajuuspanoksensa.

Teatteriproduktio on kollektiivinen prosessi, joka on sisällöltään hyvin tunnepitoinen. Harjoituksissa jokainen ryhmän jäsen on oman alansa asiantuntija eikä suljetun harjoitusprosessin aikana ole nähdäkseni tarvetta muodollisille hierarkioille. Ohjaajan työ vaatii selkeää visiota halutusta lopputuloksesta mutta samalla se vaatii ihmisten kuuntelemista ja läsnäoloa hetkessä.

Vaikka ohjaajalla on lopullinen päätösvalta koskien näytelmän sisältöä ja kokonaisuutta, niin näytelmä rakennetaan silti työryhmän vuorovaikutuksen kautta. Jokainen työryhmän jäsen on oman alansa asiantuntija ja johtaa kukin itseään osana kokonaisuutta. Näistä syistä koen mielekkääksi soveltaa jaetun johtajuuden käsitettä harjoitustilanteeseen ja osaltaan yrittää hiukan myös kyseenalaistaa ohjaajakeskeinen teatterintekotapa, joka kuitenkin on Suomessa vallitseva tapa tehdä teatteria.

Johtajuus harjoitusprosessissa muotoutuu ja kehittyy työryhmän työskennellessä yhdessä. Teatterin vahva ohjaajakeskeisyys lyö leimansa niille lähtökohdille, jotka vaikuttavat suuresti työryhmien toimintaan. Mutta vaikka ohjaaja olisikin kiistaton harjoitusprosessin johtaja, niin sen ei tarvitse tarkoittaa sitä, etteikö jaetun johtajuuden kaltainen osallistava ja muilta työryhmän jäseniltä vastuunottamista vaativa työtapo soveltuisi tähän kontekstiin. Luovuus on teatterintekijöitä yhdistävä tekijä, joka vaatii irti päästäkseen tietynlaisen ilmapiirin, johon ohjaajan toiminnalla on keskeinen vaikutus. Hänen vastuullaan on pitää huolta siitä, että näyttelijöiden luovuus pääsee valloilleen eikä ohjaaja omalla toiminnallaan tukahduta sitä. Tässä suhteessa tulen osoittamaan tutkimuksessani, että jaetun johtajuuden kaltainen työtapo tarjoaa mahdollisuuden luovuudelle ja vaatii samalla työryhmän sitoutumista ja vastuuta ryhmän yhteisistä tavoitteista.

Jaettu johtajuus on teoriana ja käsitteenä johtajuustutkimuksen alalla edelleen suhteellisen tuore, mikä osaltaan aiheutti kirjallisen aineiston kannalta ongelmia sen niukkuuden osalta. Mutta samalla minua kiehtoi ajatus tutkimuksen tekemisestä näkökulmasta, josta aiempaa tutkimusta ei juuri ole olemassa. Jaetusta johtajuudesta itsessään löytyy akateemista tutkimusta yhä lisääntyvissä määrin, mutta tutkimukset kohdistuvat lähinnä liike-elämän kontekstiin muutamaa poikkeusta lukuun ottamatta. Suomessa Erika Sauer on väitöskirjassaan (2003) tutkinut tunteiden vaikutusta johtajuuteen teatterissa, jossa hän useassa kohtaa sivuaa ja pohtii myös jaetun johtajuuden soveltuvuutta teatteriharjoituksiin. Anne-Maria Mikkonen on gradututkimuksessaan (2005) pohtinut jaettua johtajuutta organisaatiotasolla Hämeenlinnan kaupunginteatterissa. Suoraan olosuhteita tai jaetun johtajuuden esiintymistä harjoitustilanteessa ei ole kuitenkaan aikaisemmin tutkittu, joten siinä mielessä tutkimukseni täydentää sekä jaetun johtajuuden tutkimusta että myös yleistä johtajuuden tutkimusta teatterikontekstissa.

Tutkimuskysymykseni ovat:

1. Miten ja missä olosuhteissa johtajuutta jaetaan teatteriharjoituksissa?

2. Miten ohjaaja ja muu työryhmä omalla toiminnallaan vaikuttavat jaetun johtajuuden esiintymiseen?
3. Miksi jaettu johtajuus yhtäältä sopii teatteriharjoitusten työtavaksi ja toisaalta ei?

Rajasin aiheeni koskemaan nimenomaan niitä olosuhteita, joissa jaettua johtajuutta esiintyy, koska halusin välttää pelkkää jaetun johtajuuden teorian soveltuvuuden testaamista harjoituskontekstissa. Lisäksi halusin pohtia myös sitä minkä takia jaettu johtajuus ei sovellu toisissa tilanteissa ryhmän työtavaksi. Näiden syiden takia minulle oli tutkimukseni kannalta välttämätöntä päästä suoraan seuraamaan paikan päälle harjoitusten kulkua. Havainnoitavat ryhmät löytyivät Q-teatterista sekä Helsingin- ja Turun kaupunginteatterista. Havainnointimateriaalin ja omien muistiinpanojeni tueksi haastattelin kunkin näytelmän ohjaajaa, saadakseni tukea omille tulkinnoilleni ja saadakseni todellisten teatterin asiantuntijoiden puheenvuoroja mukaan tutkimukseeni.

Keskeisessä osassa tutkimustani ovat siis kolme teatteriohjaajaa harjoitusten johtajina, joiden kiinnostavat haastattelut sekä heidän avoin ja suora toiminta harjoituksissa muodostavat tutkimukseni selkärangan. Antti Hietala, Pentti Kotkaniemi ja Olka Horila ovat haastavan ohjaajan ammattinärkeä Suomen teatterikentällä ja antoivat omalla panoksellaan tutkimukselleni erittäin hyvät lähtökohdat. Heidän ohjaustyyliinsä osoittautuivat varsin erilaisiksi, samoin heidän tapansa käsitellä työryhmiä mikä toisaalta teki harjoitusten analysoinnista haastavaa, mutta toi samalla tutkimukseeni lisää näkökulmia ja monipuolisuutta. Samoin havainnoimani työryhmät poikkesivat paljon toisistaan sekä kooltaan että koostumukseltaan.

Tutkimukseni ensimmäisessä varsinaisessa osassa luon katsauksen jaetun johtajuuden kirjallisuuteen ja aiempaan akateemiseen tutkimukseen. Jaetun johtajuuden käsitteen määrittelyn ja tutkimuskatsauksen jälkeen, kuvaan oman tutkimukseni kannalta keskeisimpiä maailmalla tehtyjä tutkimuksia liittyen jaetun johtajuuden esiintymiseen tiimi- ja ryhmätyöskentelyssä. Jaettuun johtajuuteen liittyvän kritiikin jälkeen siirryn tarkastelemaan kolmannessa luvussa jaettua johtajuutta yhdessä teatteriohjaajan työn kanssa. Pohdin tässä luvussa mm. sitä miten yksilökeskeinen ja jaettu johtajuus ovat kumpikin läsnä ohjaajan työssä ja teatteriryhmien toiminnassa.

Neljännessä luvussa puran oman tutkimusprosessini osiin, kerron tutkimukseni eri vaiheista ja tehdyistä valinnoista tarkemmin sekä tarkastelen käyttämiäni tutkimusmetodeita; osallistuvaa

havainnointia ja teemahaastattelua lyhyesti. Tutkimuksen kannalta tärkeimmässä viidennessä luvussa kuvaan kolmen teatteriryhmän harjoitustilanteita, joiden tueksi olen liittänyt palasia kyseisen ohjaajan haastattelusta.

Kuudennessa havaintoihin ja johtopäätöksiin keskittyvässä analyttisessä luvussa käsittelen Q-teatterin Macbethin, Turun kaupunginteatterin Tukkihoen ja Helsingin kaupunginteatterin Ainan harjoituksista esiin nousseita havaintoja ja peilaan niitä myös jaetun johtajuuden kirjallisuuden valossa. Tutkimukseni päättävässä seitsemännessä luvussa vedän yhteen tutkimuksen keskeisimmät löydökset ja pohdin lyhyesti mahdollisuuksia jatkotutkimuksille.

2. KATSAUS AIEMPAAN TUTKIMUKSEEN

Tässä luvussa käsittelen jaettua johtajuutta yleisesti kirjallisuuden pohjalta. Ensiksi käyn läpi lyhyesti jaetun johtajuuden määritelmiä ja hahmottelen käsitettä aiempien tutkimusten perusteella. Sen jälkeen perehdyn jaetun johtajuuden tutkimukseen ja poimin sieltä muutaman erityisesti omaan aiheeseeni sopivan tutkimuksen. Erityisen mielekkääksi koen jaetun johtajuuden esiintymisen edellytysten tarkastelun ja jaetun johtajuuden suhteen luovuuteen. Luvun lopuksi tarkastelen vielä jaettuun johtajuuteen liittyvää kritiikkiä.

2.1 Jaettu johtajuus teoriana ja käsitteenä

Carsonin ym. (2007) mukaan jaettu johtajuus liittyy tiimin ominaisuuksiin, joissa johtajuus jakautuu tiimin jäsenten kesken ennemmin kuin on keskittynyt vain yhdelle yksilölle. Jaetun johtajuuden käsitettä on kutsuttu englannin kielessä myös post-heroic-johtajuudeksi. Johtajuus nähdään käsitteen mukaan toimintona, joka voidaan jakaa ryhmän tai organisaation kesken. Jaetussa johtajuudessa ei siis ole kyse perinteisestä yksilökeskeisestä johtajuudesta, vaan johtamiskäytännöt sisältyvät vuorovaikutussuhteisiin organisaation eri tasoilla esim. ryhmissä tai tiimeissä (Pearce & Conger 2003). Jaetussa johtajuudessa on lähtökohtaisesti pyrkimys tunnistaa ja ottaa huomioon ihmisten johtamisen monimuotoisuus ja luoda tilaa uudenlaisille vuorovaikutteisille johtamiskäytännöille, joiden perusteina ovat yhdessä tekeminen, moniäänisyys ja erilaisuuden kohtaaminen (Ropo ym. 2005).

Jaetun johtajuuden johtavat tutkijat Craig L. Pearce ja Jay A. Conger (2003) määrittelevät jaetun johtajuuden dynaamisena vuorovaikutusprosessina yksilöiden välillä ryhmässä, jossa yksilöiden tehtävänä on johtaa toinen toistaan saavuttamaan ryhmän ja organisaation tavoitteet. Suurin ero perinteisiin johtamis- ja johtajuusmalleihin on siinä, että tieto ei valu yksinomaan ylhäältä alas – johtajalta alaisille. Johtajuus, valta ja vastuu on jaettu yksilöiden kesken, jotka ovat ryhmässä tasavertaisia, eikä johtajuus ole sidoksissa pelkästään johtajaksi nimettyyn yksilöön ja hänen muodolliseen asemaansa.

Carsonin, Teslukin ja Marronen mukaan (2007) jaettu johtajuus on tila, jossa yhteinen vaikutus yhdistettynä tiimin jäsenten vuorovaikutukseen voi merkittävästi parantaa tiimin ja myös

organisaation tehokkuutta. Viimeisten vuosien aikana on julkaistu useita muitakin tutkimuksia, joissa on todettu yhteys jaetun johtajuuden ja tehokkuuden välillä (esim. Avolio, Jung, & Sivasubramaniam, 1996; Ensley, Hmieleski, & Pearce, 2006; Pearce & Sims, 2002; Sivasubramaniam, Murry, Avolio, & Jung, 2002). Jaettu johtajuus ja perinteinen yksilökeskeinen johtajuus ovat Carsonin ym. mukaan (2007) toistensa vastakohtia. Tutkijat määrittelevät jaetun johtajuuden sen perusteella, miten monesta lähteestä johtajuutta ilmenee. Toisessa ääripäässä on tiimi, jota johtaa vain yksi henkilö ja toisessa ääripäässä tiimi, jonka sisällä kaikki tiimin jäsenet vuorollaan toimivat johtajina eri tilanteissa. Jaetussa johtajuudessa johtajuus siirtyy yksilöltä toiselle eikä keskity vain yhdelle. Näissä tiimeissä tiimin jäsenet sekä johtavat että seuraavat johtajaa riippuen ajasta ja tilanteesta.

Jaetun johtajuuden näkökulmasta johtamisprosesseja ei voi erottaa eikä ymmärtää ilman sitä sosiaalista dynamiikkaa, joka sisältyy kollektiiviseen työhön (Drath, 2001; Gronn, 2002, teoksessa Yukl, 2006). Johtajuus ilmenee ryhmän sisällä kontekstista riippuen eikä ole sidoksissa vain yhteen henkilöön. Tärkeimmät päätökset tehdään kollektiivisesti ryhmän sisällä. Joitakin johtamisen osalueita voidaan jakaa ryhmän sisällä riippuen siitä kuka omaa asiasta suurimman asiantuntijuuden. Ihmiset voivat myös ryhmän sisällä omaksua toistensa rooleja ja johtaa samaa asiiasisältöä eri aikoina. Yksittäisten ryhmän jäsenten johtamispanos on vähäisemmässä arvossa kuin koko ryhmän yhdessä tuottaman panos johtamiseen (Yukl, 2006).

2.1.1 Jaetun johtajuuden tutkimus

Jaettu johtajuus on käsitteenä ja tutkimussuuntana suhteellisen tuore. Craig L. Pearce ja Jay A. Conger ovat kirjassaan *Shared Leadership – Reframing the Hows and Whys of Leadership* (2003) koonneet jaetun johtajuuden tutkimuksia eri näkökulmista ja eri tutkijoiden toimesta. Jaetun johtajuuden pääteoksena tällä hetkellä pidetyssä kirjassa mm. mainitaan, että perinteinen johtajuustutkimus on keskittynyt tutkimaan johtajuutta vain yksilön näkökulmasta. Tästä johtuen muut tutkimushaarat ovat jääneet vähäiselle huomiolle ja näin ollen esim. jaetusta johtajuudesta on tehty tutkimuksia vasta varsin vähän.

Jaetun johtajuuden käsitteen voidaan katsoa olevan 1970 – luvulta jatkuneiden johtamisen ja johtajuuden tutkimushaarojen kehityksen ja muutoksen tulosta. Ensimmäistä kertaa jaetun johtajuuden kaltaista ilmiötä voidaan katsoa tutkineen Gibb, joka vuonna 1954 julkaisemassaan

tutkimuksessaan argumentoi, että johtajuutta tulisi ennen kaikkea ymmärtää ryhmän ominaisuutena tai sarjana toimintoja, jotka ryhmän täytyy suorittaa, jotta yhteiset tavoitteet saavutettaisiin. Hän nimesi silloin tutkimansa johtajuustavan ”distributed leadershipiksi”. Bowers ja Seashore julkaisivat vuonna 1966 tutkimuksen, jossa he olivat havainneet ryhmän jäsenten jakavan johtajuutta ja, että tämä prosessi voi vaikuttaa positiivisesti organisaation tuloksiin. Katz ja Kahn (1978) olivat seuraavat, jotka ottivat osaa jaetun johtajuuden teorian rakentamiseen. He myös esittivät, että silloin kun tiimin jäsenet vapaaehtoisesti ja spontaanisti tarjoavat panostaan tukeakseen yhteisiä tavoitteita, voi johtajuuden jakaminen tarjota organisaatioille kilpailuetua kasvaneen sitoutumisen johdosta, joka johtuu vastavuoroisesta ja avoimesta tavasta työskennellä monimutkaisten ongelmien parissa. (Carson ym. 2007).

1990-luvun puolivälissä eri tutkijat käsitelivät aihetta ensimmäistä kertaa jaetun johtajuuden nimellä. Vaikka aihepiiriä oli sivuttu jo aiemmilla vuosikymmenillä, niin vasta 1990-luvulla palattiin jaetun johtajuuden tarkasteluun organisaatioissa. Juuret ja pohja jaetulle johtajuudelle on kuitenkin syntynyt vuosikymmenten saatossa ja jaettu johtajuus on saanut vaikutteita johtajuuden tutkimuksien lisäksi esim. psykologiasta, sosiaalipsykologiasta ja organisaatiokäyttäytymisen aloilta (Pearce & Conger, 2003).

Congerin ja Pearcen (2003) mukaan aika oli viimein kypsä 1990-luvulla jaetun johtajuuden kaltaiselle suhteellisen radikaalille tavalle tarkastella johtajuutta. 1990-luvun puolivälin jälkeen ilmestyi lähes yhtä aikaa eri tutkijoiden julkaisemia kirjoituksia, joissa hahmoteltiin malleja, joita alettiin kutsua jaetun johtajuuden nimellä (Avolio, Jung, Murry & Sivasubramaniam, 1996; Seers, 1996). Tämän jälkeen tutkimuksia jaetusta johtajuudesta on julkaistu tasaisesti. Pearce ja Sims (2000) ovat hahmotelleet teoreettisia malleja jaetusta johtajuudesta ja tutkineet jaetun johtajuuden soveltavuutta eri organisaatioissa ja konteksteissa. Pearce ja Conger ovat omalta osaltaan jatkaneet jaetun johtajuuden teoriapohjan vankistamista useilla eri tutkimuksillaan.

Muutenkin teoriaa jaetusta johtajuudesta on löydettävissä nykyisin jo suhteellisen hyvin ja jaetun johtajuuden ideasta saa helposti kiinni. Viimeisten vuosien aikana myös erilaiset empiiriset tutkimukset ovat lisääntyneet kasvavaa tahtia, mikä kertoo myös siitä, että käsite alkaa saada koko ajan vankempaa jalansijaa johtajuuden tutkijoiden kesken ja ikään kuin on vakiinnuttamassa paikkansa. Suomessa jaettua johtajuutta ovat tutkineet mm. Arja Ropo, Marja Eriksson, Erika Sauer

ja Niina Koivunen. Vuonna 2005 edellä mainitut tutkijat julkaisivat Jaetun Johtajuuden Särmät -kirjan, jossa he ovat keränneet kokoon tutkimuksiaan aiheesta.

Kuten jo edellä totesin, empiirisiä tutkimuksia jaetusta johtajuudesta on löydettävissä jo useita, jotka tosin painottuvat varsin samalle alueella. Tutkimuksissa etsitään usein linkkiä jaetun johtajuuden ja tehokkuuden välillä. Marginaalista löytyy kyllä myös muitakin tutkimuksia, joissa on mm. todettu jaetun johtajuuden tukevan innovaatioiden syntyä sekä luovuutta (Hooker & Csikzentmihalyi 2003). Suomessa empiiristä tutkimusta on tehnyt mm. Niina Koivunen, joka on tutkinut jaettua johtajuutta sinfoniaorkestereihin liittyvissä johtajuuskysymyksissä (1999, 2003). Tarvetta on erityisesti empiiriselle tutkimukselle, varsinkin siitä minkälaisiin tilanteisiin sekä minkälaisiin organisaatioihin jaettu johtajuus soveltuu.

Itse pidän mielenkiintoisimpina Blighin ym. (2006) ja Carsonin ym. (2007) tekemiä tutkimuksia, joissa on tutkittu jaetun johtajuuden esiintymiseen vaikuttavia tekijöitä. Pearce ja Sims (2002) ovat puolestaan havainneet tutkimuksessaan yhteyden tiimin huonon menestymisen ja dominoivan johtajan välillä samoin kuin korkean suorituskyvyn ja jaetun johtajuuden välillä. Sama kaksikko (2000) on niin ikään tarkastellut niitä olosuhteita, jotka vaikuttavat jaetun johtajuuden syntymiseen. Tarkastelen seuraavaksi tarkemmin näitä edellä mainitsemiani tutkimuksia.

2.2 Jaetun johtajuuden esiintymisen edellytykset

2000-luvulla on julkaistu useita tutkimuksia, joissa on tutkittu jaettuun johtajuuteen johtavia olosuhteita tiimityössä. Näissä tutkimuksissa jaettua johtajuutta aikaan saavia tekijöitä ovat olleet mm. ryhmän, tehtävän ja toimintaympäristön erityispiirteet (Bligh ym. 2006). Pearcen ja Simsin (2000) mukaan ryhmään liittyvät asiat kuten tiimin jäsenten taidot, tiimin koko, tiimin jäsenten kypsyyt sekä tuttuus toisilleen ja tehtävään liittyvät asiat kuten, kiireys, monimutkaisuus, tarve luovuudelle ja keskinäisille riippuvuuksille sekä toimintaympäristöön liittyvät asiat kuten organisaation tuki- ja palkkiojärjestelmät ovat seikkoja, jotka vaikuttavat jaetun johtajuuden esiintymiseen.

Bligh ym. (2006) tarkastelivat ryhmän jäsenten keskinäisen luottamuksen, ryhmän potentiaalin ja sitoutumisen vaikutusta jaetun johtajuuden esiintymiseen ja totesivat näiden tekijöiden merkittävästi

vaikuttavan jaetun johtajuuden esiintymiseen tiimeissä ja ryhmissä. Tutkijat testasivat hypoteesejaan itsensä johtamisesta, ja totesivat johtopäätöksissään korkean itsensä johtamisen asteen johtavan luottamukseen ja sitoutumiseen ryhmän tai tiimin jäsenten välillä. Samoin ryhmät, joissa itsensä johtamisen taso oli korkeampi, näyttivät ne saavan myös itsestään enemmän irti ja tekevän parempaa tulosta.

Luottamus kehittyy Blighin ym. mukaan toistuvan, merkityksellisen ja jatkuvan vuorovaikutuksen kautta, jossa ryhmän jäsenet alkavat tuntea olonsa hyväksi ja avoimiksi jakamaan yksilöllisiä kokemuksiaan. Ideat ja oletukset voidaan kyseenalaistaa ryhmässä ilman pelkoa ja riskiä jälkiseurauksista ja mielipiteiden erilaisuutta arvostetaan niiden homogeenisyyden sijaan. Jaettu johtajuus tarvitsee syntyäkseen ilmapiirin, jossa ihmisiin vaikuttaminen on mahdollista ilman hierarkioita, missä on mahdollisuus sekä antaa että saada palautetta ja jossa on mahdollisuus olla paikoitellen tehokas johtaja ja toisaalta seuraaja (Bligh ym. 2006). Luottamuksen ohella ryhmän potentiaalin hyödyntäminen näyttää tutkijoiden mukaan ruokkivan jaetun johtajuuden esiintymistä. Bligh ym. (2006) tukeutuvat tässä kohtaa Pearcen ja Simsin (2000) väitteeseen, jonka mukaan jaettu johtajuus on todennäköisempää silloin, kun ryhmän jäsenet ovat erittäin ammattitaitoisia. Tutkijat täydentävät Pearcen ja Simsin argumenttia vielä lisäämällä, että ryhmän jäsenten täytyy jakaa kollektiivinen itseluottamus siitä, että ryhmä todella omaa tämän ammattitaidon suhteessa tehtäväänsä.

Ryhmän jäsenten sitoutuminen vaikuttaa Blighin ym. mukaan yhtä lailla jaetun johtajuuden esiintymiseen. Korkea sitoutumisen aste auttaa ryhmän jäseniä omaksumaan ryhmän arvot, uskomukset ja tavoitteet, mutta toisaalta saa heidät sietämään epävarmuutta ja myös erilaisia tapoja saavuttaa tavoitteet. Luodakseen ilmapiirin, jossa ryhmän jäsenet tuntevat olonsa hyväksi jakaa ja vaikuttaa toisiinsa, täytyy ryhmän jäsenten olla sitoutuneita toimimaan ryhmässä. Edellä mainitut vaikuttavat Blighin ym. tutkimustulosten mukaan enemmän jaetun johtajuuden esiintymiseen tiimeissä kuin esim. Pearcen ja Simsin (2000) tutkimat seikat. Tutkijat pystyivät myös osoittamaan yhteyden jaetun johtajuuden ja ryhmän tehokkuuden välillä.

Carson, Tesluk ja Marrone etsivät myös omassa tutkimuksessaan (2007) jaetun johtajuuden edellytyksiä. Heidän aineistonsa koostui 59 konsulttitiimistä, joiden työskentelystä he löysivät sekä sisäisiä että ulkoisia tekijöitä, jotka heidän mukaan aikaansaavat jaettua johtajuutta. Lisäksi konsulttitiimien asiakkaiden palautteiden perusteella ne tiimit, joissa esiintyi jaettua johtajuutta,

suoriutuivat paremmin työtehtävistään. Carsonin ym. mukaan kaksi tärkeintä syytä ja edellytystä jaetun johtajuuden esiintymiselle tiimityössä ovat tiimin sisäinen ilmapiiri ja tiimin ulkopuolisen johtajan tiimiä tukeva johtamisote. Ulkopuolisella johtajalla on mm. kriittinen merkitys tiimien jäseniin ja siihen, että tiimeistä tulee itse ohjautuvia (Kozlowski ym., 1996; Manz & Sims, 1987). Ulkopuolisen johtajan kannustava ja valmentava otteen on myös todettu johtavan parempiin tuloksiin, kuin tiukkaa valvontaa ja kontrollia suosivan ulkopuolisen johtajan tapa johtaa tiimiä (Carson, Tesluk & Marrone, 2007).

Sisäinen ilmapiiri koostuu tutkijoiden mukaan kolmesta tekijästä, jotka ovat tiimin yhteinen tarkoitus, sosiaalinen tuki ja yhteinen ääni (engl. shared purpose, social support and shared voice). Yhteinen tarkoitus ilmenee silloin, kun tiimin jäsenillä on yhteinen käsitys tiimin tavoitteista ja tiimin jäsenet myös tekevät asioita yhteisten tavoitteiden selkeyttämiseksi. Aikaisempi tutkimus on osoittanut, että tiimit joilla on yhteinen ymmärrys tavoitteista ja tiimin tarkoituksesta ovat yleensä motivoituneempia, autonomisempia ja sitoutuneempia sekä tiimiään ja työtään kohtaan (Carson, Tesluk & Marrone, 2007).

Toinen sisäisen ilmapiirin ulottuvuus, mikä tukee jaetun johtajuuden esiintymistä, on sosiaalinen tuki, joka tarkoittaa tiimin jäsenten pyrkimyksiä antaa emotionaalista ja psykologista tukea toisilleen (Carson ym., 2007). Tiimin jäsenet tukevat toisiaan kannustamalla ja tunnustamalla yksilöllisiä sekä kollektiivisiä panostuksia ja saavutuksia tiimin eteen (Marks ym. 2001). Tämä helpottaa luomaan ilmapiirin, jossa tiimin jäsenet tuntevat, että heidän panostaan arvostetaan. Osallistuessaan aktiivisesti tiimin toimintaan ja saadessaan tukea ympäriltään tiimin jäsenet työskentelevät todennäköisemmin paremmin yhdessä sekä kehittävät yhteisen vastuun tiimin tuloksista (Kirkaman & Rosen, 1999).

Kolmas ulottuvuus on tiimin yhteinen ääni, joka tarkoittaa Carsonin ym. mukaan (2007) sitä astetta, jolla tiimin jäsenet ottavat osaa yhteisen tarkoituksen saavuttamiseen. Yhteinen ääni fasilitoi vuorovaikutusta ja osallistumista tiimissä ja voi johtaa korkeampaan ja syvempään sosiaaliseen kanssakäymiseen sekä vaikutukseen tiimin jäsenten kesken. Näin ollen yhteisen äänen olemassaolo loisi ilmapiirin, jossa tiimin jäsenet toimisivat yhtenäisesti jakaen johtajuutta yhteisten tavoitteiden saavuttamiseksi. Nämä kolme sisäisen ilmapiirin ulottuvuutta sekä vahvistavat toinen toistaan että myös täydentävät toisiaan.

2.2.1 Muita jaettuun johtajuuden esiintymiseen vaikuttavia tekijöitä

Luottamuksen ja sitoutumisen lisäksi yksilöiden henkilökohtainen vastuun ottaminen ryhmän tuloksista ja tavoitteiden saavuttamisesta vaikuttaa jaetun johtajuuden esiintymiseen. Jaettu johtajuus antaa myös toisaalta osaltaan mahdollisuuden ryhmän jäsenille ottaa vastuuta ryhmän tuloksista ja tavoitteista. Laskowin (2003) mukaan jaettu johtajuus lisää ryhmän jäsenten vastuuta ja vastuullisuutta ryhmässä. Kleinin ja Mulweyn löysivät tutkimuksessaan yhteyden (1995) ryhmän tavoitteen haasteellisuus ja ryhmän positiivisesti suoritusten välillä. Saman yhteyden he löysivät myös tavoitteiden haasteellisuuden ja sitoutumisen osalta. Sitoutumisen laatuun vaikuttaa puolestaan suuresti ryhmän tiiviys ja yhtenäisyys, mikä osaltaan aikaansaa luottamusta ja rohkaisee ryhmän jäseniä ottamaan vastuuta ryhmän tavoitteiden saavuttamisesta.

Schelenkerin ja Millerin mukaan (1977) ryhmissä, joissa jäsenten välinen yhteistyö on sujuvaa, tuntevat ryhmän jäsenet myös suurempaa vastuuta ryhmän tavoitteiden saavuttamisesta ja ryhmän tuloksista. Samalla tutkijat toteavat, että ryhmän ollessa yhtenäinen, ottavat sen jäsenet vähemmän henkilökohtaista kunniaa ryhmän saavutuksista sekä enemmän vastuuta silloin kun ryhmä on epäonnistunut tavoitteidensa saavuttamisessa. Ryhmän jäsenten henkilökohtaisen vastuunottamisen merkitys ryhmän tavoitteiden saavuttamisen kannalta näyttää olevan merkittävä johtajuuden jakamista ja ryhmän jäsenten sitoutumista lisäävä tekijä ja toisaalta toisinpäin johtajuuden jakaminen antaa ryhmän jäsenille mahdollisuuden ottaa lisää vastuuta.

Vastuun lisäksi keskeinen jaetun johtajuuden esiintymiseen vaikuttava seikka on tiimin fyysinen koko. Jaettua johtajuutta on ennen kaikkea tutkittu pienryhmien ja tiimien osalta, joiden koot harvoin ovat ylittäneet yli 12 henkilöä (Pearce ym. 2003). Heikkilä toteaa (2002) tiimityötä käsittelevässä kirjassaan, että ryhmälle ei ole kirjallisuudessa annettu niin selkeitä rajoja kuin tiimeille. Eales-Whiten mukaan (teoksessa Heikkilä, 2002) tiimin koko on 4-8 henkilöä. Tutkimusten mukaan tiimit, joissa on neljästä kahdeksaan henkilöä, ovat tehokkaimpia (Heikkilä, 2002). Mitä suurempi määrä tiimissä on jäseniä, sitä hankalampi tiimin on hyödyntää jäsentensä yhteistyötä. Tiimin jäsenten määrän kasvaessa tiimin jäsenten on vaikeampi osallistua yhteistoimintaan ja pysyä sitoutuneina. Samalla tiimin sisällä itsenäisten alaryhmien muodostumisen vaara kasvaa ja tehtäväroolit saattavat hämärtyä.

Tutkimustulokset mm. sosiaalipsykologian alalta viittaavat siihen, että mitä enemmän tiimissä on jäseniä, sitä todennäköisemmin ryhmän työskentelyprosessin joustavuus estyy. Yli kahdeksan henkilön tiimien työskentelyssä on havaittu, että tehokkuus, tiedonkulku, sitoutuminen, keskinäinen riippuvuus, tiimi-identiteetti ja tiimitaidot heikkenevät ja samalla yhteistyö mielekkyys vähenee. Näin ollen toimivin tiimikoko näyttää olevan 4-8 henkilöä.

Coxin ym. mukaan (2003) ryhmän koko vaikuttaa suuresti jaetun johtajuuden esiintymiseen. Ryhmäkoon kasvaessa ryhmän jäsenten on vaikeampi rakentaa henkilökohtaisia suhteita keskenään, jolloin myös jaettu johtajuus vähentyy. Toisin sanoen ryhmän koon kasvaessa jaettua johtajuutta ilmenee harvemmin. Käyttäytymistieteiden tutkija Donald Pennington (2002) mukaan useissa tutkimuksissa on todettu ryhmän koon vaikuttavan suuresti yksilön ryhmäkäyttäytymiseen. Tutkimusten mukaan pienemmät 3-8 hengen ryhmät saavat tehtävänsä suoritettua loppuun nopeammin kuin suuremmat ryhmät, joissa jäseniä on 12 tai enemmän. Näin ei kuitenkaan aina ole, ja vaihtelu saattaa olla kiinni ryhmän tehtävän laadusta. Monitahoinen tehtävä esim. tiedonkeruu ja faktojen seulominen, on suuremmissa ryhmissä tehokkaammin käsiteltävissä.

Vastapainoksi pienimmät ryhmät ovat tehokkaampia käyttämään informaatiota päätöksentekoon. Niinpä 5-7 henkistä ryhmää on usein pidetty ihanteellisina päätöksentekoon ja toimintaan ryhtymisen kannalta. Ryhmän koko on myös tärkeä tekijä ihmissuhteiden ja yksilöiden välisessä viestinnässä. Suuret esim. yli seitsemän hengen ryhmät hajoavat helposti pienemmiksi osaryhmiksi. Samoin yksilöiden käyttäytyminen voi olla erilaista pienemmissä ja suuremmissa ryhmissä.

Mullen (1989) havaitsi, että yksilöt ovat pienryhmissä paljon minätietoisempia ja erottivat herkästi toisistaan pienryhmässä sopivan ja sopimattoman käyttäytymisen. Suuremmissa ryhmissä yksilön minätietoisuus puolestaan vähenee ja oman käyttäytymisen hallintaan kiinnitetään vähemmän huomiota. Tämä saattaa johtua siitä, että suuremmassa ryhmässä yksilö tuntee olevansa tunnistamattomampi ja vaikuttavansa lopputulokseen vähemmän. Mahdollisuus vaikuttaa ryhmän keskusteluun vähenee suurissa ryhmissä, ja muutaman yksilön on helpompaa dominoida keskustelua kuin pienemmissä ryhmissä.

2.3 Jaetun johtajuuden suhde luovuuteen

Oman aiheeni kannalta yksi keskeisimmistä jaetun johtajuuden ja teatterin yhteensopivuutta vahvistavista tutkimuksista on Charles Hookerin ja Mihaly Csikzentmihalyin tutkimus (2003) jaetun johtajuuden ja luovuuden välisestä suhteesta. Heidän mukaan jaettu johtajuus edistää työryhmässä luovan työn prosesseille välttämättömiä positiivisia kokemuksia. He listaavat tutkimuksensa perusteella kuusi kohtaa, jotka johtavat ryhmän tehokkuuteen. Myös Hookerin ja Csikzentmihalyi ovat osoittaneet johtajuusrooleilla ja vastuun jakamisella olevan vaikutusta ryhmän luovuuteen ja innovatiivisuuteen. Jaettu johtajuus vaikuttaa työryhmään ja sen jäseniin lisäämällä mahdollisuuksia optimaalisille kokemuksille sekä flow-kokemuksille, jotka puolestaan johtavat luovuuteen ja ryhmän menestymiseen työssään (Hooker & Csikzentmihalyi, 2003).

2.3.1 Jaettu johtajuus edistää flow-kokemuksia

Flow:n kokemukset yhdistetään yleisesti omistautumiseen, intohimoon ja rakkauteen harrastustaan tai ammattiaan kohtaan (Hooker & Csikzentmihalyi 2003). Elämänsä kunnossa oleva huippu-urheilija ei ole tietoinen muusta maailmasta tehdessään maailmanennätyksen tai voittaessaan olympiakullan. Kaikki voimavarat on keskitetty yksinomaan suoritukseen eikä mikään muu tunnu merkitykselliseltä. Samoin näyttelijä teatterin lavalla esityksen tai harjoitusten aikana tai muusikko konsertissa eivät välttämättä muista paljonkaan itse esityksestä tai konsertista. Flow:n käsite kuvaa hyvin tätä jopa horroksenomaista tilaa, jossa keskittyminen suoritukseen on niin kokonaisvaltainen, että itse suoritus tuntuu tapahtuvan lähes automaattisesti. Csikzentmihalyi (2003) halusi tutkimuksestaan ymmärtää mistä onnellisuus, nautinto ja täytyminen syntyvät omaa työtä kohtaan. Monet hänen haastattelemansa vuorikiipeilijät, tanssijat ja muut taiteilijat kuvailivat tunnetta itse tekemisen hetkellä, kun koko muu maailma katoaa, flow:n sanalla.

Flow on mielentila, jossa ihminen keskittyy täydellisesti tehtävään menettäen tietoisuuden ajasta, paikasta, itsestään sekä muista tehtävän suorittamisen kannalta epäolennaisista asioista. Flow-kokemuksille on myös tyypillistä se, että ulkoiset palkkiot eivät vaikuta niiden syntymiseen (Hooker & Csikzentmihalyi 2003). Intohimo ja omistautuneisuus tehtävää tai työtä kohtaan johtaa parhaimmissa tapauksissa flow-kokemuksiin. Hooker ja Csikzentmihalyi (2003) ovat tutkineet tilanteita, joissa jaettu johtajuus luo tarvittavat olosuhteet flow-kokemuksille ja sisäiselle motivaatiolle ryhmätasolla sekä tilanteita, joissa nämä tekijät puolestaan vaikuttavat luovuuteen ja

innovatiivisuuteen. Heidän mukaan jaetun johtajuuden vaikutus perustuu siihen, että työstä tulee tekijöilleen viihtyisämpää, työntekijät kokevat, että heillä on enemmän valtaa vaikuttaa omaan työhönsä ja sen lisäksi työstä tulee heille merkityksellisempää.

Hookerin ja Csikzentmihalyin (2003) tutkimusten perusteella jaettu johtajuus edistää flow-kokemuksia kuudella tavalla. Ensinnäkin jaettu johtajuus vähentää ulkoisten palkintojen tärkeyttä, kun työntekijän mielenkiinto työn alla olevaan tehtävään syvenee. Työ muuttuu merkityksellisemmäksi ja työntekijä kokee pystyvänsä ilmaisemaan itseään paremmin työssään, mikä lisää sisäistä motivaatiota ja mielenkiintoa työtehtävää kohtaan. Toiseksi jaettu johtajuus vähentää virheiden tekemisen ja kritiikin pelkoa. Kriittisen ohjaustavan on nähty aiemmissa tutkimuksissa johtavan tiimin jäsenten keskuudessa mm. konflikteihin useammin kuin tapauksissa, joissa työryhmä on toiminut jaetun johtajuuden periaatteiden mukaan.

Kolmanneksi jaettu johtajuus vähentää liiallista itsetietoisuutta ryhmän jäsenten keskuudessa. Suoran hierarkkisen ohjauksen puuttuessa työntekijät voivat työskennellä itsenäisesti, ottaa riskejä ja tehdä asioita tuntematta, että heitä tarkkaillaan. Neljänneksi jaettu johtajuus lisää ihmisten autonomian ja kontrollin tunnetta siitä mitä he ovat tekemässä. Flow-kokemusta urheilussa tutkineet Jackson ja Csikzentmihalyi (teoksessa Hookerin & Csikzentmihalyin, 2003) ovat huomanneet autonomian ja kontrollin merkityksen. Ilman autonomian ja kontrollin tunnetta ihminen ei pysty ottamaan riskejä, ei tunne itsevarmuutta, ei voi jatkaa kehitystään taitojaan ja tavoitteita korottaen, mikä johtaisi huippusuorituksiin ja menestykseen.

Viidenneksi jaettu johtajuus mahdollistaa työskentelyn lähikehityksen vyöhykkeellä. Lähikehityksen vyöhykkeellä tarkoitetaan suorituksen tilaa, jossa haasteet ja omat taidot ovat tasapainossa. Tasapaino haasteiden ja taitojen välillä mahdollistaa tehokkaamman oppimisen ja mahdollistaa korkeatasoisen suorituksen. Autonomialla, luvalla luovuuteen ja tunteella siitä, että työntekijöiden panos otetaan vakavasti, työntekijät puolestaan löytävät helpommin tasapainon haasteiden ja omien taitojensa välillä, jolloin he voivat työskennellä omalla lähikehityksen vyöhykkeellään. Lopuksi jaettu johtajuus muuttaa työn luonnetta. Tutkijat tarkoittavat tällä sisäisesti motivoitunutta työtä, joka saadaan päätökseen kuin itsestään (Hooker & Csikzentmihalyi 2003).

Hookerin ja Csikzentmihalyin tutkimusta jaetun johtamisen suhteesta luovuuteen voidaan mielestäni suoraan soveltaa työryhmän yhteistoimintaan ja ohjaajan työhön näytelmän harjoitusprosessin aikana. Sekä luovuuteen kannustaminen että työn suunnan ja oman vision säilyttäminen ovat tutkijoiden teorian keskeisiä tekijöitä. Heidän mukaansa vaikuttamalla ryhmän myönteisiin kokemuksiin ja flow-kokemuksiin, jaettu johtajuus vaikuttaa positiivisesti luovuuteen ja ruokkii innovaatioita ryhmätyöskentelyssä.

2.4 Jaetun johtajuuden kritiikki

Jaettu johtajuus ei suinkaan ole vastaus kaikkiin organisaation kohtaamiin haasteisiin eikä se luonteensa puolesta sovi toimintamalliksi kaikkiin organisaatioihin tai tiimeihin. Jaettu johtajuus on ideaalimalli ja teoria, jonka mukaan johtajuus voidaan jakaa eikä se ole sidoksissa yksilön organisatoriseen asemaan. Jaettu johtajuus ei välttämättä sovi perinteisen funktionaalisen organisaation toimintamalliksi, mutta uskon, että esim. ryhmissä, tiimeissä ja varsinkin asiantuntijaorganisaatioissa jaettu johtajuus toimii paremmin kuin perinteiset hierarkkiset tavat johtaa. Täytyy kuitenkin muistaa, että puhutaan vain teoreettisella tasolla. Käytännön tilanteissa tiimin tai asiantuntijaorganisaation toimintaan vaikuttaa niin monia eri asioita, että voi olla hyvin vaikea edes tunnistaa, että mitä erilaisia tapoja johtaa siellä on käytössä.

Jaettua johtajuutta koskeva kritiikki näyttää vielä tässä vaiheessa liittyvän johtajuuden määritelmiin ja osaksi tutkimusalueen tuoreuteen. Ensimmäiseksi johtaminen ja johtajuus on totuttu näkemään yksilökeskeisenä, jossa johtajan persoonallisuuden piirteet, johtamistyylinsä ja käytäntönsä eri tilanteissa ovat johtamistilanteiden keskiössä. Johtajuus on määritelty usein epäsuhtaiseksi sosiaalisesti prosessiksi, jolloin johtajalla on muita suurempi vaikutusvalta. Johtaja on aktiivinen toimija ja alainen passiivinen ohjeiden vastaanottaja (Koivunen, 2007). Esimerkiksi Shamirin (1999) mukaan johtajuuden termiä tulee käyttää vain silloin, kun jollakin yksilöllä tai ryhmällä on suurempi epäsuhtainen valta laajempaan ryhmään nähden (Shamir & Lapidot 2003). Mikäli johtajuus merkitsee tietyn henkilön hierarkkisesti ylempää ja stabiilia asemaa muihin nähden, johtajuuden purkaminen hierarkiasta merkitsisi tästä näkökulmasta johtajuudesta luopumista. Tästä näkökulmasta jaettu johtajuus ei olisi johtamista tai johtajuutta. Hierarkiat ja byrokratia ovat historian määrittelemiä ilmiöitä ja niiden rakenteiden purkaminen vaatii vanhojen ajatusmallien purkamista tai ainakin laajentamista.

Toiseksi jaetun johtajuuden ongelma on siinä, että sen johtamiskäytäntöjä ei pidetä johtamisena. Fletcher (2003) on huomionnut diskurssin, joka liittyy johtamiskäytäntöön suhteita johdettaessa. Käytännöt kuten informaation jakaminen, arvostavan palautteen antaminen tai avun kysyminen, olivat hänen tutkimuksissaan niin rutiinisia, arkipäiväisiä ja tavallisia toimintoja, että niitä ei mielletty johtajuuteen kuuluviksi. Johtajuus ikään kuin lakkaa olemasta. Jaetun johtajuuden käsite ei muutenkaan istu perinteisen johtajuustutkimuksen kuvaamaan sankarijohtajan muottiin (Koivunen, 2007).

Kolmanneksi vaikka jaettu johtajuus voikin olla keskeinen seikka luovien tiimien johtamisessa, niin tiimin jäsenet, joilla on perinteisemmät käsitykset johtajuudesta, saattavat vastustaa jaetun johtajuuden toimintamallia (Murphy & Ensher, 2008). Pohjimmiltaan on kyse siitä, että mikä johtajuus tai toimintamalli on työn kannalta tehokkaampaa ja johtaa lopulta parempiin tuloksiin. Esimerkiksi Edwin A. Locke (2003) on kritisoinut jaettua johtajuutta ryhmän luovuutta ja tehokkuutta lisäävänä tekijänä. Fletcherin ja Käuferin (2003) sosiaalisia prosesseja korostavaa näkemystä hän puolestaan on kritisoinut johtajan henkilökohtaisen karisman ja henkilökohtaisten ominaisuuksien unohtamisesta. Tällöin ei heidän mukaansa huomioida sitä, että toiset ovat parempia johtajia kuin toiset ja siksi heidän tulisi myös johtaa. Jaettu johtajuus ei kuitenkaan mielestäni tarkoita sitä, että jonkin ryhmän jäsenen karisma ja muita paremmat johtamistaidot jäisivät hyödyntämättä. Mutta toisaalta uskon, että jaetun johtajuuden malli ei myöskään sovellu kaikille johtajille, tiimeille tai ryhmille oli kyseessä sitten liike-elämä tai teatteriharjoitukset. Jokaisella ohjaajalla ja johtajalla on oma tyyliinsä johtaa, samoin jokaisella ryhmällä on erityispiirteensä, joihin on sovellettava tiettyä hetkenä erilaisia johtamisotteita.

Monesta eri lähteestä on käynyt ilmi, että vaikka tutkimusta jaetun johtamisen toimintamalleista suhteessa ryhmän työskentelyn tehokkuuteen ja luovuuteen löytyy jo suhteellisen paljon, tarvitaan sitä lisää. Samoin tarvitaan lisää tutkimusta siitä, minkälaisiin organisaatioihin ja tilanteisiin jaettu johtajuus sopii ja toisaalta mihin se ei sovi. Tähän kysymykseen yritän myös omalta osaltani ottaa kantaa tämän tutkimuksen empiirisessä osassa.

3. JAETTU JOHTAJUUS JA TEATTERIOHJAAJAN TYÖ

”Ohjaajan työ on ennen kaikkea hyvän työilmapiirin ylläpitämistä, jotta kaikki uskaltavat näytellä. Ohjaajan työ on valintoja ja ratkaisuja sekä oman aiheen ja vision seuraamista.”

-Olka Horila

Tässä luvussa kuvaan teatteriohjaajan työn keskeisimpiä tehtäviä ja haasteita. Sekä yksilökeskeinen johtajuus että jaettu johtajuus ovat edustettuina ohjaajan työssä, joka vaatii eri tilanteissa erilaista otetta johtamiseen (Sauer, 2005). Akateemisista tutkimusta teatterin alalta on tehty paljon ja laajalta alalta, mutta ohjaajan ja näyttelijöiden välistä suhdetta, varsinkin johtamisen ja johtajuuden näkökulmasta, on tutkittu toistaiseksi vähän (Dunham & Freeman, 2000). Useimmat teatteria koskevat tutkimukset käsittelevät taloudellisia seikkoja johtamiskäytäntöjen sijaan (Fichtner, Finley & Gralen, 2006; Hume, 2008; Petr, 2007).

Näytelmän onnistuminen on kiinni lukuisista asioista, mutta teatteriorganisaation onnistuminen tarkoituksessaan – tuottaa laadukkaita ja mieleenpainuvia produktioita - riippuu hyvin pitkälti sen kyvyssä hoitaa sen luontaisia kontekstisidonnaisia jännitteitä (Lado & Wilson, 1994; teoksessa Ropo & Eriksson, 1996). Kulttuuriorganisaatiossa yleisemmälläkin tasolla tämä tarkoittaa usein lujatahtoisia taiteellisia ihmisiä, jotka ovat hyvin tietoisia omasta osaamisestaan. Projektin onnistuminen riippuu siis pitkälti siitä miten luova työryhmä saadaan työskentelemään toistensa kanssa mahdollisimman hyvin (Ropo & Eriksson, 1996).

Luovien ihmisten johtaminen on sekä haaste että mahdollisuus. Omistautuneisuus, intohimo ja rakkaus omaa ammattia kohtaan ovat hyvä pohja mille tahansa työn teolle. Ohjaajan työn suurimpia haasteita on pitää huolta siitä, että työryhmän luovuus pääsee valloilleen ja samalla pitää kiinni omista taiteellisista tavoitteista ja näkökulmista sekä teatterijohdon odotuksista. Tasapainoilu näiden tekijöiden välillä ei välttämättä ole helppoa eikä yksinkertaista.

Juha-Pekka Hotisen (2002) mukaan nykyaikainen ohjaajakäsitys syntyi kahden perusajatuksen varaan, jotka olivat luonnonmukaisuuden ihanne ja tarve kokonaisuuden hallintaan. Tarve kokonaisuuden hallitsemiseen on nykyisessä ohjaajakuvassamme vielä perustavampi asia kuin luonnollisuus. Ohjaajat mainitsevat usein myös itse kokonaisuuden hallinnan omaksi erikoisalueekseen. Ohjaaja tarkkailee harjoituksia katsomosta yleisön paikalta, hän viimeistelee, karsii, rytmittää eri tekijöiden tuotokset katsojalle mieluisaksi kokonaisuudeksi. Ohjaamista voidaan

pitää meta-ammattina; se on työn tekemistä muiden työstä, muiden tuottamasta materiaalista. Ohjaajalla ei ole omaa välinettä, ja toisaalta muut ihmiset ovat hänen välineitään. Ohjaaminen on työryhmän käyttämistä hyväksi. Ohjaajan tehtävä on myös antaa näyttelijöille suuntia ja täsmentää heille mitä heidän roolihenkilönsä kuvastaa, mitä kyseiseltä kohtaukselta haetaan ja samalla kertoa miltä hänen työnsä katsomoon näyttää ja minkälaisen kuvan hänen roolihahmostaan saa katsomoon. Ohjaaja vetää niin sanotut suuret linjat, valvoo ja pitää huolta kokonaisuudesta sekä muokkaa sitä parhaaksi katsomallaan tavalla.

Ohjaajan taidot motivoida ja innostaa näyttelijöitä ja muuta työryhmää sekä mahdollisimman suotuisen työskentelyilmapiirin luominen prosessille, jossa kirjoitettu taide muuttuu esittäväksi taiteeksi, ovat ohjaajan työn perustehtäviä. Ohjaaja on siis teatteriproduktion avaintekijä harjoitusprosessin aikana. Kun näytelmä on valmis esitettäväksi, niin ohjaajan työ on käytännössä tehty. Luonnollisesti näytelmään voidaan tehdä muutoksia esityksen aikana ja niiden välillä, mutta käytännössä näytelmän ollessa valmis esitettäväksi, siirtyy ohjaajan vastuu näytelmän läpiviemisestä näyttelijöille. Ohjaaja on myös välikätenä teatterin johtajan ja näyttelijöiden ja muun työryhmän välissä (Ropo & Eriksson, 1996).

Johtajuus harjoitusprosessissa muotoutuu ja kehittyy työryhmän työskennellessä yhdessä. Ohjaajalla on sekä täydellinen taiteellinen vapaus näytelmää kohtaan että myös vastuu työryhmän tuotoksista (Weston, 1996 teoksessa Sauer 2005). Yksi ohjaajan keskeisistä tehtävistä harjoitusprosessissa on määrittää ryhmän työtapa. Työryhmä nivoutuu yhteen lopulta valitun työtavan ja vuorovaikutuksen kautta (Houni, 2000 teoksessa Sauer 2005). Koska teatteriorganisaatio tuottaa tarinoita, on sen toiminnassa luonnostaa mukana tunteet, toisin kuin byrokraattisissa organisaatioissa, jossa tunteet usein syrjäyttää rationaalinen tapa tarkastella maailmaa (Meyerson, 2000). Näytelmän on herätettävä sekä sen työryhmässä että sen yleisössä tunteita, jotta näytelmässä säilyy imu ja se pystyy kantamaan itsensä läpi esim. täyspitkän esityksen. Näyttelijän työ rakentuu tunteiden kautta. Tunteiden on oltava ainakin jossain mielessä aitoja, jotta ne näyttäisivät myös yleisöön aidoilta. Tunteiden johtaminen vaatii ylipäätään hyviä sosiaalisia taitoja, hyvää ihmistuntemusta, ihmisten kuuntelemista sekä heidän asemaansa asettumista (Sauer, 2005).

Teatterissa ohjaajan yhtenä keskeisimpänä roolina on tehdä päätökset, ja muun työryhmän vastuulla on valjastaa oma ammattitaitonsa ohjaajan käyttöön tarjoamalla ideoita, näkökulmia ja ajatuksia

näytelmän sisällöstä ja kohtauksien merkityksistä. Ohjaajan on myös niin sanottu turvatekijä harjoituksissa. Työryhmän on voitava luottaa siihen, että joku lopulta puuttuu tilanteeseen ja vie tilannetta eteenpäin. Ohjaajia pidetään yleisesti harjoitusprosessin johtajina, ja heille annetaan täysi vastuu näytelmän valmistelusta (Sauer, 2005). Työryhmän työtapu riippuu silti suuresti ryhmästä ja ohjaajasta tavasta ohjata, mutta ohjaajalla on kuitenkin viimeinen päätösvalta koskien näytelmän sisältöön liittyviä asioita.

”Teatteri on sellainen paikka, että kun joku määrätään ohjaajaksi, niin silloin se asian on sitten niin, osaa ohjaaja ohjata tai ei. Ohjaajan rooli antaa auktoriteetin.”

-Olka Horila

Dunhamin ja Freemanin mukaan (2000) ohjaajan työtehtävät eivät ole liikkeenjohdon näkökulmasta hallinnollisia mutta monet ohjaajan työhön liittyvät tekijät ovat hyvin lähellä liiketoiminnasta tuttua esimies-alaisuhdetta. Teatteriohjaajat on koulutettu johtamaan kahtia jaettuina tavoitteita esim. ryhmän yhtenäisyyden saavuttamista ja ohjaajan vision toteuttamista sekä toisaalta samalla lahjakkaiden yksilöiden lahjakkuuden irti päästämisen mahdollistamista antamalla erilaisia vapauksia yksilöistä riippuen. Ohjaajat ovat johtamistaidoiltaan monipuolisempia ja pystyvät luontevammin toimimaan erilaisissa tilanteissa, kun vaaditaan erilaista otetta johtajuuteen.

Vaikka teatteriohjaajien työ ja liike-elämän johtajien arki näyttää olevan hyvin kaukana toisistaan, on työnkuviissa kuitenkin paljon samankaltaisuuksia ja yhtäläisyyksiä. Kumpikin on vastuussa ihmisten johtamisesta dynaamisessa ja tavoitehakuissa toiminnassa, jossa toimitaan tiettyjen rajoitteiden alla kuten budjetin ja aikarajojen kanssa. Molemmat muokkaavat ja ilmaisevat ryhmänsä tavoitteet, valitsevat ryhmänsä, koordinoivat resursseja, seuraavat tulosten kehittymistä ja muokkaavat kokonaisuutta, jotta ryhmän tavoitteet saavutettaisiin (Dunham & Freeman, 2000).

Niin kuin liike-elämän johtaja myös teatteriohjaajan työ vaatii analyysiä siitä missä ollaan ja mihin ollaan menossa sekä huolellista suunnittelua, tosin teatteriohjaajan etuna on se, että hänellä on käsikirjoitus monesti jo valmiiksi laadittuna. Toisaalta käsikirjoituksen muuttaminen esittäväksi taiteeksi pitää sisällään paljon samoja elementtejä kuin liike-elämän kollegoilla strategian toteuttamiseen liittyen.

Teatteria ja tekstin sisältöä täytyy ymmärtää samoin kuin markkinoiden toimintaa. Samoin kuin liike-elämän johtaja tulkitsee väärin markkinoiden liikkeitä voi teatteriohjaaja eksyä omassa

ohjauksessaan väärillä raiteilla ja tuloksena on tyhjä ja kolkko näytelmä. Pelkkä ymmärtämys näytelmän tai markkinoiden olennaisuuksista ei riitä, on vielä pystyttävä toteuttamaan haluttu visio. Sekä ohjaajan että johtajan liike-elämässä on kyettävä viestimään visionsa ymmärrettävästi työryhmälleen, joka lopulta on kuitenkin vastuussa sen toteuttamisesta. Tämän lisäksi molempien ajasta kuluu merkittävä osa työryhmiensä käytännön johtamiseen, valmentamiseen, motivoimiseen, houkutteluun, opastamiseen ja yhteistyön parantamiseen ja muokkaamiseen. (Dunham & Freeman, 2000).

3.1 Ohjaajan ja näyttelijöiden suhteen monimutkaisuus

”Ohjaajan keskeisin rooli on harjoituksissa A pitää hyvää fiilistä yllä ja B olla sen aluksen kapteeni ja määrätä minne mennään.”

-Pentti Kotkaniemi

Näyttelijät odottavat ohjaajan olevan se väline, joka saa heidät kukoistamaan lavalla. Näyttelijäntyö on luovaa ja suuresti yksilöiden ammattipätevyydestä riippuvaa toimintaa, joka vaatii johtajuudelta ja ohjaajalta näiden erityispiirteiden tuntemista (Ihalainen, 2001). Mielestäni ohjaaja sanana kuvaa hyvin koko ammatin sisältöä. Ohjaaja ei ole johtaja vaan ohjaaja. Ohjaajan työn tarkoituksena ei ole kertoa autoritäärisesti miten näyttelijän tulee tehdä työnsä, vaan enemmänkin auttaa näyttelijää oikeaan suuntaan ja antaa näyttelijän löytää itse oma roolinsa. Suurin haaste ohjaajan työssä on kuitenkin saada työryhmä toimimaan keskenään mahdollisimman hyvin yhdessä. Samoin se miten ohjaaja omalla toiminnallaan huolehtii siitä, että jokaisesta näyttelijästä ja työryhmän jäsenestä saadaan irti heidän paras osaaminen sekä samalla pitää huolta näytelmän kokonaisuudesta, aiheuttaa ohjaajille toistuvasti suurta päävaivaa (Sauer, 2005). Ohjaajan on myös pystyttävä muuttamaan omaa ohjaamistyyliään tilanteen mukaan. Esimerkiksi suuremmat ryhmät vaativat autoritäärisempää otetta ohjaamiseen tai jos työryhmä on tuttu ohjaajalle, niin silloin ote ohjaamiseen on todennäköisesti lähempänä esim. jaetun johtajuuden piirteitä.

Teatterin tekijöitä yhdistää omistautuneisuus, intohimo ja rakkaus työtä kohtaan, joten tässä mielessä lähtökohdat onnistuneelle produktiolle ovat hyvät. Kaikki produktiot eivät kuitenkaan aina onnistu halutulla tavalla. Syynä epäonnistumiseen voi olla esim. se, että tekstiä ei saada toimimaan. Myös taloudelliset ongelmat saattavat joskus vaikuttaa näytelmän onnistumiseen, mutta suurin syy produktioiden epäonnistumiseen on yleisesti se, että työryhmä ei toimi yhdessä parhaalla

mahdollisella tavalla (Ropo & Eriksson, 1996). Ongelmat näytelmän rakentamisessa esim. harjoitusten aikana saavat kipinän siitä samasta intohimosta, joka ihmisiä ajaa teatterin lavalle. Kun esimerkiksi kymmenen luovaa taiteilijaa toimii samassa ryhmässä, niin konflikteilta ja egojen kohtaamisilta ei voi välttyä.

Työryhmän sisäisten ongelmien ratkaiseminen kuuluu ensisijaisesti konfliktin osapuolille ja toisaalta taas koko ryhmälle. Ohjaajan rooli on tässä tilanteessa, konflikteista tai vallitsevista ristiriidoista riippumatta, saada työryhmä toimimaan mahdollisimman hyvin ja ohjaajasta sekä työryhmästä riippuen toimia sovittelijana ja saada aikaan työryhmää tyydyttävä kompromissi tai jättää asia kokonaan konfliktin osapuolten hoidettavaksi (Ropo & Erikson, 1996).

Ohjaajan rooli konfliktitilanteista riippuu ryhmän työtavasta sekä ohjaajan persoonasta. Jotkut ohjaajat työskentelevät paremmin paineen alla ja myrskyisässä ilmapiirissä, toiset taas ahdistuvat ja pyrkivät viimeiseen asti välttämään ristiriitoja työryhmän sisällä. Konkariohjaaja Pentti Kotkaniemen mukaan produktiot, joissa ei esiinny huutamista ja raivoamista työryhmän sisällä, ovat erittäin harvinaisia. Tämä ei kuitenkaan johdu esim. siitä, että näyttelijät tai ohjaajat olisivat sen tyyppisiä ihmisiä, että he omalla toiminnallaan ruokkisivat konfliktien syntymistä. Syynä eripuraan työryhmän sisällä on Kotkaniemen mukaan se, että työtä tehdään niin lähellä itseään, niin henkilökohtaisten ja itselleen tärkeiden teemojen parissa.

Erika Sauerin (2005) mukailleen olen yhtä mieltä hänen kanssaan siitä, että lähtökohtaisesti taiteen johtamista voidaan ylipäätään pitää paradoksisena. Myytti taiteesta itsenäisenä, vapaana kaikista rakenteista ja käytännöistä, on laajalle levinnyt. Tästä näkökulmasta taiteilijan luontainen ja sisäinen tarve tehdä taidetta ja johtajan tehtävä johtaa sekä organisoida eivät sovi yhteen. Tästä näkökulmasta voisi myös ohjaajaan koko ammatin kyseenalaistaa, mutta itse näen ohjaajaan ammatin itsessään taiteen tekemisenä. Ohjaaja tekee taidetta muiden tuottamasta taiteesta ja muokkaa sitä oman näköisekseen, aivan kuten näyttelijä tekee jokaisesta roolihahmostaan oman tulkintansa.

Ohjaajan ja näyttelijöiden suhde johtamiseen on monimutkainen vaikkakaan tulospainetta esim. Suomessa ei juuri ole mukana – Suomessa monin paikoin yli 70 % teatterin rahoituksesta tulee valtiolta tai kunnilta. Yksilöiden mielipiteet siitä mikä on ryhmän ja näytelmän kannalta oleellista, samoin käytännöt miten teatteria tehdään voivat erota toisistaan huomattavasti (Sauer, 2005).

Esimerkiksi eri aikoina teatterikorkeakoulun opiskelijat ovat saaneet varmasti aivan erilaisen teatterikasvatuksen. Samoin jos ohjaaja tulee näytelmään talon ulkoa, voi positiivisen työilmapiirin rakentamiseen kulua enemmän aikaa. Sama on tilanne silloin kun työryhmä ei tunne toisiaan kovin hyvin esim. ohjaaja ei tunne näyttelijöitä ennalta eikä heidän työskentelytapojaan tai keskinäisiä suhteita. Ryhmään tutustuminen ja sen luottamuksen voittaminen saattavat viedä aikaa varsinkin näytelmässä, joka on luoteeltaan kokeilevampi ohjaajan vision varassa.

Teatterin tekeminen on vuorovaikutteinen prosessi ja nimenomaan vuorovaikutus ohjaajan ja näyttelijöiden sekä muun työryhmän kesken harjoitusprosessin aikana rakentaa näytelmän. Ryhmän tekee yhtenäiseksi heidän sosiaalinen kanssakäyminen. Sosiaaliset suhteet syntyvät vuorovaikutuksesta ja vuorovaikutus taas syntyy läheisyydestä (Eskola, 1990; teoksessa Sauer, 2005). Läheisyys synnyttää ihmissuhteita, joista syntyy positiivinen yhteishenki ja ilmapiiri (Csikszentmihalyi, 1997; teoksessa Sauer 2005). Työryhmän keskinäiset suhteet ovat siis koko näytelmän onnistumisen ja ohjaajan työn kannalta hyvin keskeisessä osassa. Ohjaaminen vaatii kykyä kiinnittää huomiota moneen asiaan samaan aikaan, ympärillä tapahtuu koko ajan ja ilmapiiri on aika ajoin kaoottinen. Silti oma visio ja tavoite on pystyttävä pitämään mielessä ja samalla ilmapiiri suotuisena, jotta työryhmästä saadaan irti paras mahdollinen.

3.2 Yksilökeskeinen johtajuus vs. jaettu johtajuus

”Ohjaajan on ohjattava sillä tyylillä, joka sopii juuri hänelle.”

-Antti Hietala

Samoin kuin liiketoiminnassa myös teatterissa yksilökeskeinen sankaruuteen pohjautuva kuva johtajasta on viimeaikaisessa johtajuuden tutkimuksessa kyseenalaistettu (Koivunen, 2007), kun kollektiivisemmat ja vuorovaikutussuhteisiin pohjautuvat tavat johtaa ovat saaneet jalansijaa. Seuraavassa käsittelen ohjaajan työtä ja jaettua johtajuutta yhdessä ja pyrin kirjallisuuden pohjalta pohtimaan niiden soveltumista yhteen mahdollisimman monipuolisesti.

Vallitseva ohjaajakäsitys on ollut Suomessa varsin yksilökeskeinen ja autoritääriäinen (Hotinen, 2002). Karismaattiset ohjaajat edustavat yksilökeskeistä ja sankaruuteen pohjautuvaa perinteistä johtajuuskäsitystä ja myös akateeminen johtajuuden tutkimus on keskittynyt aiempina vuosikymmeninä kuvaamaan johtajien piirteitä ja henkilökohtaisia ominaisuuksia. Johtajan

katsotaan olevan aktiivinen toimija ja työntekijän passiivinen vastaanottaja ja ohjeiden kuuliainen toteuttaja (Koivunen, 2007). Yksilökeskeistä johtajuustutkimusta edustavat esim. karismaattinen johtajuustutkimus (House, 1977; Weber 1947; teoksessa Koivunen, 2007), transformationaalinen johtajuus (Bass, 1990; teoksessa Koivunen 2007), ja visionäärinen johtajuus (Westley & Mintzberg, 1989; teoksessa Koivunen, 2007). Tyypillisiä johtajuuteen liitettyjä ominaisuuksia ovat kontrolli, päättäväisyys ja hallitsevuus. Vuorovaikutussuhde voidaan nähdä luonteeltaan välineellisenä, tarkoitus on saada johtajan viesti menemään perille (Koivunen, 2007).

Ohjaaja on perinteisen johtajuuskäsityksen mukaan karismaattinen ja autoritääriäinen, joka toteuttaa omaa visiotaan näyttelijöiden ja muun työryhmän avulla. Tämä sopii hyvin yhteen vallitsevan ohjaajakäsityksen kanssa (Hotinen, 2002). Ohjaajalla täytyy olla selvä käsitys siitä mihin ollaan menossa ja hänen täytyy pystyä se myös työryhmälle viestimään. Kymmenen vuotta teatterikorkeakoulussa dramaturgian lehtorina toiminut Juha-Pekka Hotinen käsittelee kirjoituksessaan ”Voiko esitys vapautua ohjaajan vallasta?” (2002) vallitsevia ohjaajakäsityksiä ja kyseenalaistaa ohjaajan vallan teatteriproduktioissa. Hotinen kyseenalaistaa osittain ohjaajan auktoriteetin ja hierarkkisen aseman suhteessa muuhun työryhmään. Teatterissa kaikki työryhmän jäsenet ovat oman alansa asiantuntijoita, joten kenelläkään ei pitäisi olla ylempää asemaa toiseen nähden. Hotisen mukaan sekä ohjaajan asema että käsitykset ohjaajan työn sisällöstä ovat vääristyneet ja muutoksia vallitseviin käsityksiin olisi saatava.

Erika Sauerin (2005) mukaan teatterissa on tarve rakentaa kollektiivisia ryhmiä, jossa hierarkiat ovat matalat tai niitä ei ole ollenkaan. Sauerin mukaan tällainen johtajuus on hyvin lähellä jaetun johtajuuden käsitettä. Hänestä kuitenkin sekä yksilökeskeinen että jaettu johtajuus ovat läsnä samanaikaisesti teatteriproduktiossa. Hänen mukaan teatterityöryhmän ideaalitasolla ryhmän toiminta muistuttaa suuresti jaettua johtajuutta. Luottamus, vastuu ja itsekkyys yhdistyvät yhteisten tavoitteiden kautta. Hänen mukaan teatterityöryhmässä on kuitenkin samaan aikaan painetta jakaa johtajuutta ja toisaalta tarvetta yksilökeskeisemmälle johtajuudelle. Ohjaajan täytyy ohjata tilanteen ehdoilla eikä pelkän valitun työtavan mukaan.

Jaettu johtajuus ei pohjautu yksilön luonteenpiirteisiin, vaan rakentuu jokapäiväisen sosiaalisen vuorovaikutuksen kautta. Jaettu johtajuus ei personoidu yhteen ihmiseen, joten näin ollen sitä voidaan pitää yksilökeskeisen johtajuuskäsityksen vastakohtana. Myös Sauer mainitsee väitöskirjassaan, että lisää tutkimusta jaetusta johtajuudesta tarvitaan, mutta samalla hän näkee

jaetun johtajuuden mahdollisuutena ymmärtää johtajuutta ja tunteita paremmin kuin moderni rationaalisuuteen pohjautuva johtajuustutkimus. Johtajuutta ei katsottaisi enää vain yksilökohtaisten taitojen kautta, vaan se nähtäisiin enemmänkin sosiaalisten suhteiden prosesseina (Yukl, 2002).

Näytelmän työryhmän työskentelyn voidaan nähdä olevan lähellä jaetun johtajuuden ideaa. Jokainen ryhmän jäsen on oman alansa asiantuntija ja heillä on valta toteuttaa omaa taiteellista osaamistaan omalla spesifillä alallaan ja tuoda samalla oma osaamisensa yhteisön käytettäväksi. Näyttelijä tarjoaa omia näkökulmiaan tiettyyn kohtaukseen ja rakentaa roolihahmonsensa itsensä kautta ja ohjaaja tuo oman näkemyksensä näyttelijän työhön. Ohjaajalla tehtävä on pitää huolta kokonaisuudesta ja muokata sitä työryhmän kanssa käydyn vuorovaikutuksen kautta eikä vain oman visionsa pohjalta. Jaetun johtajuuden idean voidaan nähdä olevan lähtöisin työn muuttumisesta ja muuttuvasta johtamiskulttuurista, jossa vuorovaikutussuhteet saavat enemmän painoarvoa. Teatteri tarvitsee jatkuvasti innovatiivisia ja luovia ideoita. Ohjaaja tarvitsee myös auttavia käsiä ympärilleen, näyttelijät ja muu työryhmä ovat omien alojensa asiantuntijoita, jotka pystyvät tarjoamaan omia näkökulmiaan omaan ja myös ohjaajan työhön.

Jaettu johtajuus kyseenalaistaa ohjaajan vallan muita ylempänä näytelmän työryhmässä. Ohjaaja on ryhmän jäsen siinä missä muutkin ja omaa asiantuntijuutensa omalta alaltaan. Kun johtajuus puretaan stabiilista henkilöön liittyvästä hierarkiasta, ihminen ei ole henkilönä hierarkkisesti toista ylempänä. Johtajuuteen liittyvää valtaa pitäisi siirtyä tarkastelemaan asemaan perustuvan hierarkian sijaan kontekstin synnyttämän asiantuntijavaltana, joka sopii mielestäni erinomaisesti sovellettavaksi teatteriproduktioon ja näytelmän työryhmään. Kontekstin synnyttämä asiantuntijavalta tarkoittaa siis johtajuusroolin siirtymistä sille henkilölle, jonka asiantuntijuus vastaa parhaiten ongelmatilanteen luomia odotuksia (valomies, lavastaja, ohjaaja, näyttelijä, äänisuunnittelija, kapellimestari, muusikko). Hierarkiasta ei toisaalta luovuta kokonaan vaan siitä tulee dynaaminen prosessi niin kuin johtajuudestakin. Lopullinen päätösvalta näytelmän rakentamisessa on kuitenkin lopulta ohjaajalla, koska hän näkee kokonaisuuden katsomosta ja yksi hänen päätehtävästään on nimenomaan saada kokonaisuus toimimaan ja tehdä päätöksiä sen pohjalta. Näin ollen päätöksenteko ei pohjaudu jaetun johtajuuden mukaan ohjaajan hierarkkiseen ylemmyyteen, vaan ohjaajan roolin ja kontekstin mukanaan tuomaan asiantuntijavaltaan.

Olen Erika Sauerin (2005) kanssa samoilla linjoilla siitä että, kun työryhmän muodostaa luovat ja autonomiset ihmiset, niin se on haaste johtamiselle. Jaettu johtajuus näytelmän työryhmässä ei

välttämättä tarkoita tehtävien jakamista sillä tavalla, että näyttelijä puuttuu ohjaajan työhön tai valomies näyttelijän työhön. Kyse on vuorovaikutuksellisemmasta, kollektiivisemmasta ja sosiaalisemmasta tavasta tehdä töitä, jossa työryhmän jäsenten omaavaa asiantuntijuus otetaan huomioon. Johtajuus tapahtuu sosiaalisesti ihmisten kesken, se ei riipu yhdestä ihmisestä, vaan sitä miten johtamistilanteet ratkaistaan työryhmän jäsenten kanssa (Ropo & Eriksson, 1996).

Täytyy kuitenkin muistaa, että jaetun johtamisen malli on ideaalinen eikä sovellu kaikkiin ryhmiin tai edes kaikkien ohjaajien tavaksi johtaa työryhmää. Jaetun johtajuuden periaatteita mukailien johtajaa ei ole, on vain tilanteita, joissa jokainen vuorollaan pitää palloa kädessään, kunnes se heitetään toiselle. Työryhmä on vapaa hierarkioista ja tasavertainen. Päätöksenteko tapahtuu ryhmän valtuutuksella ja jokainen on oman työnsä johtaja sekä asiantuntija. Luonnollisesti tämän tyyppinen malli soveltuu vain tietyille aloille, mutta mielestäni näytelmän työryhmä on yksi vaihtoehto, johon jaetun johtajuuden malli soveltuu. Tulen myös osoittamaan argumenttini pitävyyden oman empiirisen tutkimukseni perusteella myöhemmin tässä tutkielmassa. Toisaalta johtajuuden ”katoaminen” työryhmästä on osaksi selvästi ristiriidassa ohjaajan työn kanssa, minkä yhtenä kiistattomana roolina tämän päivän teatterissa on työryhmän johtaminen. Teatterikontekstissa jaettu johtajuus on vain hyvin harvoin vallitseva tila tai työtapo, johtuen teatteriin liittyvistä erityispiirteistä mm. ohjaajan työhön liittyvästä vallasta, mutta esim. kohtausharjoituksissa työryhmän käydessä läpi kohtauksia, saattaa jaettua johtajuutta esiintyä useissakin tilanteissa, mikä taas todennäköisesti parantaa työryhmän työskentelyä merkittävästi.

Juha-Pekka Hotinen (2002) mainitsee, että kaikille osallistava työtapo ei sovellu. Hän on tehnyt havainnon, jonka mukaan mitä kauemmaksi teatterin perinteestä mennään, mitä epävarmempia ollaan etukäteen lopputuloksesta eli toisin sanoen mitä kokeilevampaa on teatterin tekeminen ja mitä turvattomampia on taiteellinen tilanne, sitä autoritaarisemmin ja itsevarmemmin ohjaajan on toimittava ja käyttäytyttävä. Hotisen sanojen mukaan esim. epävarmuus ei sovi yhteen jaetun johtajuuden kanssa.

Hotinen toteaa (2002) toisaalta, että nykykulttuurissa ohjausten synnyttäminen kahden tai mieluummin useamman tajunnan läpi yhden persoonallisuuden sijasta on kuitenkin perusteltua paitsi filosofisesti ja rakenteellisesti myös taiteellisesti. Voidaan siis sanoa, että yksilökeskeinen johtajuus ja jaettu johtajuus ovat ainakin jossain määrin molemmat esillä näytelmän harjoitusprosessin aikana. Riippuu tilanteesta ja ryhmän dynamiikasta mitä johtamistyyliä

käytetään. Ohjaaja on tässä kohtaa ratkaisevassa asemassa. On hänen ammattitaidostaan kiinni näkeekö hän ryhmän sisäiset jännitteet ja miten hän niihin reagoi. Jaettu johtajuus tarjoaa erilaisen näkökulman tarkastella ohjaajan työtä suhteessa muuhun työryhmään. Sen tehtävänä ei ole tehdä ohjaajan työtä turhaksi, vaan antaa ryhmätyöskentelylle ja ohjaajan työlle uusia näkökulmia.

Vaikka kuinka yritetäänkin viedä johtajuutta uusille ulottuvuuksille esim. jaetun johtajuuden kautta, niin johtajuus on silti ennen kaikkea toimintaa ja käyttäytymistä, johon liittyy joukko erilaisia johtajuusrooleja, joita käytetään ja sopeutetaan tilanteen mukaan. Näin ollen vain yhdestä näkökulmasta on mahdoton saada totuudenmukaista kuvaa niin monipolvisesta ilmiöstä kuin johtajuus. Suoriutuakseen kunnialla arjen vaatimuksista, johtajien on pystyttävä mukautumaan erilaisiin rooleihin tilanteesta riippuen sekä myös luopumaan asemaan liitetystä vallasta. Tämä ei ole helppoa ja vaatii myös huomattavaa muutosta pelkästään asenteiden ja ajatusmaailman puolelta (Pearce, 2007). Sama pätee myös ohjaajan työhön ja teatteriin. Jaetun johtajuuden kautta on mahdollisuus ymmärtää osaa näytelmän harjoitusprosessissa tapahtuvaa toimintaa ja johtajuutta, mutta vain yksi näkökulma on todellisuudessa auttamattoman yksipuolinen ja suppea tapa hahmottaa niinkin monipolvista tilannetta kuin näytelmän harjoitusprosessia.

3.3 Auditiiivinen johtamiskulttuuri

”Kuuntelu harjoitustilanteessa on aivan keskeisen tärkeää. Suuri määrä ohjaajan nerokkaista ideoista tulee juuri sitä kautta, että hän saa impulssin joltain työryhmän jäseneltä ja ymmärtää, että tuonnepäin meidän täytyy mennä ja usein hän esittää vielä esim. näyttelijän idean omana hienona ajatuksenaan. Mutta kuuntelullakin on rajansa. Näyttelijät ovat hyvin taipuvaisia spekuloidaan ja jos liialle spekuloidiselle antaa liikaa tilaa, niin reki karahtaa kiville hyvin nopeasti. Täytyy tietää, missä raja kulkee.”

-Pentti Kotkaniemi

Perinteiset rationaaliset ja esteettiset käsitykset ja tavat tarkastella maailmaa ovat saaneet haastajan, kun yhteiskunta- ja käyttäytymistieteissä jo varsin vankasti jalansijaa saavuttanut postmoderni ja konstruktiiivinen sekä auditiiivinen tapa hahmottaa maailmaa ja tarkastella mm. johtamista ja organisaatioita yleistyvät. Konstruktiiivisen ja auditiiivisen näkökulman mukaan johtaminen tulee nähdä dynaamisina sosiaalisina prosesseina, jossa tunteet, kuunteleminen ja muu kehon kieli ovat keskeisemmässä roolissa (Sauer, 2005). Liikutaan siis pois perinteisistä esteettisistä ja

kognitiivisista tavoista tarkastella johtamista, jossa yksilön piirteet, taidot ja persoonallisuus ovat huomion keskipisteenä.

Näköaisti on aisteista objektiivisin. Se on samalla ihmisen tärkein ja hallitsevin aisti. Vastaavasti muut aistit ovat subjektiivisempia, perustuvat enemmän kehon tuntemuksiin ja ovat näin epätarkkoja ja epäluotettavia (Koivunen, 2007). Rationaalinen maailmankuva perustuu siihen minkä voimme nähdä. Syy-seuraus-suhteet ovat havaittavissa, päätöksenteko on rationaalista, järkeen ja visuaalisuuteen perustuvaa. Vain se minkä voimme nähdä on totta. Myös perinteinen johtajuustutkimus on nojannut rationaaliseen maailmankuvaan ja visuaaliseen kulttuuriin. Ongelmana on se, että maailma ei toimi tällä tavalla. Maailmaa ei voi pelkistää kaavioihin tai nelikenttiin. Postmodernien teorioiden saavuttaessa jalansijaa on syntynyt tarve nähdä syvemmälle ja tarkastella myös johtajuutta muiden aistien kannalta.

Niina Koivunen (2007) niputtaa artikkelissaan yksilökeskeisen ja visuaalisen kulttuurin toisiinsa ja jaetun johtajuuden ja auditiiivisen kulttuurin toisiinsa. Auditiiivisen johtamiskulttuurilla tarkoitetaan työryhmän vuorovaikutusprosessia. Tämä prosessi on osaksi sanatonta viestintää, perustuu kuuntelemiseen ja oman ammattitaidon hyödyntämiseen ryhmässä. Auditiiivisen johtamiskulttuurin tunnuksenomaisia piirteitä ovat: katoavaisuus, hetkellisyys, yhtenäisyys, läsnäolo ja kollektiivisuus. Koivunen on kuvannut artikkelissaan auditiiivista johtamisnarratiivia sinfoniaorkesterin tapauksessa. Mielestäni malli on sovellettavissa mielekkäästi myös teatteriproduktioon.

Näytelmä on aina ainutkertainen ja jokainen esitys on erilainen. Esityksen jälkeen näytelmä lakkaa olemasta. Myös harjoitusprosessin aikana ovat voimassa samat lainalaisuudet. Toisten kuuntelu lavalla ja samaan aikaan läsnäolo hetkessä ovat näytelmän rytmin kannalta oleellisia asioita. Ääni, oli se sitten repliikki näytelmässä tai orkesterin soittamaa sinfoniaa, katoaa hetkessä eikä ole pysyvää samalla tavalla kuin kuvat tai kirjoitettu teksti. Kuuntelu kohdistuu siis tällöin ohimeneviin tilapäisiin ilmiöihin, sanoihin, musiikkiin tai muihin ääniin. On tärkeää ottaa kiinni nopeasti ja reagoida vastaanäyttelijän sanomaan. Kuuntelu vaatii näin erityistä keskittymistä, koska tiettyä ääntä tai lausetta ei välttämättä enää toisteta eikä siihen voi enää sellaisenaan palata. Kuunteleminen on keskeinen asia ihmisten välisessä vuorovaikutuksessa ja siksi kuuloaisti on luoteeltaan kollektiivinen aisti, toisin kuin näköaisti (Koivunen, 2007).

Koivusen (2007) mukaan jaettu johtajuus sisältää auditiivisen kulttuurin piirteitä. Hänen artikkelin johtopäätöksissä mainitaan, että kuunteleva johtajuuskulttuuri on eräs jaetun johtamisen muoto, joka madaltaa hierarkioita tai purkaa johtajien ja alaisten jaon kokonaan, korostaa yhdenvertaisuutta ja vuorovaikutuksen tärkeyttä. Kuunteleva johtajuuskulttuuri sopii erityisen hyvin asiantuntijaorganisaatioihin, joissa työntekijät ovat tottuneet itsenäiseen työntekoon. Katson itse, että kuunteleva johtamiskulttuuri sopii ja on myös näytelmän edustettuna teatterin harjoitusprosessissa, mutta tilanteesta riippuen ja tietyillä ehdoilla. Ryhmän sisällä on vallittava luottamus ja uskallus tehdä ja tuottaa materiaalia rohkeasti. Jokaisen ryhmän jäsenen on oltava perillä tavasta tehdä töitä ja selvillä omasta roolistaan sekä siitä mitä häneltä odotetaan. Ohjaajan rooli on vuorovaikutteinen, mutta kuitenkin hänellä on lopullinen päätösvalta koskien näytelmän sisältöä.

4. TUTKIMUSMETODIT JA TUTKIMUKSEN TOTEUTUS

Tutkimukseni metodiosassa tarkastelen tutkimukseni toteutusta ja empiirisen aineiston keräämiseen liittyviä seikkoja. Ensimmäisessä alaluvussa kerron yleisesti tutkimusprosessista ja siitä miten olen päätenyt valitsemaan jaetun johtajuuden näkökulman ja tietyt tutkimusmenetit. Metodiosan toisessa alaluvussa käsittelen teemahaastattelua ja sen erityispiirteitä juuri tämänkaltaisen tutkimuksen kannalta. Viimeisessä alaluvussa käsittelen osallistuvaa havainnointiin osana aineiston keräämistä.

4.1 Tutkimuksen kulku

Tutkimukseni jaetusta johtajuudesta teatterikontekstissa käynnistyi vuoden 2008 alussa. Kandintyössäni pohdin jaetun johtajuuden yhteensopivuutta teatteriohjaajan työn kanssa kirjallisuuden pohjalta. Pelkän kirjallisuuskatsauksen avulla en kuitenkaan päässyt juuri pintaa syvemmälle osittain siitä syystä, että akateemista kirjallisuutta ja tutkimusta on sekä jaetusta johtajuudesta että johtajuudesta yleisesti teatterin harjoitustilanteessa saatavissa niukasti.

Teatteri kiinnostaa minua alana suuresti, ja lähes saman tien kandintyön valmiiksi saatuani päätin jatkaa tutkimusta gradutasolla, kerätä oman aineiston ja pohtia sen perusteella syvemmin jaettua johtajuutta harjoitustilanteessa. Halusin myös mahdollisuuden omiin tulkintoihin ja samalla kurkistaa teatterimaailman kulisseihin. Minulle oli heti alusta asti selvää se, että halusin päästä paikan päälle seuraamaan teatteriryhmien toimintaa ja tekemään omat johtopäätökseni jaetun johtajuuden näkökulmasta. Lisäksi halusin haastatella ohjaajia ja saada selville sen, miten he näkevät oman työnsä ja millä tavalla he näkevät oman johtajuutensa harjoituksissa.

Mitä tulee tutkimuskysymyksien valintaan, niin jaettu johtajuus on kiinnostanut minua teoriana heti siitä asti, kun siitä ensimmäisen kerran luin. Halusin yhdistää oman intohimoni esittävään taiteeseen sekä johtajuusteorian, jonka itse koen mielenkiintoiseksi. En kandintyöni jälkeen kokenut enää mielekkääksi testata jaetun johtajuuden soveltuvuutta ohjaajan työhön, koska katson, että jaettu johtajuus on tietyssä määrin sekä ohjaajan työhön että teatteriryhmien toimintaan sisäänrakennettuna jo valmiiksi. Tästä syystä halusin keskittyä kuvaamaan niitä olosuhteita ja tilanteita, joissa johtajuuden jakamista esiintyy harjoituksissa. Samalla halusin tehdä omat tulkintani

näytelmän työryhmän yhteistyöstä sekä ohjaajan työstä ja ehkä hiukan myös murtaa siihen liitettyjä myyttejä ainakin omassa päässäni.

Varsinainen gradututkimus käynnistyi alkusyksynä 2008. Oman aiemman aiheeseen perehtymisen pohjalta laajensin ensin kirjallista näkökulmaani, jotta minulla olisi havainnoinnin ja haastatteluiden kannalta mahdollisimman kattava ymmärrys sekä jaetusta johtajuudesta teoriana ja käsitteenä että myös ohjaajan työstä ja teatterista. Uskon, että aiemmasta perehtymisestääni aiheeseen on ollut suuri apu varsinkin empiirisen aineiston keräämisessä. Mennessäni ”kentälle” minulla oli aiheestani jo suhteellisen hyvät pohjatiedot ja näkökulma valmiina. Tästä syystä pystyin havainnointijaksojen aikana keskittymään erityisesti tutkimuskysymyksieni tarkasteluun ja jättämään muun tutkimukseni kannalta epäolennaisen tutkimuksen ulkopuolelle. Täytyy toisaalta sanoa, että heti ensimmäisen havainnointipäivän jälkeen omat käsitykseni jaetusta johtajuudesta teatterikontekstissa muuttuivat merkittävästi. Havainnoinnin valitseminen aineiston keräämistavaksi osui tässä mielessä oikeaan.

Käytin aineistoni hankinnassa siis empiirisiä menetelmiä, joissa tietoa hankitaan kokemalla, havainnoimalla ja haastattelemalla. Case-tutkimukselle tyypilliseen tapaan ero faktojen ja arvo-oletusten välillä ei ole täysin selvä. Lähestymistapa on ainakin jossain määrin relativistinen ja minun tulkintaani tutkimusaineistostani. Keskityin havainnointijaksojen aikana pääasiassa jaetun johtajuuden tarkasteluun, mutta toisaalta myös ohjaajien yleiseen tapaan johtaa työryhmää sekä ryhmän valitseman työtavan analysoimiseen. Valitsin laadullisen tutkimusmetodin, koska halusin päästä mahdollisimman lähelle teatterimaailmaa, ja itse kokemaan harjoitusten ilmapiirin. Tiedon keruun menetelminä käytin osallistuvaa havainnointia ja teemahaastattelua.

Alkuperäisen suunnitelman mukaan tavoitteenani oli saada tutkimukseen mukaan 4 teatteriryhmää, mutta johtuen aikatauluista ja tutkimukseni luonteesta mukaan saatiin lopulta kolme. Teatteriharjoitukset ovat suljettuja tapahtumia, joihin vain harvoin otetaan ulkopuolisia. Olen kiitollinen kaikille kolmelle ohjaajalle sekä heidän työryhmille heidän avoimuudesta ja erityisesti mahdollisuudesta päästä havainnoimaan heidän työtään. Pienen alkuhämmennyksen jälkeen ulkopuolinen tutkija unohdettiin jokaisessa ryhmässä hyvin nopeasti.

Ensimmäinen havainnointikohteeni oli Helsingin Töölössä sijaitsevan Q-teatterin työryhmä. Syyskuussa 2008 vietin heidän kanssaan yhteensä neljä täyttä harjoituspäivää. Itse näytelmän kohtauksia harjoiteltiin päivittäin noin viisi tuntia. Toinen työryhmä löytyi Turusta

kaupunginteatterista, jossa lokakuussa 2008 kolmen päivän aikana havainnoin neljiä harjoituksia, joiden kesto vaihteli 3-4 tuntiin. Kolmannen työryhmän löytäminen osoittautui huomattavasti haasteellisemmaksi kuin kahden ensimmäisen. Lopulta sellainen löytyi Helsingin kaupunginteatterista. Aina-näytelmän työryhmän havainnoin helmikuussa 2009 kaksi 3,5 tunnin harjoituspäivää. En suoraan kertonut työryhmille tai ohjaajille aihettani, vaan kerroin heille tekeväni tutkimusta ohjaajan ja näyttelijöiden vuorovaikutuksesta, johon jaettu johtajuus ilman muuta pureutuu, mutta koska jaettu johtajuus on lopulta organisaatiotutkijoiden luoma käsite ja teoria, päätin olla mainitsematta siitä työryhmille.

Päätin toteuttaa haastattelut vasta kunkin havainnointijakson jälkeen, jotta minulla olisi edes jonkinlainen kuva siitä tavasta, jolla ohjaaja ohjaa tai siitä miten kukin työryhmä toimii. Tämä valinta osoittautui onnistuneeksi ja pystyin tämän johdosta ottamaan huomioon eri ohjaajien erilaiset tavat käsitellä työryhmää ja tehdä myös niihin perustuen tarkentavia kysymyksiä haastattelujen aikana. Olin yllätynyt siitä miten suoriin ja hankaliin kysymyksiin kaikki kolme haastateltavaani pystyivät antamaan hyvin selkeän ja jäsennellyn vastauksen. Tästä johtuen päätin käyttää haastateltavieni vastauksia suoraan seuraavan luvun harjoituskontekstien kuvauksissa.

Haastatteluaineistoni laadukkuus, mikä johtui lähinnä siitä, että kaikki haastateltavani vastasivat haastaviinkin kysymyksiin suoraan ja jäsennellysti, helpotti myös se analysoimista huomattavasti. Eskolan ja Suorannan mukaan (1998) laadullisen aineiston analyysissä on kyse siitä, että aineisto järjestetään sellaiseen muotoon, että sitä on mahdollista eritellä vastausten etsimiseksi tutkimusongelmiin ja tutkimuskysymyksiin. Grönforsin puolestaan (1982) toteaa, että analysointi on aineiston osittamista käsitteellisiin osiin, jonka jälkeen se kootaan kuvauksiksi empiirisiksi yleistyksiksi tai teoreettisiksi johtopäätöksiksi. Omassa analyysissäni olen keskittynyt erityisesti aineistosta esiin nousseisiin havaintoihin, jotka sekä tukevat jaetun johtajuuden teoriaa että myös tarjoavat vaihtoehtoisia tapoja johtaa ja ohjata työryhmää.

Havainnointijaksojen ja haastattelujen dokumentointiin omien muistiinpanojeni lisäksi käytin digitaalista tallenninta sekä harjoitustilanteiden että ohjaajien haastattelujen tallentamiseen. Yhteensä tallennettua materiaalia kymmeneltä harjoituspäivältä kertyi 13,5 tuntia mukaan lukien ohjaajien haastattelut. Tallensin vain kohtausten välissä tapahtuneen työryhmän välisen vuorovaikutuksen, en itse kohtauksia, koska katson, että niiden aikana tapahtuva dialogi ei ole tutkimukseni kannalta relevanttia. Harjoitusten kulisissa tapahtuvan työryhmän keskinäisen

vuorovaikutuksen rajasin myös tutkimukseni ulkopuolelle ja keskityin havainnoimaan ainoastaan sitä mitä lavalla tapahtuu ohjaajan ja muun työryhmän välillä.

Mitä pidemmälle tutkimukseni eteni ja mitä useamman päivän vietin havainnoiden ryhmien toimintaa sitä selkeämmäksi itselleni alkoi muodostua kuva siitä, mitä teatteri on. Yleisön on vaikea tajuta sitä mitä harjoituksissa tapahtuu, ja toisaalta kirjoihin on lähes mahdotonta vangita sitä tunnelmaa ja yhteisöllisyyttä, mikä harjoituksissa vallitsee. Heti ensimmäisten havainnointipäivien jälkeen ymmärsin paremmin kuinka vaikeaa teatterin tekeminen on ja kuinka riskialtis teatteriproduktio on epäonnistumisille. Samalla, kun kokemusta havainnoinnista alkoi karttua, huomasin, että tietyt samat lainalaisuudet, kuten ohjaajan toiminta työryhmän johtajana, toistuivat päivästä toiseen. Ymmärsin myös kuinka tärkeää oli päästä seuraamaan harjoituksia henkilökohtaisesti. Ilman sitä mahdollisuutta, olisi oma tutkimukseni hyvin todennäköisesti jäänyt torsoksi.

Olin jo havainnointijakson aikana aloittanut aineiston analysoinnin. Mutta varsinainen analyysi äänitallenteista tapahtui kuitenkin vasta kun haastattelu oli kyseisen ohjaajan kanssa. Pysin poimimaan tallenteista tilanteita ja kuvaamaan esimerkkejä, joissa jaetun johtajuuden tunnusmerkit täyttyvät ja toisaalta tilanteita, joissa ohjaaja toimii autoritäärisemmin. Lisäksi keskityin muun työryhmän toimintaan ja siihen millä tavalla he ottavat vastuuta omasta roolistaan ja koko näytelmästä, ja toisaalta miten passiivisiksi käskyjen vastaanottajiksi he joissain tilanteissa taipuivat. Analyysin jälkeen alkoi itse kirjoitus. Teoriaosan olin saanut jo lähes valmiiksi havainnointijaksojen ohessa, joten siirryin suoraan kirjoittamaan aineistoa kuvaavaa lukua. Johtopäätöksien kirjoittaminen tuotti suurinta päänvaivaa, johtuen siitä, että jouduin rajaamaan paljon mielenkiintoisia havaintoja pois kokonaan, ja keskittymään ainoastaan tutkimukseni kannalta oleellisimpiin asioihin. Kirjoitusprosessi kesti lopulta noin kaksi kuukautta, pitäen sisällään muutaman luovan tauon.

4.2 Teemahaastattelu

Haastattelun avulla saadaan selville mitä henkilöt ajattelevat, tuntevat ja uskovat. Haastattelut kertovat miten tutkimukseen osaa ottavat havaitsevat ympäristöään. Ne eivät kuitenkaan kerro, toimivatko ihmiset kuten he sanovat toimivansa. Omassa tutkimuksessani kahden ohjaajan tyyliä

ohjata olivat hyvin linjassa heidän haastattelussa ilmaisseidensa asioiden kanssa, mutta kolmannen ohjaajan ristiriita hänen ajatuksiensa ja omien havaintojeni välillä oli ilmeinen.

Teemahaastattelu on laadullinen aineistonkeruumenetelmä, jossa aihealueet on etukäteen määrätty. Kysymykset on kuitenkin laadittu sillä tavalla, että niiden muoto ja järjestys voivat vaihdella haastattelusta toiseen (Eskola & Suoranta, 1998). Hirsjärvi ja Hurme (2008) määrittelevät haastattelun keskusteluksi, jolla on ennalta päätetty tarkoitus. Samalla he korostavat haastattelun ja keskustelun välistä eroa: haastattelussa pyritään keräämään tietoa, joka ei kuulu keskustelun luonteeseen vastaavalla tavalla. Teemahaastattelussa haastattelijan tehtävänä on varmistaa, että etukäteen mietityt aihealueet tulevat käsitellyksi. Aihealueiden järjestys ja laajuus voivat vaihdella haastattelusta toiseen. Kysymyksiä ei ole tarkkaan muotoiltu ja järjestetty (Eskola & Suoranta, 1998).

Teemahaastattelu sopii erityisesti aineiston keräämiseen tutkimuksessa, jossa tutkitaan heikosti tunnettuja tai tiedostettuja asioita. Haastattelijalla on mielessään tai dokumenttina tietty runko haastattelusta ja aihealueista, jotka hän haluaa käydä läpi, mutta haastattelun sisältö voi poiketa haastattelusta toiseen hyvinkin paljon. Näin oli myös omien haastattelujeni kohdalla. Kaikissa haastatteluissa käytiin läpi seuraavat teemat: ohjaajan henkilökohtaiset taustat lyhyesti, harjoiteltava näytelmä, ohjaajan omat näkemykset ohjaamisesta, näytelmän työryhmä, ohjaajan rooli harjoitusten johtajana, konfliktitilanteiden hoitaminen, työryhmän yhteishenki sekä ohjaajan ja näyttelijöiden välinen vuorovaikutus. Muita haastatteluissa esiin nousseita teemoja olivat mm. näytelmien epäonnistumiseen liittyvät asia, ohjaajan uskottavuus työryhmän silmissä ja kuuntelun merkitys harjoituksissa.

Valitsin teemahaastattelun, koska en halunnut etukäteen suunnitella haastattelujen sisältöä liian tarkkaan. Halusin antaa haastateltavilleni ja itselleni mahdollisuuden vapaamuotoiseen keskusteluun ja antaa haastattelun edetä omalla painollaan. Halusin myös mahdollisuuden ja tilan tarkentaville lisäkysymyksille ja tulkinnoille. Näistä syistä juuri teemahaastattelu palvelee ja sopii mielestäni parhaiten osaksi tämän kaltaista tutkimusta.

4.3 Osallistuva havainnointi

Havainnointi ei ole vain näkemistä ja tilanteen seuraamista, vaan se on tarkkailua (Uusitalo, 1995 teoksessa Eskola & Suoranta, 1998). Havainnoinnin avulla voidaan saada välitöntä ja suoraa tietoa toiminnasta, tässä kohtaa siitä miten ja millä tavalla jaettua johtajuutta esiintyy teatterin harjoituskontekstissa. Osallistuva havainnointi on aineiston keruutapa, jossa tutkija tavalla tai toisella osallistuu tutkimansa yhteisön toimintaan. Osallistuva havainnointi on luonnollisestikin subjektiivista toimintaa. Havainnoija havainnoi valikoivasti ja kaikkea ei mitenkään voi huomata, varsinkin teatteriharjoitusten kaltaisessa ympäristössä, jossa asioita tapahtuu samalla hetkellä todella paljon. Kaksi ihmistä saattaa kiinnittää huomionsa hyvinkin eri asioihin, mutta kummankin tutkijan havainnot ja julkaisemat tutkimukset saattavat olla yhtä mielenkiintoisia, vaikka he kiinnittäisivätkin huomiota aivan eri asioihin (Eskola & Suoranta, 1998).

Osallistuva havainnointi poikkeaa jokapäiväisestä arjen tarkkailusta Laitisen mukaan (1994) ainakin neljällä tavalla: havainnoija toimii itselleen oudossa yhteisössä, jossa hänellä ei ole paikkaa tai asemaa entuudestaan, toiseksi yhteisön jäsenet joutuvat koko ajan keskittymään omiin tehtäviinsä yhteisössä ja siten eivät voi tutkijan tavoin keskittyä ainoastaan tarkkailuun. Kolmanneksi tutkija tallentaa keräämänsä tiedot järjestelmällisesti ja neljänneksi tutkijalla tulee olla tarvittava osaaminen havainnointiin ja aineiston analysointiin (Eskola & Suoranta, 1998).

Eskolan ja Suorannan mukaan (1998) osallistuvassa havainnoinnissa vuorovaikutus tapahtuu hyvin pitkälle tutkittavien, havainnoitavien henkilöiden ehdoilla. Tutkijan tulee luonnollisestikin vaikuttaa mahdollisimman vähän tutkimansa yhteisön elämään ja tapahtumien kulkuun. Paras mahdollinen tilanne on tietenkin se, että hän ei vaikuta lainkaan yhteisön toimintaa, mutta tämä on käytännössä lähes mahdotonta. Havainnoitsijan toiminta havainnointitilanteessa voidaan käytännössä jakaa kahteen kategoriaan. Tutkija voi antaa tutkimustilanteen ohjata tiiviisti havaintojaan ja kysymyksiään ja näin mennä tilanteen ehdoilla tai toisaalta tutkija voi noudattaa tarkasti etukäteen laadittua havainnointisuunnitelmaa. Eskola ja Suoranta lisäävät vielä, että nämä kaksi perustyyppiä vain harvoin esiintyvät puhtaina ja sekoittuvatkin usein toisiinsa.

Oma tapani havainnoida oli jotain edellä mainittujen väliltä. Toisaalta tiesin mitä ilmiötä haluan tarkastella, mutta toisaalta harjoituksissa nousi esiin paljon myös sellaisia asioita ja teemoja, jotka lopulta päätyivät osaksi tutkimustani ilman minkäänlaista etukäteissuunnittelua. Esimerkiksi muun

työryhmän vastuuta näytelmän lopputuloksesta koskevat kysymykset nousivat puhtaasti tekemieni havaintojeni perusteella osaksi tutkimustani.

Tutkijan rooli havainnoitavissa yhteisöissä voi olla useanlainen. Tietyissä tilanteissa tutkija voi osallistua toimivana yksilönä aitoihin luonnollisiin kenttätilanteisiin, joskus taas tutkija tekee ulkopuolisena henkilönä havaintoja (Eskola & Suoranta, 1998). Tässä tutkimuksessa valitsin luonnollisesti ulkopuolisen henkilön roolin jo pelkästään ihan käytännön syistä. Lisäksi esim. näyttelijät ovat tottuneet siihen, että harjoituksia seuraa myös muita työryhmän jäseniä, joten siinä mielessä tunsin itseni vain yhdeksi yleisön osaksi. Havainnointitilanteessa tärkeitä kysymyksiä ovat erityisesti, että mitä tulisi havainnoida ja kuinka tiedot rekisteröidään (Eskola & Suoranta, 1998). Omassa tutkimuksessani tein harjoitusten aikana muistiinpanoja ja lisäksi tallensin harjoitusten äänen digitaaliselle tallentimelle. Keskityin havainnoinnissani erityisesti seuraamaan harjoituksissa esiintyvää johtajuutta ja työryhmän vuorovaikutuksen laatua sekä harjoitusten valta-asetelmia ja keskityin poimimaan niihin liittyvät havainnot osaksi tutkimukseni johtopäätöksiä.

Pohdin myös mielessäni sitä, että miten oma taustani vaikutti aineiston tulkintaan. Vaikka teatterimaailma on minulle tuttu entuudestaan, niin silti olin itselleni aivan uudessa tilanteessa ja asemassa. Tutkijan roolin omaksuminen tapahtui kuitenkin vaivattomasti, vaikka välillä tuntui hyvin vaikealta pitää suu kiinni harjoituksissa ja olla puuttumatta tapahtumien kulkuun. On todennäköistä, että joku toinen havainnoija olisi saattanut kiinnittää huomiota aivan eri asioihin, mutta tunnen silti onnistuneeni nostamaan esille aiheeni kannalta tärkeimmät havainnot. Samoin koen hyödylliseksi, että minulla oli aikaisempaa kokemusta teatterimaailmasta ja esim. harjoituksissa käytettävästä terminologiasta. Näin ollen pystyin keskittymään itse harjoitustapahtumiin ilman, että minun täytyi siinä sivussa opetella seuraamaan tai ymmärtämään ryhmän kommunikointia.

Yhteenvedon tutkimusprosessista voin sanoa, että tutkimukseni eteni tutkimuskysymyksien ja tutkimusmetodien osalta hyvin orgaanisesti. Osa tehdyistä päätöksistä ja valinnoista tapahtui aivan kuin itsestään enkä koe käyttäneeni paljon aikaa eri tutkimusmetodivaihtoehtojen pohdintaan. Minulla oli alun alkaen selkeä kuva omassa mielessäni siitä millaisen tutkimuksen haluan tehdä ja toteuttaa. Vasta nyt reflektoidessani tutkimusprosessia huomaan, että itse asiassa olen noudattanut laadulliseen tutkimukseen varsin tyypillistä kaavaa käyttämieni metodieni osalta. Mutta tämä tuntuu olevan myös hyvin yleistä laadullisen tutkimuksen tekijöiden joukossa

5. KOLME ERILAISTA RYHMÄÄ, KOLME ERILAISTA JOHTAJAA

Tässä luvussa kuvaan kolmen eri teatteriryhmän toimintaa näytelmän kohtausharjoitusten aikana. Tavoitteenani on saada havainnollistettua harjoitustilanteiden ilmapiiri sekä työryhmien työtapa. Kuvaan näytelmien ohjaajien haastatteluiden, harjoitustilanteista tallennetun äänitallenteen sekä omien muistiinpanojeni pohjalta maailmoja, joita Suomen esittävän taiteen eturivin esiintyjät yleisölle tuottavat. Harjoitustilanteet ja ilmapiiri muuttuivat päivästä ja näytelmästä toiseen, joten on hyvin vaikea yleistää tarkkaa toimintatapaa, mutta tietyt lainalaisuudet pysyivät kuitenkin samoina. Erityisesti ohjaajien tapa käsitellä ja kohdella työryhmän jäseniä tuntui olevan juuri heille tyypillinen ja persoonallinen.

Kuvaan ensin Helsingin Q-teatterin työryhmän harjoituksia Shakespearen Macbethistä, sen jälkeen Turun kaupunginteatterin työryhmän sovitusta klassikkomusikaali Tukkihoesta ja viimeiseksi Aina-näytelmän kantaesitystä Helsingin kaupunginteatterin työryhmän tulkintana. Otan myös kantaa siihen, miten jaettu johtajuus mielestäni näkyy ryhmän toiminnassa harjoitusten aikana. Varsinainen analyysi tapahtuu kuitenkin vasta harjoitustapahtumien ja ohjaajien työtapojen kuvauksien jälkeisessä luvussa. Työryhmien toimintatapojen kuvauksien ohella kuljetan kyseisten näytelmien ohjaajien haastatteluja mukana koko tämän luvun ajan. Halusin pitää ohjaajien kommentit mahdollisimman autenttisina, joten en lähtenyt niitä tarkoituksellisesti referoimaan, koska näin heistä saa paremman kuvan sekä heidän ohjaustyyleistään että heidän persoonistaan.

5.1 Q-teatteri: Macbeth

Antti Hietalan tulkinta William Shakespearen Macbethistä oli ensimmäinen kolmesta tutkimuskohteestani. Helsingin Töölössä Q-teatterissa vietin neljä harjoituspäivää havainnoiden reilun 15 hengen työryhmää, johon kuului ohjaaja, valosuunnittelija, äänisuunnittelija, videosuunnittelija, koreografi, lavastaja ja puvustaja sekä kymmenen näyttelijää. Tallennettua materiaalia kohtausharjoituksista kertyi lähes seitsemän tuntia mukaan lukien ohjaajan haastattelun. Q-teatterin esitystila vetää kerrallaan noin 200 ihmistä ja se on esitystilana keskisuuri Suomessa. Lava oli rakennettu kahden katsomon väliin, minkä takia näyttelijöiden asemat, saapumiset ja poistumiset lavalta piti suunnitella erityisellä huolellisuudella, jotta kaikki katsojat pääsisivät nauttimaan esityksestä heidän paikastaan riippumatta.

Saapuessani seuraamaan harjoituksia syyskuussa 2008 työryhmä oli ehtinyt harjoitella näytelmää viisi viikkoa ja ensi-ilta hämötti samoin viiden viikon päässä. Työryhmällä oli jo selkeä ote kohtauksiin ja vuorosanat varsin hyvin hallussa. Tässä vaiheessa harjoituksia keskityttiin paikoin vain kohtauksien esityskuntoon hiomiseen ja pienten nyanssien esiin tuomiseen. Toisaalta kohtauksien esityskunto vaihteli suuresti kohtauksesta riippuen.

Kolmesta havainnoimastani työryhmästä katson, että aineistoni pohjalta Q-teatterin harjoitusten työtapana oli lähimpänä jaetun johtajuuden ideaa. Jaettu johtajuus ei kuitenkaan ollut sielläkään vallitseva tila, vaan enemmänkin ryhmän toiminnan ihannetila, joka liittyi erityisesti niihin hetkiin ja kohtauksiin, joissa ohjaaja oli lavalla kokeneiden, hänelle tuttujen näyttelijöiden kanssa. Myös Antti Hietalan ohjaustyyli mahdollisti johtajuuden jakamisen Macbethin työryhmässä. Lisäksi kohtauksessa läsnä olevien työryhmän jäsenten määrä näytti vaikuttavan jaetun johtajuuden esiintymiseen. Jaetun johtajuuden tunnuspiirteitä ilmeni useasti niissä kohtauksissa, joissa lavalla oli vain muutama näyttelijä, mutta isommissa joukkokohtauksissa vain harvoin. Lisäksi näytelmän ohjaajalle tyypillinen työtapana sopi hyvin yhteen jaetun johtajuuden käsitteen kanssa.

5.1.1 Antti Hietalan tapa ohjata ja johtaa hänelle tuttua työryhmää

Q-teatterin päätoiminen ohjaaja Antti Hietala toimii myös teatterin taiteellisena johtajana. Hän on koulutukseltaan dramaturgi ja valmistunut Teatterikorkeakoulusta 1988. 1990-luvulta asti hän on tehnyt Q-teatterissa töitä ensin käsikirjoittajana ja 2000-luvun alusta lähtien ohjaajana. Ohjaajaksi hän päätyi kuin vahingossa erilaisten sattumien kautta. Alfred Dömlinin Berlin Alexanderplatz oli hänen esikoisohjauksensa vuonna 2002. Siitä lähtien hän on toiminut päätoimisesti ohjaajana nimenomaan Q-teatterissa. Kysyin häneltä, että minkä takia hän halusi ohjata juuri Shakespearen Macbethin:

”Siinä on samoja teemoja kuin kaikissa muissa näytelmissä, mitä olen tehnyt. Ne käsittelevät pahuuden olemusta. Mitä pahuus on ja sen määrittelyä. Niissä kaikissa on riivattu päähenkilö ja yhteisö, joka mahdollisesti saa henkilön toimimaan tietyllä tavalla tai toisaalta ajaako tämä henkilö tätä yhteisöä. Tässä jatkuu samojen teemojen käsittely, tosin hiukan eri näkökulmasta.”

Q-teatterin harjoitusten yleinen ilmapiiri on rento, mutta samalla keskittynyt. Ilmapiiri vaihteli jonkin verran päivästä riippuen. Esimerkiksi kolmantena tutkimuspäivänä ilmassa oli kireyttä, kun muutamaa pientä asiaa jäätettiin hieromaan pitkäksi aikaa. Ryhmän työtapana on hyvin vuorovaikutteinen, mutta samalla ohjaajalla on selvä rooli päätöksentekijänä ja harjoitusten johtajana. Näyttelijät kiusasivat leikkimielisesti toisiaan ja tekivät toisilleen pieniä käytännön piloja. Välillä ilmapiiri oli niin vapautunut, että tunnelma muuttui rauhattomaksi, jolloin ohjaaja puuttui tilanteeseen, jotta itse näytelmän harjoitteluun pystyttiin keskittymään. Ohjaaja on Q-teatterissa selvästi harjoitustilanteen johtaja, mutta ei tee siitä numeroa ja on muuten kuin kuka tahansa työryhmän jäsen.

Harjoitukset alkavat lämmittelyllä arki-aamuisin kello kymmenen. Hiukan yli yksitoista alkaa itse kohtausharjoitukset, jotka kestävät lounastauon kanssa noin kello neljään. Istun katsomossa vastakkaisella puolella, josta ohjaaja ohjaa. Hyvin nopeasti työryhmä tuntuu unohtavan ulkopuolisen tutkimuksen tekijän ja hyvä niin. Kokeneemmat näyttelijät, jotka ovat myös pääosissa, ovat selvästi enemmän äänessä kuin muut. He vievät osaltaan näytelmää eteenpäin ja ohjaaja antaa heille myös vapauden tehdä näin. Ohjaaja tekee interventioita silloin, kun hän sen parhaaksi näkee, muuten hän pyrkii puuttumaan näyttelijöiden tekemiseen mahdollisimman vähän. Sisältöä saa tuottaa kuka tahansa, roolin koolla ei ole väliä, kaikki ideat ja ehdotukset ovat tervetulleita. Työryhmän jäsenet ovat keskenään samanarvoisia. Kun kohtauksia harjoitellaan, esitystilassa ovat läsnä yleensä vain ne näyttelijät, joiden kohtaus on kyseessä ja vain harvoin kohtauksen kulkuun puuttuvat ketkään muut kuin siinä kohtauksessa näyttelevät näyttelijät.

Katseet kuitenkin kääntyvät aina lopuksi ohjaajan suuntaan, jolla tuntuu olevan selvä käsitys siitä mihin ollaan menossa. Työryhmän henki on hyvä, esitys on jo tässä vaiheessa varsin hyvässä kunnossa vaikka aikaa ensi-iltaan on vielä monta viikkoa. Se ei kuitenkaan tarkoita sitä, että ongelmilta vältyttäisiin. Lähes jokaisessa kohtauksessa on omat kompastuskivensä ja asiat, jotka pitää saada tavalla tai toisella ratkaistua. Lavaratkaisun takia näyttelijöiden asemat lavalla tuottavat paljon päänvaivaa työryhmälle. Ongelmien ratkaisu kuuluu Q-teatterissa koko työryhmälle tai jos ei nyt ihan koko työryhmälle, niin niille työryhmän jäsenille, jotka tietyssä kohtauksessa ovat läsnä. Se mikä ratkaisu otetaan käyttöön, on ohjaajan vastuulla, hän tekee päätöksen siitä mihin mennään. Sillä kenen idea hyväksytään, ei ole merkitystä, kaikki ideat ovat yhtä suuressa arvossa niiden esittäjästä riippumatta. Kaikilla on mahdollisuus vaikuttaa, mutta ohjaajalla on vastuu päätöksestä.

Työryhmän vastuulla on valjastaa oma ammattitaitonsa ohjaajan käyttöön tarjoamalla ideoita, näkökulmia ja ajatuksia näytelmän sisällöstä ja kohtauksien merkityksistä. Kysyessäni Antti Hietalalta, että mikä on hänen mielestään omassa ohjaamisessaan kaikkein olennaisinta, hän on hetken hiljaa ja vastaa sitten:

”Pyrin olemaan tuomatta itseäni esiin. Sitä parempaa jälkeä tulee mitä vähemmällä ohjaamisella kaikki syntyy. Mitä vähemmän täytyy neuvoa tai selittää tai puuttua, mitä orgaanisemmin kaikki tapahtuu tietyistä lähtökohdista ja johtaa seuraavaan pisteeseen, niin sitä selvemmillä vesillä ollaan näytelmän ja työryhmän kanssa ja sitä helpommin kohtaukset saavat muotonsa. En pyri sellaiseen tilanteeseen, jossa koko liikekieli on tarkkaan harkittua. En myöskään pyri siihen, että näyttelijät olisivat tarkassa kontrollissa ja että ohjaajan suhde siihen on se, että ohjaaja jotenkin liikuttelee konetta. En ole nukkemestari. Minulle luontaisempi tyyli on antaa tilaa ja ohjata rennolla ja pehmeällä otteella kiinni näytelmässä.”

Antti Hietalan oma luonnehdinta omasta ohjaamisestaan on hyvin linjassa sen kanssa miltä se näyttää katsomoon. Hän antaa näyttelijöille paljon tilaa ja mahdollisuuksia tuottaa sisältöä. Samalla hän pitää kuitenkin kiinni omasta näkemyksestään.

”Ohjaajalla täytyy olla jokin väittäjä ja idea, mutta ilmapiiri vaikuttaa siihen mihin ja miten kokonaisuus lähtee muotoutumaan. Näin syntyy oivallus, että ahaa tämänlaista juttua olemme tekemässä ennemmin kuin siitä, että kaikkea käydään sanallisesti läpi.”

Hän ei näe ristiriitaa oman ohjaustapansa ja perinteisemmän ohjaajakäsityksen välillä. Hänen mukaan käsitykset ohjaajista vaihtelevat ajassa ja ovat ikään kuin muoti-ilmiöitä. Se kenen vuoro on loistaa ja olla esillä teatterissa, riippuu ajasta ja paikasta.

”Kuva ohjaajasta yleensä on aika muuttunut ja muuttuu muutenkin ajassa. Nämähän ovat vähän niin kuin muoti-ilmiöitä, että mikä teatterissa milloinkin on tähti. Jouko Turkan aikaan ohjaaja merkitys korostui ja ohjaaja nähtiin isompana kuin se todellisuudessa ansaitsee olla - varsinkin maallikon silmin. En puhu vain Turkasta vaan siitä ajasta ennemmin ja siitä, mitä se aika aiheutti teatterimaailmassa. Vahvojen näyttelijöiden kautta nousee taas näyttelijöiden asema. Parviaisen (Jussi) myötä käsikirjoittajan merkitys nousee hetkeksi esille, loppuen lopuksi nämä ovat vain käsityksiä ihmisten mielissä. Teatteri muuttuu koko ajan ja nuorilla teatterintekijöillä, jotka tulevat teatterikoulusta on ihan eri käsitykset siitä, että minkälaista yhteistyö pitäisi olla. Ja se muokkaa osaltaan sitä työtappaa mikä täällä on.”

Ohjaaja on Antti Hietalan mukaan kuitenkin harjoitusprosessin johtaja, mutta hänen mielestään muodollista valtaa ja asemaa tärkeämpi asia on se miten johtajuus ilmenee harjoitustilanteessa.

”Jos täytyy nimetä, että kuka näytelmää ja harjoituksia johtaa, niin se on ohjaaja tässä työmallista, jota täällä toteutetaan. On eri asia miten johtajuus ilmenee, että onko se enemmän autoritääristä vai sellaista että tiedetään, että on joku joka lopullisesti päättää. Täällä johtajuus on enemmän sellaista.”

Antti Hietalan työtä havainnoidessa ja häntä kuunnellessa saa sellaisen käsityksen, että hänellä on ohjaajana vakiintunut tapa käsitellä näyttelijöitä. Hän on koulutukseltaan dramaturgi ja tämä on ensimmäinen kerta, kun hän ohjaa valmista tekstiä. Aikaisemmat produktiot ovat olleet hänen itse kirjoittamiaan tai hänen itse dramatisoimiaan.

”Tietty on esimerkiksi erilaista lähteä tekemään esim. omaa tekstiä, samoin jos olet kirjoittanut romaanista näytelmän ulos, teksti ei ole sinun, mutta näytelmä kuitenkin on. Tässä Macbethin kohdalla kun teksti on olemassa, olemme sovittaneet sen porukalla. Tekstiä on karsittu, mutta sitä ei ole lähdetty sovittamaan uudestaan.”

Q-teatterissa tehdään produktioita varsin vakiintuneella kokoonpanolla, joka luonnollisesti vaikuttaa työryhmän yhteistyö laatuun. Kysyessäni muuttuuko hänen työtapansa paljon näytelmästä toiseen hän vastasi hiukan epäröiden,

”Muuttuu jonkin verran, itse vaikea sanoa kuinka paljon, mutta tietyt asiat pysyvät kuitenkin samoina. Perusasiat pysyvät samoina.”

Entä silloin kun ei tehdä ohjaajan itse kirjoittamaa tai dramatisoimaa tekstiä, niin muulla työryhmällä esim. näyttelijöillä voisi ajatella olevan suurempi valta vaikuttaa näytelmän sisältöön. Antti Hietala vahvistaa tulkintani osittain.

”Ainakin tässä tapauksessa se on näin. Näin muulla työryhmällä on yhtä isot oikeudet tekstiin kuin minulla vaikka olen ohjaaja. Silloin kun tekee omaa juttua, niin siinä on juuri se vaara, että omat käsitykset ovat niin vahvoja, että muun ryhmän vaikutus jää hyvin nopeasti kuunteluoppilaan rooliksi, mikä on huono asia. Mutta joka tapauksessa minulla on lopullinen sana. Koska tulee paljon mielipiteitä, niin jotenkin täytyy päättää, että päästään eteenpäin, niin

sitten minä päätän. Mutta sitten voin toisaalta vetää sen päätöksen takaisin. Tämä ei toimi, kokeillaan jotain toista reittiä.”

Antti Hietalalla on myös jonkin verran näyttelijän kokemusta. Hän pitää sitä tärkeänä mm. siksi, että hän pystyy samaistumaan näyttelijöiden tuntemuksiin lavalla ja sen ulkopuolella.

”Käytännön asioissa näyttelijän työn kokemuksen merkitys korostuu, esim. palautesessioiden turhuus. Tietää myös minkälaista on seistä ja olla sellaisessa kohtauksessa, jossa henkilölläsi ei ole mitään sanottavaa eikä välttämättä edes näyteltävää. Pystyn samaistumaan ja ymmärtämään näyttelijöitä paremmin. Roolihahmon löytäminen kuuluu lopulta kuitenkin näyttelijälle, ohjaaja ei voi roolihahmoa löytää näyttelijän puolesta. Ohjaaja voi sanoa näyttelijälle, että nämä ovat oleelliset asiat, oleelliset sanat, oleelliset rivit, mutta jos näyttelijä ei sitä ole itse oivaltanut siitä ei ole mitään hyötyä. Mutta kaiken kaikkiaan koen, että siitä on ilman muuta hyötyä, ihan vain sen takia, että olen ollut siinä asemassa ja tilanteessa.”

Näyttelijöiden roolihahmon tai ylipäättään näyttelijän työhön hän pyrkii ohjaajana puuttumaan mahdollisimman vähän ja yrittää antaa näyttelijälle tilaa löytää oman roolihenkilönsä. Kokeneiden ja kokemattomien näyttelijöiden kohdalla heidän ohjaamisensa eroaa hänen mukaansa siinä, että kokeneet näyttelijät pystyvät unohtamaan epäonnistumiset nopeammin ja olemaan kärsivällisempiä oman työnsä suhteen.

”Riippuu näyttelijöistä ja tilanteesta kuinka paljon heidän työhönsä puutun. Nuorien näyttelijöiden kanssa on hankalampaa, koska he menevät helpommin lukkoon jos heitä alkaa likaa ohjata ja puhumaan siitä että minkälainen hahmon pitää olla. Kokeneempien näyttelijöiden kohdalla, niin kuin esim. tässä näytelmässä pääosien esittäjien osalta voidaan kokeilla ihan mitä vain ja sitten todeta että mitkä kaikki eivät toimineet. Tällainen näyttelijä ei mene lukkoon siitä että joku kohtaus tai läpimeno menee huonosti. Epäonnistumisen pystyy karistamaan nopeammin pois ja oppimaan siitä, suuntaudutaan jo seuraavaa eikä jäädä märehcimään ja ruotimaan epäonnistumista. Nuorilla tämän kaltainen ajattelumalli on luontaisempi kuin sitten taas kokeneemmilla on malttia odottaa sitä että palaset loksahavat paikoilleen.”

Näyttelijät saavat Antti Hietalan ohjauksessa vapauden tehdä omaa työtään, mutta samalla mahdollisuuden ottaa osaa koko näytelmän sisältöä koskeviin asioihin. Tältä kannalta Antti Hietala luo itse omalla toiminnallaan mahdollisuuden johtamisen jakamiseen ja tilaa myös muiden

johtajuudelle. Kokeneemmat näyttelijät ottivatkin usein ohjat käsiinsä ja ottivat vastuuta kohtauksien ja koko näytelmän rakentamisesta. Seuraavassa alaluvussa kuvaan esimerkkien kautta työryhmän tapaa tuottaa sisältöä yhdessä.

5.1.2 Työryhmän jäsenet sisällöntuottajina

Näyttelijöiden osalta työryhmä koostuu osaksi kokeneista Antti Hietalalle hyvin tutuista näyttelijöistä, joiden kanssa hän on tehnyt yhteistyötä jo useissa aiemmissa produktioissa. Toisen puolen näyttelijöistä muodostavat nuoret uuden sukupolven näyttelijät, joista kaksi on vielä Teatterikorkeakoulussa ja kaksi on vasta valmistuneita. Toisaalta nuoresta iästään huolimatta he ovat tehneet jo paljon erilaisia produktioita.

”Tästä ryhmästä valtaosa on sellaisia, jotka ovat olleet mukana monessa minun jutussa. Tässä on paljon samoja tyyppejä joiden kanssa tein Alexanderplatzin ja sen jälkeen työryhmä on pysynyt perustaltaan samana, sama säveltäjä, lavastaja on vaihtunut, mutta ollut jo mukana useammassa näytelmässä, sama valosuunnittelija, sama puvustaja, toimiston henkilökunta. Monet näyttelijät ovat tuttuja aiemmista produktioista esim. pääosan esittäjät.”

Antti Hietalan mukaan tuttujen näyttelijöiden kanssa työskentely eroaa selvästi muiden kanssa työskentelystä. Heidän kanssaan on muodostunut tietty tapa tehdä töitä ja heidän välillään vallitsee keskinäinen luottamus. Tämän asian pystyy aistimaan myös katsomosta käsin. Kokeneempien näyttelijöiden kanssa ohjaaja antaa heille tilaa enemmän ja toisaalta näyttelijät myös ottavat tämän tilan itselleen. Silti kaikki ajatukset ja ideat, joista suuri osa tietyissä kohdissa tulee näyttelijöiltä, viedään kuitenkin ohjaajan kautta, joka tekee päätöksen ja sanoo aina viimeisen sanan. Päätöksien tekeminen, niin kuin jo teorialuvussa todettiin, on yksi ohjaajan työn keskeisimmistä rooleista.

”Ohjaajan rooli on tehdä päätöksiä tai niin se konkretisoituu, mutta itse näen, että ohjaajan keskeisin rooli tämän kaltaisessa työtavassa on luoda sellainen ilmapiiri, jossa ihmiset kykenevät olemaan luovia ja saada aikaan sellainen tunnelma, että prosessi menee eteenpäin. Kaikella mitä me tehdään on merkitystä ja kaikki johtaa johonkin, olemme menossa koko ajan eteenpäin.”

Seuraavassa on auki kirjoitettu esimerkki kokeneiden ohjaajalle tuttujen näyttelijöiden työtavasta. Esimerkki kuvaa myös hyvin koko työryhmän tapaa työskennellä, jonka voi nähdä olevan ainakin

osaksi jaettua johtajuutta. Lavalla on ohjaajan lisäksi kaksi pääosan esittäjää ja yksi nuorempi näyttelijä. Ohjaaja ja näyttelijät pohtivat kohtauksen merkitystä yhdessä, aluksi pallotellaan ideoita ja ajatuksia siitä miten kohtaus näkyy yleisölle. Näyttelijä numero 2:lla on ongelmia oman näyttelemisensä kanssa kyseisessä kohtauksessa ja työryhmä pohtii ratkaisua tilanteeseen. Muutaman minuutin dialogin jälkeen yksi pääosan esittäjistä puuttuu tilanteeseen:

Näyttelijä 1: Hei! Anteeks, voinko ehdottaa?

Ohjaaja: Joo. (muu työryhmä hiljenee)

Näyttelijä 1: Mitä jos tämä tulisikin hakemaan tämän (tarkoittaa roolihenkilöä), ja ajateltaisiin kohtausta tältä kannalta, ja sitten lähtisimme yhdessä sinne kuninkaan luo eikä pidettäisi mitään kiirettä. En mä tiedä mitä mieltä ootte?

Näyttelijä 2: Joo, hyvä ajatus.

Näyttelijä 3: Mutta teette sitten mitä tahansa tuossa kohtaa, niin muistakaa se, että seuraavassa kohtauksessa näytellään joka tapauksessa yksinkertaisemmin, vähin ja tarkoin elein.

Ohjaaja: Nimenomaan se on se pointti näissä kohtauksissa. Sen takia tässä kohtaa nopeat eleet ja poistumiset on väärä tapa tehdä.

Näyttelijä 2: Voisiko se mennä sitten niin, että kävelemme tänne, emme pidä kiirettä ja sitten jäämme tänne repliikkien jälkeen odottamaan.

Ohjaaja: Hyvä, tehdään sillä tavalla.

Lopulta ratkaisun löytää näyttelijä itse, tosin muiden suosiollisella avustuksella. Ohjaajan tehtävä oli tässä kohtaa ikään kuin liittoutua parhaan idea kanssa, tarkentaa mitä työryhmä on tekemässä sekä kertoa mihin tämä kohtaus johtaa koko näytelmän kannalta ja antaa työryhmälle tilaa erilaisten ratkaisujen kokeilemiselle. Kokeneet näyttelijät avustivat ohjaajaa ja veivät omalta osaltaan tilannetta eteenpäin. Toinen esimerkki vastaavasta tilanteesta saatiin heti seuraavassa kohtauksessa, jossa ohjaaja keskeyttää kohtauksen:

Ohjaaja: Sori, mutta tuon lauseen merkitystä ei oikein nyt tajua oikein. (Sanoo sen näyttelijä 1:lle)

Näyttelijät 1: Mietin äsken ihan samaa. En vain tahdo saada siitä kiinni, että mitä roolihenkilöni ajattelee, vaikea rooli näytellä kun muutokset tapahtuvat niin nopeasti.

Ohjaaja: Se ei ole mikään helppo rooli näytellä. Mutta yritä tähdätä siihen kohtaukseen, jossa olette Fleancen kanssa siellä vajassa. Roolihenkilösi reagoi tapahtumiin vähän takapotkulla ja myöhemmin kuin Macbeth tosin te saatte muutenkin erilaisen ennustuksen. En osaa sanoa miten sinun tulee näytellä, mutta näin sen itse ymmärrän ja näin sen voisi ajatella.

Näyttelijä 2: Oletko ajatellut sitä tätä kautta, että kun tapahtumat alkavat seuraamaan ennustuksia, niin pikku hiljaa havahdut tilanteeseen, että jumalauta puhuvatko ne pirut totta.

Ohjaaja: Juuri niin.

Näyttelijä 1: Joo, koitetaan tätä kautta.

Ohjaaja ja näyttelijä pohtivat roolihenkilön kaarta eli sitä millä tavalla näyttelijän roolihahmo kehittyi näytelmän aikana ja ohjaaja pyrki selventämään näyttelijälle sen mitä hänen roolihenkilönsä ajattelee, jotta näyttelijän olisi helpompi tehdä työnsä. Toinen näyttelijä puuttuu tilanteeseen ja täsmentää tilannetta käyttäen apuna edellisiä kohtauksia ja omaa roolihenkilöään. Ohjaaja yhtyy toisen näyttelijän esimerkkiin ja lopulta ongelma tuntuu ratkenneen. Työryhmä tuottaa kollektiivisesti sisältöä eikä ohjaajalla ole tarvetta pitää kaikkia lankoja omissa käsissään. Ongelmaa ratkoo aina useampi henkilö kerrallaan ja lähes aina ratkaisu löytyy yhdessä. Vastaavat työtapa toistuu useassa kohtaa kokeneiden ohjaajalle tuttujen näyttelijöiden ollessa lavalla. Vastaavasti ohjaajalle tuntemattomien näyttelijöiden kohtauksia harjoitellessa ohjaajalla on tiukempi ote työryhmään. Hän seuraa selvemmin omaa visiotaan näytelmästä ja antaa enemmän ohjeita – on ylipäättään enemmän äänessä. Näyttelijät toteuttavat näissä kohdissa enemmän vain ohjaajan mielikuvia näytelmästä. Mutta saman tien kun näyttämölle saapuu joku kolmesta pääosan esittäjästä, ilmapiiri muuttuu ja ohjaaja tuntuu myös päästävän hiukan irti ja antavan tilaa taas enemmän näyttelijöille.

Näyttelijöillä on keskenään myös paljon yhteisiä sopimuksia, joista ohjaaja on pääsääntöisesti tietämätön. Varsinkin vastaanäyttelijöinä toimivat näyttelijät sopivat pieniä asioita tietyistä kohtauksista, jotka sitten selviävät ohjaajalle, kun tietyt asiat kohtauksessa ovat muuttuneet. Macbethissä pääosanesittäjät tuntuvat tekevän paljon yhteisiä sopimuksia asemista ja asennoista, joista ohjaaja ei tiedä ennakkoon. Osan näistä muutoksista ohjaaja hyväksyy ja taas osan hän muuttaa takaisin tai jalostaa uutta ideaa pidemmälle. Näyttelijöillä on uskallus ja rohkeus tarjota ideoita sekä kehittää omia roolihenkilöitään eteenpäin. Ohjaaja puuttuu vain harvoin näyttelijän työhön ja ne hetket kun hän näin tekee, johtuvat yleensä siitä, että näyttelijän työ ei ole johdonmukaista kohtaukseen tai näytelmän kokonaisuuteen nähden. Näyttelijöillä on vapaus luovuuteen ja kehittää sekä omaa roolihenkilöään että koko näytelmää oman työnsä kautta. Esimerkkinä on pääosan esittäjien yhteinen dialoginen kohtaus. Näyttelijät olivat keskenään sopineet ennen kohtausta lavan sivussa muutoksesta eikä ohjaaja ollut tästä tietoinen. Muutos selvisi ohjaajalle kohtauksen aikana ja kohtauksen jälkeen ohjaaja ihmetteli, että oliko tämä kohtaus

tehty aina tällä tavalla. Hän kysyi asiaa näyttelijöiltä, johon näyttelijät vastasivat, että olivat tehneet dialogiinsa muutoksen ja ajatelleet, että kohtaus toimii luontevammin tällä tavalla. Lopulta pienen neuvottelun jälkeen kohtaus jätettiin siihen muotoon, jonka näyttelijät olivat keskenään kehitelleet.

Näyttelijät eivät olleet ainoita työryhmän jäseniä, jotka tuottivat näytelmään sisältöä Q-teatterissa. Sama vapaus tarjota ja tuottaa ideoita päti myös näytelmän teknisen työryhmän osalta. Erityisesti valosuunnittelija otti aktiivisesti osaa kohtauksien rakentamiseen. Ohjaaja puuttui vain vähän tekniikan osalta näytelmää koskeviin ratkaisuihin ja antoi työryhmän eri alojen asiantuntijoille työrauhan.

Q-teatterin sovituksessa käytetään paljon videoprojisointeja ja erilaisia valoja tehokeinoina. Tummansävyiset valot, ahdistavat äänitehosteet ja painajaismaiset projisoinnit kahdelle vastakkaiselle seinälle tekevät näytelmän ilmapiiristä synkän ja ahdistavan. Tekninen työryhmä pitää kohtausharjoitusten aikana usein omia pieniä palavereja kohtauksien rakenteista ja ohjaaja keskittyy vain näyttelijöiden ohjaamiseen. Eniten vuorovaikutusta on ohjaajan ja valosuunnittelijan välillä teknisen työryhmän jäsenistä, mikä on luonnollista, koska valot ovat jokaisessa kohtauksessa suurelta osin kohtauksen rakenteeseen ja ilmapiiriin. Pieniä konflikteja syntyy aika ajoin johtuen pääasiassa näytelmään tehdyistä muutoksista, mutta ne ratkaistaan nopeasti ilman, että niistä tehtäisiin minkäänlaista numeroa.

Sain myös viimeisenä päivänä mahdollisuuden ottaa osaa työryhmän edellisen päivän läpimenon palautetilaisuuteen. Läpimeno tarkoittaa harjoituskertaa, jossa käydään näytelmän kohtaukset läpi kronologisesti siinä kunnossa, jossa ne sillä hetkellä ovat. Kyseessä on siis tavallaan harjoitusesitys. Ohjaaja toimi tilanteen puheenjohtajana, jossa koko näytelmä käytiin läpi kohtaus kohtaukselta. Sana oli kaikille vapaa. Lähes koko työryhmä oli paikalla, kun ohjaajan johdolla käytiin läpi hänen muistiinpanojaan läpimenosta. Pieniä muutoksia tehtiin joihinkin kohtauksiin, mutta ei pelkästään ohjaajan ehdotuksien perusteella vaan yhteisesti dialogin kautta.

5.1.3 Harjoitusten ilmapiirin vaikutus näytelmän kokonaisuuteen

Kaksi ensimmäistä päivää Q-teatterissa olivat hyviä esimerkkejä siitä miten työryhmä toimii hyvin kollektiivisesti. Työryhmän täytti aineistoon perustuen useassa kohdassa jaetun johtajuuden tunnusmerkit. Mutta kolmantena tutkimuspäivänäni syystä tai toisesta harjoitusten ilmapiiri oli

levoton ja kireähkö. Itse tulkitsin sen johtuvan väsymyksestä tai siitä, että kyseisenä päivänä harjoiteltiin muutamaa isoa joukkokohtausta, joissa ei tunnuttu pääsevän eteenpäin. Kokonaisuuden sijaan huomio kiinnittyi pieniin yksityiskohtiin, joita yritti selvittää kerrallaan liian monta ihmistä. Aikaisempina päivinä ongelmien ratkaisuun osallistui kerralla korkeintaan viisi työryhmän jäsentä kerrallaan, mutta nyt joukkokohtauksissa kohtausta rakensi parhaimmillaan yli kymmenen työryhmän jäsentä. Yhtäkkiä ideoita oli niin paljon, että ilmapiiri muuttui kaoottiseksi ja levottomaksi. Ohjaajan oli vaikea pitää kohtauksia kasassa ja työryhmä jäi helposti pohtimaan jotain tiettyä asiaa esim. sitä miten juhlakohdauksen tuolit saadaan paikoilleen hyvin pitkäksi aikaa. Ohjaajan täytyi ottaa näissä harjoituksissa tiukempi ote työryhmään ja toimia autoritäärisemmin, jotta harjoitukset eivät olisi hajonneet kokonaan käsiin.

Erityisesti koreografian toiminta harjoituksissa tuntui lisäävän kireyttä ohjaajan menettelyssä, mikä sitten heijastui hänen kauttaan muuhun työryhmään. Tuntui siltä kuin koreografi astuisi ohjaajan varpaille, mikä selvästi sai ohjaajan muuttamaan omaa työskentelyään autoritäärisemmäksi. Antti Hietala ei halua toimia sovittelijana jos työryhmän sisällä ilmenee konflikteja, mutta muuten riippuu ohjaajasta ja työtavasta miten työryhmän sisällä ristiriidat hoidetaan.

”Riippuu ohjaajasta. Itse en koe sitä omaksi tehtäväkseni. Tämä ei kuitenkaan ole psykoterapiaa. Vaikka jännitteet olisivatkin ohjaajan ja näyttelijän tai muun työryhmän jäsenen välillä, niin niitäkin täytyy punnita tapauskohtaisesti, että pitääkö tämä purkaa vai pitääkö tämän antaa olla. Onko nimenomaan tarpeellista, että tämä jännite on olemassa, kunnes se sitten jossain vaiheessa purkautuu. Jos on jännitteitä työryhmän sisällä, niin en missään tapauksessa lähde niitä purkamaan. Ne räjähtävät sitten jossain vaiheessa, ihmiset selvittävät ne keskenään eikä se ole minun työni.”

Entä sitten jos työryhmä sisällä vallitsee huono henki, niin tuleeko näytelmästä huonompi tai onko se tuomittu epäonnistumaan?

”Ei ollenkaan eikä hyvä henki tarkoita sitä että näytelmä automaattisesti onnistuisi. Itse en työskentele hyvin painostettuna konfliktitilanteessa. Tiedän monia, jotka työskentelevät parhaiten paineen alla tai seinien kaatuessa päälle. Ahdistun sellaisesta ja menen enemmän lukkoon, sen takia pyrin aina saamaan ilmapiirin sellaiseksi, että harjoituksissa on mahdollisimman leppoisa tehdä ja mahdollisimman vähän vääntöä, aina se vääntö jostain syntyy - vääjäämättä, mutta en ehdoin tahdoin lähde sitä hakemaan. Esim. jos en tule

näyttelijän kanssa toimeen ja vaikka hän on hyvä näyttelijä ja sopiva rooliin, niin en ota häntä mukaan, koska ryhmän työtapa häiriintyisi.”

Edellisinä päivinä pienten konfliktien ja kohtausten ongelmien ratkaiseminen oli tapahtunut työryhmän sisällä huomaamatta ja vuorovaikutteisesti, mutta kolmantena päivänä ei näin tapahtunut. Esimerkkinä ensimmäiseltä päivältä on näyttelijän ja ohjaajan välinen erimielisyys näyttelijän vuorosanoista ja niiden merkityksistä.

Ohjaaja: Jokaisella lauseella ei täydy olla loogista selitystä tai taustakertomusta.

Näyttelijä 1: Totta kai täytyy olla!

Ohjaaja: Ei täydy välttämättä. Jos tulet esim. tänne tunnustamaan, että olet alkanut käyttämään heroinia, niin et sä sitä täällä heti ensimmäiseksi sano suustasi.

Näyttelijä 1: Siis jos tämän kohtausten idea on olla kiertelyä ja kaartelua, niin ei se silti tarkoita sitä, että jollain repliikillä ei olisi mitään merkitystä ja kyllä mun täytyy tietää miksi niin sanon.

Ohjaaja: Joo, mutta jokaiseen repliikkiin ei kaivata samalla tavalla sisältöä kuin joihinkin muihin.

Näyttelijä 1: Kyllä mä sen ymmärrän.

Ohjaaja: Hyvä, koska en tahdo kiistellä sun kanssa, mutta se mitä yritän tehdä, niin kertoa sulle sen mitä itse näen, että on noiden repliikkien pointti ja tämä on myös se hetki, kun sun roolihahmossa alkaa tapahtua muutoksia.

Näyttelijä 1: Okei.

Ohjaaja: Mennään eteenpäin.

Hetkeä myöhemmin samaa kohtausta läpikäydessä äskeisen esimerkin näyttelijä ehdottaa muutosta repliikkeihinsä. Mukaan keskusteluun tulee toinen näyttelijä, joka ehdottaa toista tapaa tehdä kohtaus ja yrittää osaltaan selventää kohtausten merkitystä. Hetken päästä myös kolmas näyttelijä yhtyy keskusteluun ja lopulta ratkaisu näyttää löytyneen sekä ohjaajan ja näyttelijän kiistaan että koko kohtausten problematiikkaa koskevaan kysymykseen.

Näyttelijä 1: Jos muutan omaa repliikkiäni siten, että ”Kunigas oli kaikkeen tavattoman tyytyväinen...”

Näyttelijä 2: Se on kaikki lopulta aivan nonsensia siis tyhjänpäiväistä. Sun ei kannata vielä tuossa kohdassa sanoa sitä miksi me täällä ollaan, vaan sun kannattaa pitää siinä kohtaa tauko, kokeillaanko sellaista?

Ohjaaja: Joo ja silloin tuon pienen tauon takia myös näyttelijä 2:n roolihenkilö tietää, että nyt tässä näyttelijä 1:n puheissa on myös jotain taustalla.

Näyttelijä 1: Mun on vain vaikea näytellä se kohta, jossa puhun vain lämpimikseni.

Näyttelijät kokeilevat kohtausta uudella tavalla ja sen jälkeen ohjaaja antaa palautteen.

Ohjaaja: Niin juuri noin. Tuon tauon kanssa siihen tulee enemmän järkeä.

Näyttelijä 3: Aiemmin voitte näytellä sitä, että teidän roolihenkilöiden päissä hyrrät pyörivät, mutta tässä kohtaa sitä ei enää mielestäni tarvitse tehdä tai se on ylimääräistä.

Näyttelijä 1 ja näyttelijä 2: Niin aivan. (yhteen ääneen)

Ohjaaja: Hyvä tehdään niin. Mennään vielä uudestaan.

Kyse on lopulta siitä miten näyttelijät pystyvät sanomaan omat repliikkinsä luonnollisesti ja heijastelemaan omalla toiminnallaan roolihenkilöidensä ajatusmaailmaa. Pieni erimielisyys purkautui asiasta puhumalla ja kohtausten yleinen ongelma vuorovaikutuksen kautta, johon osallistui loppuvaiheessa yhteensä neljä työryhmän jäsentä.

Kolmannen havainnointipäivän joukkokohtauksissa vastaavanlaisia pieniä erimielisyyksiä ei saatu ratkaistua yhtä vaivattomasti, vaan niitä jäätettiin vatsomaan toistuvasti, mikä johti lopulta siihen, että koko työryhmän ilmapiiri oli levoton. Esimerkkinä on joukkokohtaus, jossa ryhmän toiminta näyttää häiriintyvän, kun koreografi ottaa aktiivisesti osaa kohtausten hahmotteluun. Hänellä ei näytä olevan samanlaista asemaa tai uskottavuutta työryhmän silmissä kuin ohjaajalla. Ohjaaja puuttuu tilanteeseen hän vaikuttaa myös turhautuneelta koreografin aktiiviseen otteeseen. Ratkaisu kuitenkin löytyy lopulta juuri koreografin ehdotuksen pohjalta. Juhlakohtauksen asemia on pohdittu noin kolme minuuttia, kunnes ohjaaja puuttuu tilanteeseen.

Ohjaaja: Tämä kohtausta alkaa tavaroiden siirtämisellä. Siitä me ei päästä eroon.

Koreografi: Mutta jos tämä kaikki olisi enemmän järjestelyä kuin siirtelyä (puhuu näyttelijöille). Pientä tuumailua siitä mihin tämän tuolin laittaisin, ettei se näyttäisi niin suoraan tavaroiden siirtelyltä. Jos tapaatte toisenne täällä, niin sanotte toisillenne hei ja sitten alatte järjestää juhlatilaa kuntoon.

Ohjaaja: Tehkää se sillä tavalla, että kun tulette lavalle, niin ottakaa ne laatikot, jotka menevät vastakkain ja katsotte toisiinne, että ne menevät linjaan. Sitten siirräte ne toiset samalla tavalla.

Koreografi: Joo, just niin. Sillä tavalla, että te pysytte kuitenkin roolissa.

Ohjaaja: Tuolla tavalla te teette kuitenkin edes jotain. Kokeillaan tällä tavalla, koska muuten tämä koko asia menee ihan järjettömyyksiin jos tästä asiasta tulee jonkinlainen filosofinen

kysymys esim. mikä on tämän laatikon olemus. Tämä ei ole mikään iso ongelma, mutta totta kai me voidaan siitä sellainen tehdä.

Joukkokohtausten problematiikka korostuu heti kun eteen tulee pieniä ongelmia, tässä tilanteessa ohjaajalla on tiukempi ote työryhmään. Lavalla on kohtauksessa kahdeksan näyttelijää ja lähes koko työryhmä pohtii kohtausta ja tunnelma on kaoottinen. Tilanne jää polkemaan paikoilleen myös monessa muussa kohdassa eikä kohtausta etene. Myöskään sovittuja asioita muisteta kun kohtausta harjoitellaan yhteisen neuvottelun jälkeen uudelleen. Ohjaaja joutuu myös korottamaan ääntään toistuvasti saadakseen äänensä kuuluviin. On mielenkiintoista nähdä miten pienet asiat vaikuttavat koko yleiseen ilmapiiriin. Harjoitusten alun kangertelevat kohtaukset heijastuvat koko loppuharjoitusten ajan ja tuntuu siltä kuin koko päivä olisi kulunut kokonaisuuden kannalta merkityksettömien asioiden hiomiseen. Eripuraa ja ongelmia työskentelyyn aiheuttavat asiat ovat vielä sellaisia, joita näytelmän yleisö tuskin edes huomaa omalta paikaltaan. Ohjaajan täytyy samoin keskittyä kokonaisuuden kannalta epäoleellisiin asioihin, jonka takia koko työryhmä käy lopulta vaikeaksi hallita ja ajaudutaan hetkeksi sivupoluille.

Jaetun johtajuuden kannalta sekä oman aiheeni kannalta Q-teatterin työryhmän havainnoiminen oli erittäin antoisaa. Vuorovaikutuksen moninaisuus ja tilanteiden kirjo opettivat minulla paljon sekä teatterista että luovuuden johtamisesta. Antti Hietalan tyyli ohjata antaa tilaa myös muiden työryhmän jäsenien johtajuudelle ja sopii hyvin yhteen jaetun johtajuuden kanssa, mikä puolestaan edesauttoi työryhmää työskentelemään hyvin kollektiivisesti. Vastaavaa jaetulle johtajuudelle sopivaa ilmapiiriä ei ollut tässä mittakaavassa seuraavissa kahdessa työryhmässä, johtuen mm. ohjaajien erilaisista työtavoista ja työryhmien sisäisistä asioista. Mutta tämän pohjalta ei kuitenkaan voida sanoa sitä, että Turun tai Helsingin kaupunginteattereiden työryhmien työskentely olisi laadultaan huonompaa tai johtaisi huonompaan lopputulokseen. Kyse on siitä millainen työtapa sopii tietynlaiselle ryhmällä tai ohjaajalle. Aineistoni pohjalta ohjaajan tapa ohjata määritti hyvin pitkälti Turun kaupunginteatterin Tukkijoen työryhmän työtavan ja taas Helsingin kaupunginteatterissa ohjaaja joutui sopeuttamaan omaa työtapaansa ryhmän mukaan.

5.2 Turun kaupunginteatteri: Tukkijoella

Teuvo Pakkalan musikaali Tukkijoella kertoo suomalaisten tukkijätkien elämästä 1800-luvun loppupuolella. Tyyllilaji on komedia, jonka keskiössä ovat 12 tukkijätkän keskinäinen kisailu ja herjanheitto. Turun kaupunginteatterin päänäyttämö toimii kaikkien aikojen suosituimman kotimaisen musiikinäytelmän esitystilana, johon mahtuu kerralla noin 650 ihmistä. Työryhmä on suuri, yhteensä 40 henkeä ja lavalla on suurimmissa tanssikohtauksissa parhaimmillaan 30 esiintyvää taitelijaa. Ohjaaja johtaa harjoituksia, mutta hänen lisäksi kapellimestari johtaa musiikillista puolta ja koreografi tanssikohtauksia. Samoin kuin Macbethin kohdalla, myös Tukkijoen ensi-iltaan oli vielä viisi viikkoa aikaa ja saapuessani seuraamaan harjoituksia käynnissä oli näytelmän viides harjoitusviikko. Vietin harjoituksissa yhteensä kolme päivää seuraten neljää harjoitusta, joista yhdessä harjoituksessa keskityttiin ainoastaan joukkotanssikohtauksien harjoitteluun. Nauhoitettua materiaalia Tukkijoen harjoituksista kertyi yhteensä neljä tuntia mukaan lukien ohjaajan haastattelu.

Havaintojeni ja aineistoni perusteella voidaan sanoa, että Tukkijoen harjoituksissa ei esiintynyt jaettua johtajuutta. Jaetun johtajuuden ilmenemättömyys saattoi johtua sekä työryhmän koosta että ohjaajan ohjaustyylistä. Pidin myös mielenkiintoisena sitä asiaa, että havaintoni ohjaajan ohjaustavasta ja hänen haastattelussaan itse ilmaisseet ajatukset ohjaajan työstä, olivat monessa kohtaa ristiriidassa keskenään. Niitä havaintoja kuvaan erikseen analyysiosassa. Ohjaajan ohjaustyylin autoritäärisyys ja tiukkuus saattoi johtua vain siitä yksinkertaisesta syystä, että työryhmä oli kooltaan niin suuri. Ilman tiukkaa otetta työryhmään, olisi harjoituksissa mahdollisesti vallinnut täydellinen kaaos.

5.2.1 Pentti Kotkaniemen ohjaustyyli ison työryhmän johtajana

Pentti Kotkaniemi kertoi halunneensa ohjata Tukkijoella-musikaalin jo pitkään, mutta ei ollut voinut saada tilaisuutta siihen. Turun kaupunginteatterin tarjotessa mahdollisuutta, hän ei epäröinyt tarttua tilaisuuteen. Pentti Kotkaniemi on pitkänlinjan teatterialan ammattilainen. Hän on tehnyt 43 vuotta ohjaajan työtä eri puolella Suomea. Armeijasta päästyään hän päätyi ylioppilasteatteriin Helsinkiin ja innostui siellä teatterista, haki teatterikouluun ja pääsi sisään. Hänen ensimmäinen ohjaustyönsä oli vuonna 1967 Aleksei Arbuzovin näytelmä Marik parka, jonka hän ohjasi Tampereen Työväen Teatteriin.

Työryhmästä noin puolet oli Pentti Kotkaniemelle tuttuja entuudestaan. Hänen mukaan työryhmän koko eikä myöskään se kuinka tuttuja työryhmän jäsenet ovat hänelle entuudestaan, vaikuta hänen ohjaustyyliinsä. Se pysyy perusasioiltaan samana, oli kyseessä sitten kahden tai 25 näyttelijän työryhmä. Näyttelijöiden käsittelyssä ja henkilöohjaajana hän on jämäkkä ja puuttuu esim. Antti Hietalaa selvästi enemmän pieniin yksityiskohtiin, kuten siihen mistä asennosta repliikki lausutaan. Näyttelijän työhön hän puuttuu kuitenkin omien sanojensa mukaan aina tapauskohtaisesti.

”Tämän työryhmän kohdalla voi olla, että näyttelijät ovat sitä mieltä, että puutun liikaakin heidän työhönsä. Mutta ohjaajan työn kannalta olisi mielestäni ihanteellista jos hänen ei tarvitse puuttua esim. näyttelijän työhön ja hän voi keskittyä paikkaamaan muita vuotokohtia. Tilanne on sinänsä harvinainen, mutta on niitäkin.”

Pentti Kotkaniemi on harjoitusten selkeä johtaja, hän on äänessä lähes tauotta ja pitää omien tarinoidensa ja vuosikymmenten kokemuksella huolta harjoitusten ilmapiiristä.

”Sellainen periaate minulla on, että harjoituksissa pitää olla hauskaa ja tämä sen takia, että jos harjoituksissa ei ole hauskaa, niin on todella raskasta kävellä seuraavana aamuna tai viikonlopun jälkeen takaisin harjoituksiin. Sinne pitäisi olla ilo mennä.”

Ilmapiiristä huolehtiminen näkyy harjoituksissa usealla tavalla. Ohjaaja kertoo paljon tarinoita työryhmälle esim. omista kokemuksistaan ohjaajana tai mökkielämästään ja kahnauksistaan naapurin kanssa. Hän hauskuuttaa työryhmää ja pitää ilmapiirin rentona, mutta hän ei kuitenkaan missään vaiheessa luovu ohjaajan vallasta, vaan pitää tiukasti kiinni omasta johtajan roolista. Välillä kun kohtaus ei etene hänen haluamallaan tavalla, hän korottaa ääntään kunnolla ja tiukentaa otettaan entisestään. Esimerkkinä on tukkijätkien kohtaus, jossa näyttelijät ehdottavat pientä muutosta kohtaukseen, mutta ohjaaja ei sitä hyväksy. Kyseessä on yksi harvoista kerroista havainnointijakson aikana, kun näyttelijät tarjoavat näkemyksiään ohjaajalle.

Ohjaaja: Sanokaa nyt mikä se idea on! Voiko joku kertoa sen?

Näyttelijä 1: Tämän laulun jälkeen muodostaisimme kasan, jonka alimmaisena olisi Tolari.

Ohjaaja: Ahaa, okei no näyttäkää se kasa miltä se näyttää. Vai oletteko kokeilleet sitä edes.

Näyttelijät yhteen ääneen: Ei.

Koreografi: Se on vasta ideatasolla ja ylipäättään kysymme, että onko idea kokeilemisen arvoinen?

Ohjaaja: Olen ollut ihan helvetin tyytyväinen siihen, miten tämä kohtaus tehdään nyt. Tämä näytelmä kertoo kuitenkin uittojätkistä ja tämä on ainoa kohtaus, jossa uittoa näytetään.

Koreografi: Joo, niin on mutta olisimme siirtäneet sen toiseen paikkaan ja tähän rakastuneen Tolarin kiusaamisen.

Ohjaaja: En siirtäisi tähän teemaa, joka tulee seuraavassa kohtauksessa. Seuraavassa kohtauksessa jätkät kiusaavat Tolaria. Pidetään se uitto voimassa. Toivottavasti kukaan ei loukkaannu.

Koreografi: Ei mitään, tämä tuli näyttelijöiltä ja minun mielestä se kuulosti hyvältä idealta.

Ohjaaja: Pannaan ajatus korvan taa. Pekka Ojalan sanoin: ”Laitetaan se mietintämyssyyn.”.

Mielenkiintoinen tilanne, jossa näyttelijöillä on idea, mutta koreografi ryhtyy heidän puhemiehekseen. Ohjaaja perustelee kantansa hyvin ja pitää kiinni omasta mielikuvastaan. Lopulta hän hylkää idean ja kohtauksen harjoittelu jatkuu ennallaan. Vastaavia tilanteita esiintyi harjoituksissa muutamia ja lähes jokaisella kerralla ohjaaja pitäytyi omassa kannassaan.

Ohjaaja hallitsee siis Tukkihoen harjoitustilannetta suvereenisti, näyttelijät eivät tarjoa ideoitaan Q-teatterin tapaan, vaan ohjaaja tarjoaa heille tai enemmänkin käskee ja näyttelijät toteuttavat hänen ajatuksiaan. Kapellimestari on oikeastaan ainoa, joka haastaa ohjaajan mielipiteet ja ajatukset, mutta vain musiikkiin liittyvien asioiden osalta. Turun kaupunginteatterin työryhmässä ohjaajan asemaan liitetty valta on huomattavasti selvemmin esillä kuin Q-teatterin harjoituksissa, missä hierarkiat olivat hyvin matalat ja välillä lähes olemattomia. Tukkihoen työryhmän työtapa on ohjaajakeskeinen ja nojaa vahvasti hänen mielikuviinsa näytelmästä. Toisaalta kun ohjataan suurta ryhmää, työryhmässä on noin 30 henkeä, niin silloin todennäköisesti vaaditaan autoritäärisempää ja tiukempaa otetta ohjaamiseen sekä johtajuuteen, mutta taas toisaalta ohjaaminen ei muutu mihinkään vaikka lavalla olisi vain kaksi näyttelijää.

Näyttelijöiden keskittyessä toteuttamaan ohjaajan visiota jää todennäköisesti paljon ideoita kuulematta, mikä jättää vastuu entistä enemmän ohjaajalle. Pentti Kotkaniemi kokeilee paljon omia ideoitaan, useat niistä ovat hyviä ja selkeyttävät tai tuovat lisää huumoria näytelmään. Hän myös hylkää paljon ideoitaan ja myöntää virheensä. Mutta hän tekee sen omalla persoonallisella tyylillään, mikä osaltaan luo hänelle mahdollisuuden ohjata autoritäärisemmin. Hän ikään kuin luo tilaa ja oikeutta omalle tyylilleen. Välillä hän ohjaa näyttelijöitä kädestä pitäen ja puuttuu

yksittäisen näyttelijän työhön moneen otteeseen kohtauksen aikana. Toisaalta kun ohjataan isoa ryhmää ja asioita tapahtuu paljon samaan aikaan, niin silloin niihin on puututtava sillä hetkellä, muuten ne saattavat unohtua. Vaikka Pentti Kotkaniemi on paljon esillä ja äänessä harjoitustilanteessa, niin omien sanojensa mukaan yrittää kuitenkin olla nostamatta itseään ohjaajana esille.

”Kaikkein tärkeimpänä omassa ohjaamisessani pidän tiettyä nöyryyttä sitä teosta kohtaan, jota tehdään. En kuulu siihen koulukuntaan ohjaajana, jotka tekevät taidetta itsensä esille tuomisesta, näytelmäkirjailijan ja myös usein näyttelijän kustannuksella. Tarkoitukseni ei ole tuoda itseäni esiin, vaan kyseisen teoksen kautta kertoa jotain elämästä.”

Pentti Kotkaniemen mukaan myös vallitseva ohjaajakäsitys on muuttunut paljon viimeisinä vuosikymmeninä. Ohjaajista on tullut enemmänkin työryhmän johtajia sekä enemmissä määrin työryhmän jäseniä, vaikka ohjaaja silti on hänen mukaan edelleen harjoitusten selvä johtaja.

”Kyllä ohjaaja on harjoitusprosessin johtaja tai ainakin hänen pitäisi olla, ainahan se ei ole näin. Jos se ei ole näin, niin siitä seuraa hyvin suuria hankaluuksia. Jos kymmenen ihmistä johtaa samanaikaisesti, niin tuloksena on helposti täydellinen kaaos. Jos laivalla on kymmenen kapteenia, niin se alkaa helposti pyöriä paikallaan. Näytelmä voidaan tehdä ilman ohjaajaa, mutta jos siellä ei kukaan katso katsomosta ja sano, että mennään nyt kuitenkin tuohon suuntaan, niin siitä ei tule kuin vahingossa hyvää jälkeä.”

Hyvä esimerkki Pentti Kotkaniemen työtavasta Tukkihoen harjoituksissa on kohtaus, jossa lavalla on kaksi kokenutta näyttelijää. Monessa kohtauksessa toistui samankaltainen kaava, jossa ohjaaja keskeyttää kohtauksen useasti muuttaen jotain pientä asiaa eikä kohtaus tuntunut etenevän. Näyttelijät eivät kuitenkaan turhautuneet, vaan toteuttivat ohjaajan tekemät muutokset. Kohtauksen harjoittelu kestää noin kahdeksan minuuttia, jonka aikana ohjaaja keskeyttää näyttelijät kymmenen kertaa. Itse kohtaus näytelmässä on lyhyt noin puoli minuuttia pitkä. Ohjaajan ja näyttelijöiden välillä on vain harvoin kaksisuuntaista vuorovaikutusta. Toisaalta toisenlaisena esimerkkinä voidaan pitää kohtausta, jonka alussa tukkihojat siirtävät asuntovaunun lavalle. Ohjaajan kontrolli on hiukan löysempi ja hän antaa näyttelijöille mahdollisuuden tilanteen ratkaisemiseen. Yhteensä kymmenen näyttelijää yrittää samaan aikaan kertoa miten vaunu tulisi siirtää paikoilleen, ja tunnelma on heti kaoottinen eikä kukaan lopulta saa omaa ääntään kuuluviin. Ohjaajalla ei todennäköisesti ole näin suurta työryhmää johtaessaan varaa löysätä otettaan, koska muuten liian monta mielipidettä tekee heti tilanteesta vaikeasti hallittavan.

Eniten vuorovaikutusta työryhmän sisällä on ohjaajan ja kapellimestarin välillä. Samoin koreografi pohtii tanssikohtauksien rakenteita ohjaajan kanssa tasavertaisesti. Kysyessäni Pentti Kotkaniemeltä miten ohjaajan johtajuuteen vaikuttaa se, että musikaalissa kapellimestari johtaa selvästi musiikkiin liittyviä asioita ja koreografi tanssikohtauksia hän vastasi:

”En oikein voi sanoa kapellimestarille, että laita tähän kohtaan mieluummin terssi kuin kvintti. Se olisi hölmöä, mutta kyllä kaikki ne ratkaisut, jotka sinne tuodaan, niin ohjaaja voi niihin puuttua, mutta on tyhmää jos alkaa puuttua esim. siihen miten tämä juttu puvustetaan, tai millä instrumentilla tämä kohta soitetaan. Fiksu ohjaa tekee, niin että hän antaa eri alojen ammattilaisten tehdä heidän työnsä niin hyvin kuin he vaan ikinä osaavat. Tietysti puhuin tämän näytelmän kohdalla kapellimestarin ja koreografin kanssa paljonkin erilaisista ratkaisuista, mutta en nyt niin kovin montaa kertaa mennyt sanomaan, että tämä tehdään tällä tavalla.”

Hierarkiasuhteet näkyvät tosin myös kapellimestarin kohdalla. Vaikka ohjaajan ja kapellimestarin välinen vuorovaikutus on luonteeltaan tasavertaisempaa, niin silti ohjaaja on tilanteen herra ja ikään kuin omistaa suuremman oikeuden näytelmään.

5.2.2 Ohjaajan mielikuvan viestiminen työryhmälle

Ohjaajan mielikuva käsikirjoituksesta on Pentti Kotkaniemen mukaan yleensä näytelmän harjoitusten lähtöpiste. Hänen mukaan ohjaajalla täytyy olla edes jonkinlainen hatara käsitys siitä mitä lähdetään hakemaan takaa. Entä kuinka tarkasti hän itse seuraa tätä mielikuvaa ja mikä oli hänen ensimmäinen mielikuvansa Tukkijoen kohdalla käsikirjoituksen lukemisen jälkeen?

”Tukkijoen osalta ensimmäinen mielikuvani oli sellainen, kun siinä näytelmässä on paljon niitä tukkijätkiä, niin siellä on koko ajan menossa joku kilpailu heidän välillään. Mielikuva oli sellainen, että niillä tukkijätkillä on sellainen pölkynhakkauskilpailu käynnissä, mikä on tuttu kanadalaisista dokumenttielokuvista, jossa yritetään yhdellä lyönnillä lyödä kirveellä poikki paksu pölli. Yksi niistä jätkistä, joka on niistä fyysisesti avuttomim ja huomaa häviävänsä kisan ottaa tyynen rauhallisesti moottorisahan käteensä ja sahaa pöllin poikki, voittaa pääpalkinnon, joka on isorintainen mulattityttö ja lisäksi mainetta sekä rahaa. Kun muut jätkät huomaavat mitä tämä yksi kaveri on tehnyt he kääntyvät toisiinsa ja sanovat yhteen ääneen, ”Vitun Husqvarna!” tämä oli se kuva, mistä lähdimme tämän näytelmän kanssa liikkeelle.”

Entä kuinka tarkoin ohjaajan mielikuva täytyy pystyä viestimään työryhmälle?

”Tämän Husqvarna-jutun kerroin tietysti heti ensimmäisissä harjoituksissa, mutta eihän tämä nyt mikään ajo-ohje ole. Ohjaajan täytyy yhdessä näyttelijöiden kanssa löytää se reitti miten tähän maailmaan päästään. Ja se on sitten hyvin konkreettisten asioiden kautta, tule sieltä, kuiskaa tässä, kompastu tässä, mitä konkreettisempia ohjeet näyttelijöille ovat, niin sen parempi. Jos alat jotain usvaa maalaamaan niiden silmien eteen, niin metsään menee.”

Tukkijoen harjoituksia seuratessa saa sellaisen käsityksen, että Pentti Kotkaniemi on onnistunut oman visionsa viestimisessä hyvin, koska ainakin tässä vaiheessa parhaiten katsomoon näyttää toimivan juuri tukkijätkien yhteiset kohtaukset, jotka ovat paitsi hauskoja myös värikkäästi maustettu pienillä yksityiskohdilla. Tukkijätkiä näyttelevien näyttelijöiden keskuudessa vallitsee myös hyvä henki ja he ovat lisäksi niitä ainoita, jotka tarjoavat omia ideoitaan kohtauksiin. Osa niistä jää tässä vaiheessa näytelmään, suurin osa ei.

Tukkijoella sai hyvät arvostelut ja on vetänyt Turussa myös hyvin yleisöä. Yli sata vuotta vanha teksti ei näytä myöskään vanhentuvan. Tukkijätkien kisailua on kehuttu sekä muutamat yksittäiset roolit ovat saaneet paljon positiivista palautetta. Myös musiikki ja koreografiat ovat saaneet kiitosta kriitikoilta. Turun kaupunginteatterin työryhmän versiota voidaan siis hyvällä omalla tunnolla sanoa onnistuneeksi. Mutta minkä takia sitten jotkut näytelmät epäonnistuvat tai minkä takia jotkut ohjaukset epäonnistuvat?

”Yleistä sääntöä ei ole, mutta jos kädessä on huono teksti, niin harvoin siitä mitään hyvää saa aikaan. Olen myös itse pilannut näytelmiä, ja se ei ole kivaa, en suosittelen. Pääsyyn siihen, että joku tietty ohjaus epäonnistuu on se, että et ole ohjaajana ymmärtänyt sitä mihin ollaan menossa tai olet tehnyt väärän roolivalinnan. Mutta kaikki on nimenomaan seurausta siitä, että et ole ymmärtänyt jotain. Huonoillakin näyttelijöillä voi saada aikaan hyvää jälkeä jos vain suunta on oikea. Ironisoidenhan sanotaan, että jos esitys onnistuu, niin se on näyttelijöiden ansiota ja jos se epäonnistuu, niin se on ohjaajan syytä. Mutta kyllä se aika pitkälti on näin.”

Ohjaajan käsissä on siis suuri vastuu näytelmän onnistumisesta. Tämä voisi olla myös yksi syy siihen, että ohjaajan asema korostuu teatterissa ja harjoitustilanteessa. Paineet ovat kovat ja työtarjousten määrä rajallinen. Pentti Kotkaniemi lopetti itse ohjaamisen eräässä vaiheessa kahdeksi vuodeksi ja totesi, että hän on väärällä alalla. Veri veti kuitenkin takaisin ohjaamaan. Kysyin vielä haastattelun loppupuolella Pentti Kotkaniemeltä, että täytyykö ohjaajan olla esimerkkinä työryhmälleen vai täytyykö ohjaajan olla auktoriteetti, jota työryhmä tottelee kuuliaisesti?

”Ohjaajan tulee toimia siten, että näyttelijät ymmärtävät hän tekee työtään pyyteettömästi, itseään säästämättä ja pahin mitä ohjaaja voi tehdä on se, ettei hän myönnä tehneensä virhettä.

Ohjaajan täytyy olla rehellinen ja panna itsensä peliin, olla samalla viivalla muiden kanssa.”

Työryhmän tulisi siis olla tasavertainen keskenään ja ohjaajalla on vain oma roolinsa harjoitusten johtajana ja päätöksentekijän?

”Kyllä. Niin sen pitäisi olla.”

Turun kaupunginteatterissa ei näin kuitenkaan aineistoni pohjalta ollut. Työtapa oli huomattavan ohjaajakeskeinen eikä työryhmällä näyttänyt juurikaan olevan mahdollisuuksia vaikuttaa näytelmän sisältöön. Harjoitusten ilmapiiri ei kuitenkaan ollut millään tavalla ahdistava tai kireä. Q-teatteriin verrattuna suuresti eroava työtapa näytti tuottavan samalla tavalla hyvää jälkeä ja laadukasta teatteria. Turussa näytelmän vetovastuu oli lähes yksinomaan ohjaajalla, kun Q-teatterissa vastuuta ottivat myös muut työryhmän jäsenet. Helsingin kaupunginteatterissa puolestaan ohjaaja ja pääosan esittäjä kantoivat vastuuta näytelmästä osittain yhdessä, mutta muuten työryhmä ei ollut vielä harjoitusten siinä vaiheessa löytänyt yhteistä työskentelytapaa.

5.3 Helsingin kaupunginteatteri: Aina

Lapsille suunnattu näytelmä Aina kertoo 11-vuotiaasta tytöstä, jonka isä on kuollut äskettäin. Perheen äiti on masentunut ja Ainan vastuulle jää hänen 4-vuotiaasta pikkuveljestään ja koko perheestä huolehtiminen. Kuolemaa ja sen käsittelemistä pohtiva esitys on suunnattu kouluikäisille 10–14-vuotiaille lapsille. Näytelmän on ohjannut Olka Horila. Helmikuussa 2009 viettäessäni kaksi harjoituspäivää työryhmää havainnoiden, esitystä oli ehditty harjoittelemaan kaksi viikkoa. Ensi-ilta oli maaliskuussa 2009 Helsingin kaupunginteatterin studio Elsassassa. Harjoitustilana toimi yksi Helsingin kaupunginteatterin harjoitussaleista, kooltaan noin 70 neliötä. Harjoitusten tunnelma oli kahteen muuhun seuraamaani työryhmään verrattuna intiimimpi, johtuen työryhmän koosta ja varmasti myös osaksi näytelmän luonteesta. Läsnä harjoituksissa oli ohjaajan ja kuiskaajan lisäksi kohtauksesta riippuen enintään kuusi näyttelijää. Materiaalia kertyi kahdelta harjoituspäivältä yhteensä kolme tuntia mukaan lukien ohjaajan haastattelu.

Jaettua johtajuutta esiintyi Ainan harjoituksissa paikoin, mutta tilanteen teki hankalaksi lähinnä se, että näytelmän sisältö ja vuorosanat olivat hallussa vain osalla työryhmän jäsenistä. Muilla kuin

ohjaajalla ja pääosan esittäjällä ei tuntunut olevan kovinkaan selvää kokonaiskäsitystä siitä, mikä on näytelmän sanoma tai yksittäisten kohtauksien merkitys kokonaisuutta ajatellen. Osittain tästä johtuen ohjaaja joutui ohjaamaan todennäköisesti enemmän kuin hänellä on tavallisesti tapana mikä todennäköisesti vaikutti merkittävästi näyttelijöiden ja ohjaajan väliseen vuorovaikutukseen. Selvimmin jaettua johtajuutta ilmeni ohjaajan ja pääosan esittäjän välillä, heidän ideoidessa joitakin kohtauksia yhdessä. Pääosan esittäjä tarjosi myös ohjaajan käyttöön paljon ideoita ja ajatuksia, joista suuren osan ohjaaja piti ainakin vielä tässä vaiheessa näytelmässä mukana.

Mielenkiintoinen yksityiskohta havainnoinnin kannalta oli se, että yksi työryhmän jäsenistä oli mukana vasta toista päivää harjoituksissa, mutta tämä ei kuitenkaan näkynyt hänen harjoitustyöskentelyssään oikeastaan millään tavalla. Enemmän työryhmä työskentelyä haittasi mielestäni yhden yksittäisen näyttelijän levottomuus, joka teki osaltaan ilmapiiristä rauhattoman ja koko työryhmän kannalta hankalan työympäristön. Myös harjoitustila aiheutti omat haasteensa. Näyttelijöiden ja ohjaajan oli mm. vaikea hahmottaa näyttelijöiden asemia ja näyttelemistä suhteessa yleisöön, kun katsomon paikalla oli pelkkä valkoinen tiiliseinä.

5.3.1 Olka Horilan ohjaustyyl ja tapa käsitellä näyttelijöitä

Aina-näytelmän ohjaaja Olka Horila toimi ensimmäisen kerran Rauman kaupunginteatterissa 11-vuotiaana avustajana ja tiesi niistä päivistä lähtien haluavansa olla näyttelijä. Hän pyrki kuusi vuotta Teatterikorkeakouluun ennen kuin pääsi sisään 1990-luvun alkupuolella. Koulun jälkeen ensimmäiset kolme vuotta hän työskenteli kiinnityksellä Oulun kaupunginteatterissa, jonka jälkeen hän tunsu itsensä väsyneeksi ja uupuneeksi näyttelijän työhön. Hän haki apurahaa näytelmän kirjoittamiseen, missä hänen oli tarkoitus myös itse näytellä. Mutta lopulta hän ei pystynyt päästämään omasta tekstistään irti ja päätti ohjata näytelmänsä itse. Äideistä Parhain sai ensi-iltansa Teatteri Jurkassa 2003 syksyllä.

”En pystynyt antamaan sitä kenellekään sen takia, että kukaan ei ollut mielestäni riittävän hyvä tai ymmärtänyt tekstiä riittävästi tai jotain siihen suuntaan.”

Tämän jälkeen Olka Horila sai Oulun kaupunginteatterista yhteydenoton ja häntä pyydettiin ohjaamaan Kiviä Taskussa. Hän on vähitellen suuntautunut yhä enemmän ohjaajan työhön ja tuntee omien sanojensa mukaan itsensä jo enemmän ohjaajaksi kuin näyttelijäksi. Tärkein yksittäinen

kokemus, joka auttoi häntä tajuamaan ohjaajan työn ytimen, liittyy siihen, kun hän oli vetämässä esiintymiskoulutusta harrastelijakuorolle:

”Silloin tajusin, että tärkeintä ohjaajan työssä on aina päättää jotain ja sitten vaikka vaihtaa sitä päätöstä toisaalta välillä on aika pelottavaakin päättää, mutta se kyllä helpottaa niitä työtilanteita.”

Olka Horila kokee oman näyttelijän työn koulutuksen ja kokemuksen sekä eduksi että haitaksi harjoitustilanteessa. Samassa lainauksessa hän analysoi myös ylipäätään ohjaajan työtä ja sitä miten hän sen näkee.

”Minun ohjaajan työtä rasittaa jopa tietoisuus siitä näyttelijän työn prosessista, ensimmäiset kaksi viikkoa menee yleensä siihen, että ahaa täällä on tällaisia ihmisiä ja näille puhutaan tällä tavalla. Ohjaajan tehtävänä on pitää yllä työilmapiiriä ja välillä auttaa näyttelijöitä ja myös hoitaa sekä selvittää harjoituksissa esiin tulevia tilanteita, kun esim. toiset ärsyntyvät. Sitten täytyy toimia sillä tavalla, että kaikki pystyvät tekemään töitä siinä tilanteessa. Minulla on vähän liian suurta empatiaa suhteessa näyttelijän tilanteeseen ja se on jossain määrin myös haitta, mutta uskon kyllä että siitä on hyötyä. Pystyn samaistumaan heidän tilanteeseensa paremmin.”

Ainan työryhmästä vain pääosan esittäjä on ohjaajalle tuttu entuudestaan kouluvuosilta. Toisaalta työryhmän pieni koko antaa hyvät mahdollisuudet ryhmän jäsenten tutustua toisiinsa sekä keskinäisen luottamuksen rakentumiselle. Nämä ovat myös hyvät lähtökohdat jaetun johtajuuden esiintymiselle. Ensimmäisen päivän harjoituksissa paikalla on aluksi vain kolme näyttelijää ja ohjaaja. Ohjaaja ja pääosan esittäjä vievät tilannetta ja kohtauksia eteenpäin vuorotellen, silti niin, että ohjaaja on tilanteen johtaja. Ilmapiiri on levollinen ja neuvotteleva, lähellä jaetun johtajuuden tunnuspiirteitä. Ilmapiiri muuttuu kuitenkin saman tien, kun kaksi muuta näyttelijää saapuvat harjoitustilaan. Erityisesti ohjaajan ja toisen myöhemmin saapuneen näyttelijän välillä tuntuu olevan jännitettä, joka ei ulkopuoliselle havainnoijalle ainakaan heti selkene. Ryhmän jokaista näyttelijää ohjaaja käsittelee hiukan eri tavalla. Saman olen huomannut myös edellisissä työryhmissä, mutta näin intiimissä tilassa tämä korostuu entisestään. Ohjaajan täytyy siis olla hyvä ihmistuntija, jotta hän pystyy käsittelemään joukkoa, joka koostuu monenlaisista persoonista.

”Ainakin kuvittelen olevani hyvä ihmistuntija, mutta mielestäni ohjaajan pallilla näkee kyllä kaiken. Sieltä näkee vähän nolonkin paljon enkä voi mennä sieltä sanomaan, että minkä takia viihdytät täällä sinun kollegaa etkä keskity harjoituksiin, niinhän ei voi tehdä, mutta se kaikki näkyy ohjaajalle. Vähän niin kuin baarimikko näkee tiskin takaa, että toi ja toi päätyvät tänä iltana yhteen vaikka eivät sitä välttämättä itse vielä tiedä.”

Olka Horilalla on selvä käsitys tekstistä ja siitä mihin suuntaan työryhmä on pyrkimässä, mutta ongelmana on se, että näyttelijät eivät tunnu sitä ymmärtävän - pääosan esittäjiä lukuun ottamatta. Varsinkin kaksi sivuosien esittäjää keskittyy ensimmäisissä harjoituksissa lähinnä näyttelijäkollegoittensa viihdyttämiseen, oman työnsä sijaan. Turhautumisen pystyy aistimaan ohjaajan toiminnassa ja hänen on otettava tiukempi ote työryhmään kuin harjoitusten alkupuolella, kun kohtauksia käytiin läpi vain kolmen näyttelijän kesken.

”Tämä työryhmä on sellainen, että siellä helposti alkaa sellainen ihme hihitys. Koska olen vielä alle 40 vuotta vanha ja nainen ja sitten minulla on vielä näyttelijätausta, niin minulla on tässä ryhmässä vähän sellainen olo, että yksi näyttelijöistä ei luota minuun. Yritän olla siitä kamalasti välittämättä, etten ala hänelle todistelemaan, että anteeksi kyllä minä tiedän mitä olen tekemässä. Tuo asia kuitenkin minua häiritsee ja huomaan, että olen hänen kanssaan vähän varovaisempi kuin muiden näyttelijöiden kanssa ainakin johonkin rajaan saakka.”

Jos työryhmässä on huono henki tai luottamuspuula työryhmän jäsenten kesken, niin miten tämä vaikuttaa näytelmän onnistumiseen tai ylittäään ryhmän työskentelyyn?

”Toivotaan, että se ei vaikuta tässä tapauksessa. Tajusin viime viikolla, että tässä on nyt joitain sellaisia asioita, joihin en vain voi vaikuttaa siis tuon ryhmän osalta, koska ne ovat kaikki täältä talosta. Muistan jonkun sanoneen joskus, että laitosteatterit ovat ihmissuhdemuseoita. Taustalla vaikuttavat niin vanhat asiat, joihin ei vain voi vaikuttaa. En esimerkiksi pysty tekemään tästä työryhmästä ryhmää, joka tekisi tätä juttua yhdessä. Mutta silti täytyy uskoa, että se ei vaikuta lopputulokseen.”

Olka Horilan mukaan ”ihmissuhdemuseoissa” ohjaajan työn tekeminen ei silti ole juurikaan vaikeampaa kuin muualla. Ohjaaja on tottunut kaikenlaisiin työympäristöihin samoin kuin näyttelijät ovat tottuneet kaikenlaisiin ohjaajiin. Kaikkein useimmin jännitteet liittyvät työtapojen erilaisuuteen ja ryhmäytymiseen. Työryhmän täytyy oppia tekemään töitä yhdessä ja siinä mielessä teatteriryhmä ei eroa muista ryhmistä juuri miltään osin.

”En kauheasti pelkää sitä esim. jos joku näyttelijä hermostuu. Eniten minua ehkä hermostuttaa se, että jos joku on hermostunut, mutta ei sano sitä. Välillä teen myös sitä, nyt täällä on joku sellainen asia, että voidaanko nyt purkaa se, että voidaan jatkaa. Mutta ei minua sinänsä ne tilanteet pelota. Ne selvitetään sitten kun niitä ilmenee. Silloin jos näyttelijät ovat tottuneet todella erilaiseen työtapaan, niin siitä nousee usein esiin konflikteja ja silloin ohjaajan täytyy ratkaista se miten työskennellään, mutta mihinkään muuhun kuin yöhön liittyvään hänen ei kuulu mielestäni puuttua.”

Työryhmän sisäisistä jännitteistä huolimatta Olka Horilan ohjaustyö on neuvotteleva ja hillitty. Vain harvoin hän keskeyttää kohtauksen kesken kaiken. Palautteen ja muutosehdotuksien vuoro seuraa harjoitellun kohtauksen päätyttyä, jonka jälkeen kohtausta harjoitellaan uudelleen niin kauan, kunnes se alkaa saada muotonsa. Ohjaajan ja pääosan esittäjän välinen työskentely on dialogimaista, jossa molemmat tarjoavat vuorotellen ideoitaan. Muiden kohdalla ohjaaja joutuu ohjeistamaan heitä paljon enemmän ja myös yksipuolisemmin. Olka Horila pyrkii omien sanojensa mukaan aina siihen, että näyttelijöiden olisi mahdollisimman helppo näytellä hän ohjauksissaan, ja hän myös uskoo työryhmän työskennellessä hyvin yhteen, sen johtavan myös parempaan lopputulokseen. Mutta johtuen ohjaajan asemaan ja siihen, että hänen mielestään ohjaaja aina joutuu hiukan manipuloimaan näyttelijöitään, hän suhtautuu hiukan skeptisesti yhteistyö laatuun.

”Nykyisin tehdään enemmän yhteistyötä ja näyttelijätkin puhuvat siitä, että he tykkäävät tehdä yhteistyötä ohjaajien kanssa. Mutta kyllä se lopullinen päätäntävalta on aina ohjaajalla. En sitten lopulta tiedä, että kuinka näennäistä se yhteistyö on.”

Hiukan tulehtunut ilmapiiri ja henkilökemiaongelmat eivät tunnu juurikaan vaikuttavan itse harjoitusten kulkuun. Koko harjoitusprosessi oli vielä alkuvaiheessa, ja kun kohtauksia hiottiin yksi kerralla kuntoon, alkoi niiden rakenne muotoutua ja myös näyttelijät alkoivat saada parempaa otetta näytelmästä. Toisena päivänä työryhmään liittyi vielä kuudes näyttelijä, mikä muutti osaltaan koko harjoitusten ilmapiiriä vuorovaikutteisempaan suuntaan. Sinä päivänä käytiin läpi kohtauksia, joissa kyseisellä näyttelijällä oli merkittävä rooli. Hänen asenne ja tapa tarjota monia eri vaihtoehtoja ohjaajalle vaikutti selvästi koko työryhmän tapaan tuottaa sisältöä kohtauksiin kollektiivisesti. Pääosan esittäjä ei enää ollut ainoa, joka tuotti aktiivisesti ideoita, vaan nyt myös muut ottivat osaa kokonaisuuden muokkaamiseen. Työryhmän lisääntynyt energia näytti välillä jättävän ohjaajan kokonaan taka-alalle, mikä näkyi ajoittaisena turhautumisena, niissä kohdissa kun työryhmän keskittyminen herpaantui hetkeksi.

Mielenkiintoinen havainto oli myös se, että edellistä päivää leimanneet intiimit keskustelut työryhmän kesken eivät enää toistuneet. Edellisenä päivänä, kun harjoituksissa oli paikalla vain kolme näyttelijää ja ohjaaja, keskustelut kohtausten välissä kääntyivät usein hyvin henkilökohtaisten asioiden jakamiseen. Näytelmä käsittelee kuolemaa ja työryhmä jakoi avoimesti omia kokemuksiaan ja ajatuksiaan liittyen esim. itsemurhaan ja kuolemanpelkoon. Toisena päivänä harjoitusten ilmapiiri oli kuitenkin toinen ja toisaalta työryhmän kokoonpano erilainen, mistä todennäköisesti johtui se, että intiimejä keskusteluja ei enää käyty.

Mutta yhteistyön laadusta riippumatta miten matalaksi hierarkiat voivat teatterissa mennä? Jos kyseessä on työryhmä, mikä on keskenään erittäin tuttu ja työskennellyt yhdessä vuosia, niin eikö ole todennäköistä, että näissä ryhmissä tapahtuu hierarkioiden madaltumista tai jossain tapauksissa niitä ei ole enää ollenkaan?

”Kyllä. Itse kuulun sellaiseen ryhmään kun Virheettömät, missä tehdään näytelmiä hyvin keskustelevalle pohjalle, missä aina kuitenkin on ohjaaja, mutta kaikilla on näkemys – ehkä vähän liikaakin – millainen näytelmän pitäisi esim. olla rytmillisesti, joka periaatteessa kuuluu ohjaajan työhön. Vapaat ryhmät yleensäkin ovat matalampia hierarkioiden suhteen.”

Itsenäiset teatteriryhmät ovat poikkeus ja niissäkin usein jollakin työryhmän jäsenellä on muodollinen ohjaajan rooli. Aina-näytelmän työryhmän ongelma näytti aineiston pohjalta olevan luottamuksen puute, mikä näkyi toisaalta yksittäisten näyttelijöiden tapana työskennellä harjoituksissa ja toisaalta ohjaajan tavassa ohjata paikoitellen eri otteella. Aina-näytelmän harjoituksissa pisti silmään myös se, miten eri tavoilla työryhmän jäsenet saattavat suhtautua näytelmän harjoitteluun. Toiset suhtautuvat intohimolla harjoituksiin ja ovat erittäin motivoituneita tuottamaan sisältöä ja toiset ovat vain täyttämässä ruutuaan ja kuluttamassa aikaa, mikä luonnollisesti ei voi olla heijastumatta harjoitusten yleiseen ilmapiiriin.

5.3.2 Ohjaajan työn haasteet

Olka Horila pohti haastattelussaan paljon ohjaajan työn haasteita, jotka pääasiassa liittyivät ihmisiin ja heidän käsittelemiseen. Hänen mukaan näyttelijät eivät myöskään ole kaikkein helpoimpia ihmisiä.

”Haastavinta ohjaamisessa on ihmiset, mutta välillä oma ongelmani on etten uskalla. Mutta heti kun tajuan että en uskalla, niin asia helpottuu. On aina helpompi mennä sitä päin, kun jonkun asian tiedostaa.”

Mistä uskalluksen puute johtuu tai miksi harjoituksissa tulee välillä sellaisia hetkiä, että ei uskalla?

”Pelkään näyttelijää tai hänen reaktioitaan tai sitä, että hän loukkaantuu ja kyllähän ne loukkaantuvat. Ohjaamisesta usein loukkaannutaan ja se pitää vain hyväksyä. Jos näytelmä epäonnistuu, niin se johtuu yleensä siitä, että en ohjaajana ole uskaltanut. Kaikista esityksistä tulee hyviä jos niistä on saanut sellaisen kun niistä on halunnut, mutta jos jotkut jutut jäävät puolitiehen tai ratkaisut tekemättä, niin silloin se voi epäonnistua.”

Kenen vika tämä silloin on?

”Katson asiaa vain ohjaajan kannalta. Ei huonosta tekstistä saa tehtyä hyvää näytelmää tai ainakin se on hyvin vaikeaa. Teksti on kaikista tärkein ja harvoin se on näyttelijöiden vika jos näytelmä epäonnistuu, elleivät ne tahallaan sabotoi esitystä, mikä on erittäin harvinaista.”

Haasteena harjoituksissa on myös työryhmän kuuntelu. Olka Horilan mukaan kuuntelu on monimutkainen asia. Hän yrittää ohjaajana kuunnella työryhmän ajatuksia mahdollisimman paljon, mutta ongelmana on hänen mukaan se, että sitä käytetään herkästi hyväksi. Toisaalta työryhmältä kumpuaa usein hyviä ideoita ja toisaalta liiallinen asioiden puiminen sekä kohtauksien analysoiminen rasittaa harjoituksien rytmiä.

”Teatterin luonteeseen kuuluu se, että pitäisi yrittää tehdä yhdessä, jotta näytelmästä tulisi parempi. Mutta ohjaajan täytyy muistaa, että mistä koko näytelmä kertoo. Näyttelijä pystyy harvoin muistamaan jonkun tietyn kohtauksen sisällä, että mistä näytelmä kokonaisuutena kertoo. Näyttelijä ratkoo pohjimmiltaan paljon konkreettisempia ongelmia.”

Voi kestää pitkään ennen kuin näytelmä alkaa saavuttaa ohjaajan pään sisälle käsikirjoituksen lukemisesta muodostuneen mielikuvan. Olka Horila painottaa kärsivällisyyttä ohjaajan työssä ja erityisesti näyttelijöiden kanssa työskentelyssä.

”Välillä minusta tuntuu, että näyttelijät ovat täysin kestämatöntä porukkaa. Itse olen tosin naimisissa näyttelijän kanssa ja kaikki ystäväni ovat näyttelijöitä, mutta työtehtävissä ihmiset tuovat työn luonteen takia helposti kaikki lapsellisimmat piirteensä esille. Ohjaajan työn luonne on vähän sellainen, että täytyy vähän niin kuin äitinä olla ja sietää. Näyttelijähän voi tulla harjoituksiin väsyneenä ja pahalla tuulella, mutta ohjaaja ei voi tulla muuten harjoituksista ei tule mitään.”

Kaikki kolme ohjaajaa ovat sanoneet, että jokaista näyttelijää on kohdeltava hiukan eri tavalla. Olka Horila ei näe niinkään eroa kokeneiden ja kokemattomien näyttelijöiden ohjaamisen välillä, vaan siinä kuinka älykäs näyttelijä on.

”Paljon on näyttelijöitä, jotka ovat rohkeita tai hyvin ilmaisuvoimaisia, mutta eivät kuitenkaan pysty käsittelemään sitä ja heitä täytyy enemmän ohjata ja silti se mitä näkyy ensi-illassa, voi olla jotain käsittämättömän hienoa. Tässä esimerkiksi pääosan esittäjä on todella älykäs näyttelijä ja ratkoo ohjaajan puolesta paljon asioita, mikä on tosi helpottavaa.”

Minkä tyylliset näyttelijät ovat kaikista vaikeimpia ohjata?

”Sellaiset näyttelijät jotka on huolissaan siitä näkyvätkö he, sellaiset näyttelijät jotka näyttävät hyviä näyttelijöitä. Näyttelijä joka haluaa näyttellä taitavasti esim. tässä tapauksessa lasta sen kustannuksella, että näyttelee sitä asiaa, jota käsitellään. Näyttelijä joka haluaa tuoda omaa itseään esille eikä niinkään näytelmän sisältöä. Enkä usko, että se on lainkaan tahallista, mutta se on silloin oma teatterikäsitys.

Ainan harjoituksista voidaan sanoa aineiston perusteella sanoa, että ryhmän henkilökemiaongelmat ja näytelmän sisällön omaksumiseen liittyvät seikat vaikuttivat merkittävästi siihen, miten kollektiivisesti työryhmä tuotti sisältöä yhdessä. Tämä vaikutti myös suuresti jaetun johtajuuden esiintymiseen. Esimerkiksi pääosan esittäjän ja ohjaajan välinen työskentely oli hyvin vuorovaikutteista ja hierarkioista vapaata, kun kahta sivuosan esittäjää ohjaaja ohjasi selvästi tiukemmalla otteella. Ensimmäisen havainnointipäivän aamupäivän aikana vain kolmen näyttelijän ollessa paikalla, harjoitusten oli ilmapiiri hyvin vuorovaikutteinen ja kukin työryhmän jäsen vuorollaan otti vastuuta kohtauksien rakentamisesta. Työtapa muuttui heti, kun kaksi muuta näyttelijää saapuivat harjoituksiin, jolloin ohjaajan oli otettava työryhmän käsittelyssä vankempi ote ja toimittava autoritäärisemmin, jotta harjoitukset saatiin vietyä läpi niin kuin oli suunniteltu. Näyttelijät eivät näiden yhteisten kohtauksien aikana tarjonneet ohjaajalle ajatuksiaan ja ideoita samalla tavalla kuin aikaisemmin. Ohjaajan työtapa riippui siis paikalla olevista näyttelijöistä, joka samalla määräitti myös näyttelijöiden ja koko työryhmän työtavan.

6. POHDINTAA JA HAVAINTOJA AINEISTON SEKÄ KIRJALLISUUDEN POHJALTA

Tässä luvussa pohdin tekemiäni havaintoja edellisessä luvussa kuvatuista harjoitustilanteista. Käyn läpi aineistosta esiin nousseita havaintoja, joita pohdin sekä kirjallisuuden että omien ajatuksieni ja tulkintojeni pohjalta. Nostan esille tärkeimmät ja jaetun johtajuuden kannalta keskeisimmät havainnot, mikä tarkoittaa samalla sitä, että joitain hyvin mielenkiintoisia harjoitustilanteissa tapahtuneita asioita joudun rajaamaan tutkimukseni ulkopuolelle. Merkittävimmät aineistostani esiin nousseet havainnot liittyvät erityisesti työryhmän jäsenten kollektiiviseen vastuuseen, keskinäiseen luottamukseen ja työryhmän työtapaan sekä ohjaajan tapaan ohjata ja käsitellä työryhmän jäseniä. Q-teatterin Macbethin työryhmä on analyysiosassa eniten esille, johtuen nimenomaan siitä syystä, että kyseisessä työryhmässä jaettu johtajuus oli selvimmin läsnä harjoitusten aikana. Analyysissäni keskityn erityisesti siihen miksi johtajuutta jaetaan tietyissä tilanteissa ja toisaalta siihen miksi toisissa tilanteissa johtajuus keskittyy vain yhdelle yksilölle eli tässä kohtaa ohjaajalle.

6.1 Jaettu johtajuus ohjaajakeskeisessä teatterissa

Jokainen työryhmä poikkesi toisistaan suuresti, minkä koen rikkaudeksi tutkimukseni kannalta. Q-teatterin Macbethin työryhmän erityispiirre oli kollektiivisuus, Tukkihoen työryhmän vahva ohjaajakeskeisyys ja Ainan työryhmän hajanaisuus. Teatteriryhmät vaihtelivat koostumukseltaan suuresti keskenään samoin ohjaajat ja heidän tyyliinsä ohjata. Ylipäätään kaikkia ohjaajia on turha yrittää saada tuottamaan sisältöä työryhmän kanssa eikä jaetun johtajuuden kaltainen työtapa sovi kaikille työryhmille tai kaikkiin tilanteisiin. Merkittävästi työryhmän työtapaan vaikuttaa pelkästään työryhmän sisäiset tekijät kuten ryhmän koko, jäsenten keskinäinen luottamus ja sitoutuminen, mitkä osaltaan luovat pohjan jaetun johtajuuden esiintymiseen. Toisissa työryhmissä esiintyy jo niiden ominaispiirteiden takia jaettua johtajuutta ja taas toisiin ryhmiin jaettu johtajuus ei sovi juuri niistä syistä. Ohjaajalla on suuri valta ja vastuu työryhmän työtavan määrittämisessä, johon lähes poikkeuksetta ryhmä sopeutuu. Vaikka työryhmät poikkesivatkin toisistaan huomattavasti, niin silti kaikkia kolmea ryhmää yhdisti ohjaajakeskeinen ja niin sanottu vallitseva tapa tehdä teatteria, jossa ohjaajalla on käytännössä muuta suurempi valta ja vastuu näytelmän kokonaisuudesta ja sen rakentamisesta.

Keskeisin havaintoni koko tutkimukseni kannalta on aineistoni perusteella se, että jaettu johtajuus ei ole ei ole eikä nähdäkseni edes voi olla tämänkaltaisissa harjoituksissa ja työryhmissä vallitseva tila tai työtap. Mutta toisaalta työryhmän toimiessa kollektiivisesti ja kitkattomasti yhdessä, esiintyi jaettua johtajuutta useissa tilanteissa, varsinkin Q-teatterissa. Jaettu johtajuus näytti Q-teatterin harjoituksissa olevan ryhmän toiminnan ideaalitila, jossa työryhmä on täysin tasavertainen keskenään, menossa samaan suuntaan, kukin työryhmän jäsen täydentäen toinen toistaan. Johtajuus näytti näissä tapauksissa jossain määrin katoavan jopa kokonaan, kun työryhmä esimerkiksi pohti ratkaisua jonkun tietyn kohtauksen ratkaisemiseen. Työryhmän roolit sekoittuivat ja toisaalta mitään rooleja ei edes tarvittu.

Mutta jaettu johtajuus ei voi aineistoni perusteella olla ohjaajakeskeisessä teatterissa ja sen kaltaisessa toimintaympäristössä läsnä kaiken aikaa, johtuen kahdesta päätekijästä, joista ensimmäinen on nimenomaan Suomessa vallitseva ohjaajakeskeinen tapa tehdä teatteria (Hotinen, 2002). Ohjaaja on sekä kirjallisuuden, että aineistoni perusteella harjoitustilanteen kiistaton johtaja eikä kenelläkään tunnu olevan tarvetta tai halua kyseenalaistaa tätä asetelmaa. Ohjaaja on päävastuussa näytelmästä ja siitä mitä harjoituksissa tapahtuu. Ohjaajan asemaa ei varsinkaan kyseenalaisteta työryhmän muiden jäsenten keskuudessa, vaan ohjaajan asema antaa itsessään tarvittavan auktoriteetin. Tämä seikka nousi esiin vahvasti myös tehdyistä haastatteluista. Ohjaajalla on päätöksentekovastuu, koska hänen tehtävänä on toimia harjoitusten aikana yleisönä ja hallita kokonaisuutta, mihin muut työryhmän jäsenet eivät pysty samalla tavalla keskittyessään oman tehtävänsä tai roolinsa hoitamiseen.

Edellä mainituista asioista johtuen ohjaajalla on suhteessa selvästi enemmän valtaa muuhun työryhmään verrattuna. Jo pelkästään hänen asemaansa ryhmän jäsenenä on sisäänrakennettu rooli, joka oikeutta hänet käyttämään asemaansa lähes mielivaltaisesti. Ohjaajalla on kuitenkin mahdollisuus luopua tästä vallasta ja antaa työryhmälle vastuuta sekä valtaa vaikuttaa näytelmän sisältöön ja työtapaan, jolloin liikutaan kohti jaettua johtajuutta.

Toinen ristiriitaa jaetun johtajuuden ja teatteriharjoitusten yhteensovittamisessa aiheuttaa puhtaasti harjoituksissa käytettävä työskentelytapa. Harjoituksissa kohtauksia käydään läpi yksitellen eli samaa kohtausta harjoitellaan monesti peräjälkeen. Yksittäisen kohtauksen tapauksessa jaettua johtajuutta ilmeni varsinkin Q-teatterin työryhmässä monessa tapauksessa. Kun samaa kohtausta toistettiin kerta toisensa jälkeen, alkoivat näyttelijät saada paremman otteen kohtaukseen ja tarjota

enemmän omia ajatuksiaan ohjaajan käyttöön. Ilmapiiri oli vuorovaikutteinen ja johtajuus sekä ohjaajan vaikutusvalta ikään kuin sulsi pois ryhmän toiminnasta. Varsinkin kokeneemmat näyttelijät olivat vuorollaan seuraajia ja seurattavia. Niissä hetkissä sillä aikaa lavalla ollut työryhmä imeytyi kokonaan mukaan yhteiseen sisällön tuottamiseen, jota voisi myös nimittää Hookerin ja Csikzentmihalyin (2003) kuvaamaksi flow-tilaksi. Näissä hetkissä oli myös vaikea erottaa sitä, kuka on näytelmän ohjaaja tai toisaalta ohjaajaa ei edes tarvittu, toisaalta jokainen toimi ohjaajana vuorotellen. Hetket, jolloin työryhmän luovuus ja ammattitaito valjastettiin palvelemaan yhteisiä tavoitteita, olivat selvästi yleisempiä Q-teatterin työryhmässä kuin esim. Ainan tapauksessa. Tukkijoen työryhmän toimintaa ei ole tässä kohtaa mielekästä verrata muihin, koska ryhmän ja ohjaajan toimintatapa poikkesi niin selvästi kahdesta muusta.

Jaetun johtajuuden ilmapiiri rikkoutui kuitenkin saman tien, kun siirryttiin harjoittelemaan uutta kohtausta. Työryhmä vaihtui lavalla ja prosessi käynnistyi taas ikään kuin uudestaan. Kohtauksesta toiseen siirtyminen katkoi ja leikkasi jaetun johtajuuden aikaansaaman ilmapiirin kuin veitsellä kerta toisensa jälkeen. Uusien ihmisten ja uuden kohtauksen vaihtuessa kului taas hetki ja muutama harjoituskerta ennen kuin samankaltaiseen tilaan päästiin. Myös sillä keitä näyttelijöitä lavalla oli läsnä sekä näyttelijöiden lukumäärällä oli suuri merkitys ilmapiiriin ja siihen kuinka pitkälle johtajuutta jaettiin. Varsinkin Q-teatterin pääosanäyttelijöiden vaikutusvalta ja samalla vastuu koko näytelmästä näytti olevan merkittävä. He myös tarttuivat heille annettuun vastuuseen ja kantoivat enemmän vastuuta näytelmästä ja työryhmän tavoitteista.

Aineistoni on toisaalta ongelmallinen juuri sen kannalta, että kaikkien kolmen työryhmän työskentely oli pääpuitteissaan niin samanlaista, mitä tulee ohjaajan ja muun työryhmän keskinäisiin suhteisiin. Vaikka ohjaajien tyylit ohjata vaihtelivatkin merkittävästi, niin silti heidän asemansa oli jokaisessa ryhmässä samankaltainen. Päähavaintoni aineistostani rajoittuukin tässä mielessä koskemaan vain edellä kuvatun kaltaista teatteria ja tapaa työskennellä. Saattaa hyvin olla, että esim. Olka Horilan kuvaamissa vapaissa teatteriryhmissä, jaettu johtajuus on siellä vallitseva tila ja työtapana on vähemmän ohjaajakeskeinen.

Johtopäätöksenä voin sanoa edellä kuvattujen havaintojen perusteella, että suurin vaikutus jaetun johtajuuden esiintymiseen, toisin sanoen siihen, että johtajuutta jaetaan työryhmässä, on lopulta ohjaajalla ja hänen määrittämällä työtavalla, mutta myös sillä kuinka paljon muu työryhmä ottaa vastuuta näytelmän rakentamisesta. Myös työryhmän sisäiset tekijät kuten keskinäinen luottamus ja

sitoutumisen aste, joista lisää alla, tuntuivat vaikuttavan merkittävästi varsinkin työryhmän jäsenten suhteisiin ja sitä kautta myös johtajuuteen.

6.1.1 Työryhmän kollektiivisen vastuun vaikutus jaetun johtajuuden esiintymiseen

Bligh ym. (2006) mukaan ryhmän jäsenten keskinäinen luottamus, sitoutuminen ja ryhmän potentiaalinen hyödyntäminen vaikuttavat jaetun johtajuuden esiintymiseen. Aineistoni perusteella voin ainakin osittain vahvistaa heidän tutkimustuloksensa. Q-teatterin työryhmä oli osaksi hyvin tuttu toisilleen. Erityisesti ohjaajan, tekniikan ja pääosanesittäjien kesken tuntui vallitsevan erityinen luottamus, joka näkyi myös heidän työskentelyssään. Q-teatteri on teatterilaitoksena suhteellisen pieni ja tuore, ja sen työryhmän runko on jo pitkään pysynyt hyvin pitkälti samana. Työryhmä on tätä kautta myös sitoutunut yhteisten tavoitteiden taakse ja näytti tuntevan kollektiivista vastuuta lopputuloksesta.

Antti Hietala tuntui ohjaajana myös tiedostavan tämän ja oli valmis luopumaan omasta ohjaajan asemaan liitetystä vallastaan. Hän omalla toiminnallaan loi ilmapiirin, jossa hän jakoi vastuuta ja johtajuutta, mutta samalla hän odotti näyttelijöiden ja muun työryhmän olevan valmiita tarttumaan johtajuuteen ja vastuuseen yhteisistä tavoitteista. Jaettu johtajuus on vastavuoroinen toimintaperiaate, joka vaatii sekä muodollisen johtajan siunauksen että ryhmän muiden jäsenten suostumuksen toimiakseen. Q-teatterissa nämä palaset olivat kohdallaan, johtuen lukuisista asioista, joista työryhmän jäsenten yhteisen historian painoarvoa ei voi ainakaan väheksyä. Edellisen perusteella nostaisinkin luottamuksen ohella muun työryhmän vastuun – siis muiden kuin ohjaajan - erääksi jaettua johtajuutta selvästi lisääväksi tekijäksi. Kuvaan ilmiötä kollektiivisen vastuun nimellä. Samoin työryhmän yhteisiin tavoitteisiin sitoutuminen on yksi jaettua johtajuutta ja kollektiivista vastuuta kasvattava tekijä.

Bligh ym. (2006) mukaan ryhmän jäsenten sitoutumisen laatuun vaikuttaa suuresti ryhmän tiiviyys ja yhtenäisyys, mikä osaltaan vaikuttaa luottamuksen syntymiseen ja rohkaisee ryhmän jäseniä ottamaan vastuuta ryhmän tavoitteiden saavuttamisesta. Tukkipöydän työryhmän sisäinen henki oli erittäin hyvä, mutta ohjaajan työtapana ei antanut mahdollisuutta näyttelijöille tai muulle työryhmälle ottaa vastuuta näytelmän sisällöstä ja sen rakentamisesta. Toisaalta työryhmä oli suuruudeltaan sitä luokkaa, että ohjaajan työtapana oli sinänsä todennäköisesti oikeanlainen. Q-teatterin tilanne oli päinvastainen. Kyseessä oli huomattavasti pienempi työryhmä, joka oli hyvin yhtenäinen. Vastuun

ottaminen lisäsi nähdäkseni sitoutumisen astetta ja toisaalta päinvastoin. Ainan harjoitusten tapauksessa työryhmän sisällä tuntui vallitsevan luottamuspuola, mikä näkyi tätä kautta joidenkin työryhmän jäsenten sitoutumisessa ja myös kollektiivisen vastuun puuttumisena.

Bligh ym. mainitsevat vielä, että jaettu johtajuus tarvitsee syntyäkseen ilmapiirin, jossa ihmisiin on mahdollista vaikuttaa ilman hierarkioita, missä sekä palautteen antaminen että vastaanottaminen on mahdollista ja jossa on mahdollisuus omaksua sekä seuraajan että seurattavan roolit. Q-teatterin lisäksi Ainan harjoituksissa esiintyi paikoitellen tämänkaltaisia tilanteita erityisesti pääosan esittäjän ja ohjaajan kesken. Välillä tilannetta vei eteenpäin näyttelijä ja välillä taas ohjaaja. Carsonin ym. (2007) kuvailemalla ryhmän yhteisellä äänellä tutkijat tarkoittavat sitä astetta, jolla ryhmän jäsenet ottavat osaa yhteisen tarkoituksen saavuttamiseen. Yhteisen äänen löytyminen luo heidän mukaan ilmapiirin, jossa ryhmän jäsenet toimivat yhtenäisesti jakaen johtajuutta yhteisten tavoitteiden saavuttamiseksi. Yhteistä äänen voi tässä kohtaa katsoa tarkoittava myös ryhmän jäsenten kollektiivista vastuuta ja sitä, miten pitkälle he kokevat näytelmän rakentamisen päävastuun kuuluvan heille, ei yksinomaan ohjaajan kontolle.

Kollektiivinen vastuu on erittäin kiinnostava kysymys varsinkin teatterin tapauksessa. Vahvat persoonat vaikuttavat osaltaan harjoitusten ilmapiiriin ja työtapaan sekä hyvässä että pahassa. Ohjaajalla on päävastuu työtavan valitsemisessa, mutta myös muun työryhmän vaikutus on suuri. Näyttelijät voivat toisaalta syyttää vain itseään jos ohjaaja pitää kaikki langat itsellään ja toisaalta ohjaajalla on valta päättää siitä, kuinka paljon hän jakaa vastuuta muulle työryhmälle. Työtapa muokataan kuitenkin nähdäkseni aina työryhmän mukaan, kuitenkin ohjaajan omia työskentelykäytäntöjä mukailen. Näin ollen työtapa on aina jonkinlainen kompromissi, mikä saattaa osaltaan lisätä työryhmissä esiintyvien konfliktien määrää (Pentti Kotkaniemen haastattelu).

Mitä tulee kollektiivisen vastuun puuttumiseen muissa työryhmissä, niin Tukkijoen työryhmän tapauksessa näyttelijät näyttivät vain tyytyvän omaan osaansa ja keskittyivät kuuliaisesti toteuttamaan ohjaajan visiota. Ainan työryhmän tapauksessa vaikutti siltä kuin osa näyttelijöistä kävisi kuin missä tahansa muussa työssä vain tekemässä oman osansa, ei mitään enempää. Yksittäisten näyttelijöiden toiminta oli paikoitellen hyvinkin epäkypsää ja muun työryhmän toimintaa selvästi hankaloittavaa. Tämä saattaa johtua osaksi laitosteattereiden luonteesta. Näyttelijät on kiinnitetty teatterin palvelukseen moneksi vuodeksi ja eikä heillä välttämättä ole samanlaista motivaatiota kuin juuri siihen näytelmään roolitetuilla näyttelijöillä. Kaiken kaikkiaan

Q-teatterin näyttelijät vaikuttivat olevan sitoutuneempia ja motivoituneempia kuin kahden muun ryhmän jäsenet, muutamia yksittäisiä poikkeuksia lukuun ottamatta. Tämä näkyi myös luonnollisesti heidän toiminnassaan harjoituksissa sekä vastuun ottamisessa itse näytelmästä.

Seuraavissa alaluvuissa käsittelen muita aineistostani esiin nousseita havaintoja. Esim. työryhmä koko on yksi selvästi jaettuun johtajuuteen vaikuttava tekijä. Muita analyysin ja pohdinnan kohteena olevia asiakokonaisuuksia ovat mm. ohjaajien haastatteluista esiin nousseet yhtäläisyydet ja ristiriidat sekä harjoitusten yleisen ilmapiirin vaikutus jaettuun johtajuuteen.

6.2. Työryhmän koko ja harjoitusten ilmapiiri

Empiirisen aineiston teki mielenkiintoiseksi myös se, että työryhmät olivat kooltaan niin erisuuruisia. Tukkihoen työryhmään kuului noin 30 esiintyjää, Macbethin kymmenen ja Ainan työryhmään kuusi. Lisäksi harjoituksissa paikalla oli päivästä riippuen eri määrä näyttämötekniikan osaajia. Haastatteluista selvisi, että jokainen ohjaajat ovat itse asiassa tottuneet juuri heidän sen hetkisten työryhmien kokoihin produktioihin. Varsinkin Antti Hietala ja Olka Horila ovat ohjanneet oikeastaan pelkästään kyseisen kokoisia työryhmiä. Pentti Kotkaniemi on vuosikymmenten kokemuksellaan ohjannut kaikenlaisia työryhmiä, mutta hänen mukaansa hänen työtapansa pysyy kuitenkin samana työryhmän koosta riippumatta. Myös Antti Hietala ja Olka Horila olivat samoilla linjoilla.

Havainnointijaksojen aikana kerätyn aineiston perusteella sekä kirjallisuuden perusteella on selvää, että ryhmän fyysinen koko vaikuttaa suuresti ryhmän ja ohjaajan työtapaan ja tätä kautta jaetun johtajuuden esiintymiseen. Ohjaajan ohjausote oli jokaisessa työryhmässä tiukempi, kun lavalla oli kerralla enemmän kuin viisi näyttelijää. Selvimmin näyttelijöiden määrään ja siihen ketkä näyttelijät olivat lavalla, reagoi Antti Hietala. Hänen ohjaamistyyliä vaihteli jaetun ja autoritäärisen välillä, kallistuen kuitenkin enemmän jaetun johtajuuden puolelle. Pentti Kotkaniemen ohjaustyyli pysyi lähes samana, riippumatta siitä kuinka monta näyttelijää lavalla oli kerralla tai keitä lavalla oli harjoittelemassa kohtaustaan. Olka Horilalla ei ryhmän pienestä koosta ja intiimiydestä huolimatta ollut mahdollisuutta vastuun ja johtajuuden jakamiseen, johtuen ryhmän luonteesta. Mutta myös hänen otteensa työryhmään vankistui aina sitä mukaan mitä enemmän kohtauksissa oli mukana näyttelijöitä.

Jaettua johtajuutta on lähinnä tutkittu tiimeissä ryhmäkoon ollessa alle 12 henkilöä (Pearce ym. 2003). Sitä suuremmissa ryhmissä jaettu johtajuus on todettu tehottomaksi ja aikaa vieväksi toimintamalliksi. Tämä näytti olevan totta myös oman aineistoni kohdalla. Q-teatterissakin, jossa muuten harjoitusten ilmapiiri oli hyvin neuvotteleva ja avoin, sekoittivat joukkokohtaukset, jolloin lavalla oli kerralla yli kuusi näyttelijää, pakkaa kerta toisensa jälkeen ja Antti Hietalan oli toimittava autoritäärisemmin, saadakseen työryhmän ja kohtauksen taas aisoihin. Pentti Kotkaniemi oli ilmeisesti valinnut aivan tietoisesti hyvin ohjaajakeskeisen lähestymistavan hänen produktionaan. Saattaa hyvin olla, että jaetun johtajuuden kaltainen toimintamalli, olisi ollut mahdoton saada toimimaan niin isossa ryhmässä. Toisaalta täytyy todeta, että hänellä olisi ollut mahdollisuus monessa kohtaa jakaa vastuuta esim. silloin kun lavalla oli vain muutama näyttelijä kerrallaan, mutta näissäkin tilanteissa hänen ohjaustyyliinsä pysyi ennallaan. Olka Horila puolestaan toimi ikään kuin pakon sanelemana ja joutui ehkä vastoin tahtoaan ottamaan tiukemman otteen ohjaamisensa.

Mitä tulee ryhmän kokoon ja tutkimustuloksien yleistettävyyteen, niin aineistoni on tässä suhteessa aivan liian pieni, joskin suuntaa antava. Aineiston perusteella voin todeta, että ohjaajan ja 5-6 näyttelijän samanaikainen ideoiden pallottelu ja johtajuuden jakaminen alkaa olla jo siinä rajoilla, jolloin työtavasta alkaa tulla raskas ja ilmapiiristä kaoottinen. Parhaiten ongelmia ja kohtauksien merkityksiä ratkottiin Q-teatterissa ohjaajan ja 2-3 hengen kesken. Sama koski myös Ainan työryhmää. Näissä tilanteissa dialogi oli tasavertaista eikä kenelläkään ollut tarvetta liittoutua toisten näyttelijöiden tai ohjaajan kanssa, saadakseen oman ideansa läpi. Johtopäätöksenä voi aineiston perusteella sanoa, että jaettu johtajuus ei kestä työtavana liian montaa työryhmän jäsentä teatterikontekstissa - näissä tapauksissa yli kuutta - ja ryhmäkoon kasvaessa tulee siitä työtavana helposti kaoottinen ja tehoton. Kaikki kolme ohjaajaa tuntuivat tiedostavan tämän dilemman enemmän kuin hyvin omassa ohjaamisessaan.

Työryhmän koon ohella harjoitusten päiväkohtainen ilmapiiri vaikutti johtajuuden jakamiseen. Q-teatterin Macbethin ja Turun Kaupunginteatterin Tukkijoen työryhmissä tapahtui ilmapiirin osalta muutamassa päivässä varsin suuria vaihteluja, jotka vaikuttivat työryhmän työtapaan. Myös Helsingin kaupunginteatterin Ainan työryhmässä jo pelkästään kahden päivän sisällä ilmapiiri vaihteli huomattavasti. Keskeisimmin ilmapiirin vaikutus näkyi Q-teatterissa, mitä kuvasin myös tutkimukseni empiirisessä osassa. Väsymys ja roolien sekoittuminen – lähinnä koreografin toiminta harjoituksissa – aiheuttivat kitkaa työryhmän sisällä kolmantena havainnointipäivänä ja tästä

johtuen Antti Hietalan oli kiristettävä omaa ohjaamisotettaan, jotta harjoituksissa päästiin eteenpäin. Työryhmä oli muutenkin levoton, mikä vaikutti sekä ohjaajan toimintaan että ryhmän yleiseen työtapaan. Näistä asioista johtuen kolmantena päivänä tilanteet, joissa esiintyi jaettua johtajuutta, olivat selvästi harvemmassa kuin edellisinä päivinä.

Ainan harjoituksissa ilmapiirissä tapahtui selvä muutos, kun ensimmäisenä päivänä harjoituksista poissa ollut näyttelijä liittyi mukaan ryhmään. Hänen työskentelynsä näytti tuovan koko työryhmälle lisää energiaa ja samalla korjaavan myös työryhmän sisäistä henkeä. Ohjaaja Olka Horila näytti kuitenkin paikka paikoin turhautuvan, koska näyttelijöiden lisääntynyt energia vei välillä huomion muualle kuin näytelmän sisältöä koskeviin seikkoihin ja ohjaajan oli ajoittain vaikea saada omaa ääntään kuuluviin. Näytelmän kokonaisuuden kannalta ilmapiirin muutos näytti kuitenkin olevan positiivinen, koska verrattuna edelliseen päivään harjoitukset etenivät vauhdikkaammin ja lisäksi työryhmän jäsenet ottivat aktiivisemmin osaa myös sisällöntuottamiseen.

Tapahtunut ilmapiirin muutos vaikutti Ainan harjoituksissa myös johtajuuden jakamiseen positiivisesti. Työryhmä ei ollut enää niin hajanainen eikä pääosanesittäjän täytynyt enää yksin ohjaajan kanssa olla yksin vastuussa koko näytelmän sisällön rakentamisesta. Ensimmäisen havainnointipäivän unelias tunnelma vaihtui energiseen hassutteluun, mikä myös toisaalta ajoittain herpaannutti näyttelijöiden keskittymisen ja sai ohjaajan tarraamaan tiukemmin kiinni työryhmästä, mikä toisaalta on myös ohjaajan yksi päätehtävistä eli pitää huolta siitä, että työryhmän fokus säilyy näytelmän kannalta olennaisissa asioissa. Olka Horila ei kuitenkaan ollut hänen haastattelussaan tyytyväinen toisen päivän harjoitusten ilmapiiriin, vaan totesi, että tätä työryhmää leimaava hihittelyä ei esiintynyt ensimmäisenä havainnointipäivänä, mutta taas sinä päivänä sitäkin enemmän. Hän myös mainitsi, että haluaisi antaa tietyille ryhmän jäsenille enemmän mahdollisuuksia ja tilaa oman roolihahmonsa löytämiseen, mutta tämän ryhmän kohdalla se ei oikein tunnu onnistuvan. Itse katsoin ilmapiirin muutoksen parantaneen työryhmän kollektiivista työskentelyä ja varsinkin ryhmän yhteishenkeä, mutta toisaalta ymmärrän myös Olka Horilan kannan, sillä ryhmän lisääntynyt energia todennäköisesti teki ohjaajan työstä huomattavasti haasteellisemmän.

Harjoitusten ilmapiirin vaihtelut vaikuttivat erityisesti ohjaajien työskentelyyn. Ryhmien ollessa väsyneitä tai levottomia ohjaajat reagoivat siihen pääasiassa tiukentamalla omaa ohjausotettaan.

Jaettu johtajuutta ilmeni aina harvemmin mitä tiukemman otteen ohjaajat omasta työryhmästään ottivat ja toisaalta päinvastoin. Lisääntynyt energia teki Ainan työryhmän työskentelystä toisaalta yhtenäisempää, mutta aiheutti samalla lisää päänvaivaa ohjaajalle. Q-teatterissa Antti Hietala joutui muuttamaan omaa ohjaustyyliään suhteellisen radikaalisti, jotta sai oman työryhmänsä aisoihin ja keskittymään itse näytelmään. Näissä tilanteissa korostui ohjaajan tilannetaju. Pystyäkseen olemaan harjoituksissa tilanteen tasalla ohjaajan tuli aistia ilmapiiri ja tuntea ryhmänsä niin hyvin, että hän pystyi reagoimaan ryhmän tunnetilaan oikealla tavalla ja sopeuttamaan oma ohjaamistaan ryhmän viireystilan mukaan.

6.2.3 Haastattelun ja havaintojen ristiriitaisuus sekä ohjaajien näkemyksien erot ja yhtäläisyydet

Turun kaupunginteatterin Tukkijoella-musikaalin ohjanneen Pentti Kotkaniemen haastattelu oli mielenkiintoinen monesta syystä. Jo pelkästään hänen 43 vuoden ohjauskokemus teki teatterimaailmassa kaiken nähneen ohjaajan haastattelusta mieleenpainuvan. Moni asia on Pentti Kotkaniemen mukaan muuttunut Suomen teatterikentällä viimeisten vuosikymmenten aikana ja siinä sivussa myös ohjaajasta on tullut muuhun työryhmään verrattuna yhä enemmissä määrin yksi työryhmän jäsenistä. Hänen mukaan ”nukkemestarin” kaltaiset ohjaajat, jotka pitävät kädessään kaikkia lankoja harjoitusten aikana, alkavat olla vähemmistössä ja samalla muun työryhmän kuuntelu ym. vuorovaikutteisemmat tavat toimia ryhmässä yleistyvät.

Pentti Kotkaniemi painotti työryhmän kuuntelun merkitystä ohjaamisessa. Samoin hän korosti myös näyttelijöiden huomioon ottamista ja tilan antamista heidän työskentelylleen. Hänen mukaan ohjaajan tulee mahdollisimman vähän puuttua näyttelijän työhön ja ohjaajan kannalta on ihanteellista jos ohjaaja voi kokonaan olla puuttumatta näyttelijän työhön ja keskittyä paikkaamaan muita näytelmän vuotokohtia. Hänen haastattelussa alleviivaamat asiat olivat kuitenkin varsin ristiriitaisia omien havaintojeni kanssa. Ensinnäkin mitä tulee työryhmän kuunteluun, niin aineistoni perusteella tehtyjen havaintojen mukaan hänen ohjaustyyliensä teki muun työryhmän mahdollisuuden vaikuttaa näytelmän sisältöön lähes mahdottomaksi. Vain hyvin harvat ideat kohtauksien rakenteisiin ja yksityiskohtiin tulivat näyttelijöiltä, riippumatta siitä millaisesta kohtauksesta oli kyse. Vaikka Pentti Kotkaniemi laittaisikin suuren painoarvon muun työryhmän kuuntelulle, niin havaintojaksojeni aikana se ei käynyt ilmi. Hierarkiarakenteet harjoitusten aikana olivat selvät ja näyttelijät keskittyivät lähinnä omaksumaan ohjaajan ajatukset ja ideat.

Toiseksi riippumatta siitä ketä näyttelijää Pentti Kotkaniemi ohjasi, pysyi hänen tapansa ohjata hyvin samanlaisena. Vaikka kyseessä oli hänelle tuttu hyvin kokenut näyttelijä, niin silti hänen henkilöohjaamisensa oli tiukkaa ja pikkutarkkaa. Haastattelussa Pentti Kotkaniemi oli maininnut puuttuvansa näyttelijän työhön hyvin tapauskohtaisesti, mitä Tukkihoen työryhmän kohdalla oli katsomosta käsin vaikea havaita. Yksityiskohtiin puretuva ja lähes kädestä pitäen neuvova tyyli ei kuitenkaan näyttänyt turhauttavan näyttelijöitä, vaan he olivat nähtävästi tottuneet tämänlaiseen ohjaustyyliin ja Pentti Kotkaniemen persoonaan.

Samalla täytyy kuitenkin muistaa, että tämäntyyliisessä ohjauksessa voi olla se vaara, että näyttelijöiden potentiaalia ei pystytä täysin hyödyntämään ja heidän luovuutensa tukahdutetaan eväämällä heidän siihen tarvitsemansa tila. Toisaalta täytyy muistaa, että havainnointijaksoni pituus oli vain muutama päivä, joten siinä mielessä ohjaajien ohjaustyylin analysoiminen suhteessa heidän haastatteluissa mainitsemiin asioihin, ei ole aineistoni pohjalta pettämätöntä. Samoin työryhmän koko ja työryhmän tuttuus vaikuttivat todennäköisesti osaltaan Pentti Kotkaniemen ohjaustyyliin ja voi olla, että kun työryhmä kävi hänelle tutummaksi ja ensi-ilta lähestyi, myös hänen ohjaustyyliinsä muuttui ja antoi enemmän tilaa myös näyttelijöiden ideoille.

Haastattelun ja havaintojen ristiriitaisuuden ohella kiinnostava seikka oli se, miten Pentti Kotkaniemi teki omalle ohjaustyyliilleen tilaa tai aivan kuin oikeutti oman tapansa käsittellä työryhmää. Hän oli äänessä suuren osan ajasta, keskeytti toistuvasti kohtauksia, muutti pieniä ja suuria asioita, korjasi näyttelijöiden asemia ja vieraili myös itse lavalla demonstroimassa omaa näkemystään. Hän kertoi paljon omista kokemuksistaan teatterista ja hauskuutti työryhmää kertoen kaskuja työuransa varrelta. Muuttaessaan jonkin asian kohtauksessa ja sen jälkeen todettuaan tehneensä virhearvion hän yleensä leikkimielisesti soimasi itseään huonoksi ohjaajaksi ja teki tällä tavalla numeron hänen mielestään erittäin huonosta ideasta. Pentti Kotkaniemi oli myös aina ajoissa ja hyvällä tuulella johtaessaan harjoituksia. Lisäksi hänen puheäännessään on hänen ohjaustyyliilleen tarvittavaa auktoriteettia eikä hän arastellut sen käyttämistä. Niin sanotun hyvän tyypin rooli antoi tietystä määrin nähdäkseni hänelle oikeuden ja valtuutuksen toimia edellä kuvatuunlaisesti. Pentti Kotkaniemi oli ohjaamisessaan tiukka, mutta samalla piti huolta siitä, että työryhmän sisäinen henki oli hyvä sekä näytelmän harjoitusten yleinen ilmapiiri rento eikä kenelläkään työryhmän jäsenistä tuntunut olevan moittimista hänen ohjaustyyliinsä liittyen.

Viimeisinä havaintoina haluan nostaa esille ohjaajien haastatteluista esiin nousseita eroja ja yhtäläisyyksiä siitä, millä tavalla he näkevät ja kuvailevat ohjaajan työtä. Kaikki kolme ohjaajaa olivat yhtä mieltä siitä, että ohjaaja on harjoitustilanteen kiistaton johtaja. Samoin ohjaajan rooli päätöksentekijänä ja harjoitusten ilmapiirin huolehtijana nousi esiin jokaisessa haastattelussa. Muutenkin päällisin puolin Antti Hietalan, Pentti Kotkaniemen ja Olka Horilan kesken vallitsi yksimielisyys ohjaajan tehtävistä ja rooleista harjoitustilanteessa. Selvimmin heidän näkemyksensä erosivat ryhmissä esiintyvien konfliktitilanteiden hoidon suhteen.

Antti Hietala oli sitä mieltä, että konfliktitilanteiden ratkaiseminen ei ole hänen vastuullaan oikeastaan missään tapauksessa. Olka Horila sanoi haastattelussaan, että niin kauan kuin konfliktit liittyvät itse työhön niin silloin niiden ratkaiseminen kuuluu hänelle ohjaajana, mutta mihinkään muuhun kuin työtä koskeviin asioihin ei ohjaajan tule puuttua. Pentti Kotkaniemi puolestaan totesi, että ohjaajan täytyy nähdä kaikki mitä harjoituksissa tapahtuu ja ennakoida tapahtumat. Konfliktitilanteiden ratkaiseminen kuuluu hänen mukaan juuri ohjaajan kontrolle, mikäli ne alkavat haitata työskentelyä. Ohjaajien kommentit pystytään liittämään ja ne ovat linjassa myös heidän omien ohjaustyyliensä kanssa. Antti Hietala ei halua ottaa kantaa konfliktien selvittelyyn, vaan jättää sen kyseisten henkilöiden vastuulle. Olka Horila on hiukan samoilla linjoilla, mutta sanoo kuitenkin puuttuvansa tapauksiin tilanteesta riippuen. Pentti Kotkaniemen kannanotto on samoin hyvin linjassa hänen ohjaustyyliensä kanssa, jonka yhtenä peruspilarina on juuri olla kaikkien harjoituksissa tapahtuvien asioiden ajan tasalla.

Ohjaajien näkemyksistä ilmenee myös hyvin se asia, että oikeaa tai vakiintunutta tapaa ohjata ei ole olemassa, vaan jokaisen ohjaajan on ohjattava juuri hänelle sopivalla tyyllillä. Antti Hietalan ohjaustyyli on vuorovaikutteinen ja muille työryhmän jäsenille tilaa ja vastuuta antava, kun taas Pentti Kotkaniemen tyyli edustaa enemmän toista ääripäätä. Heille on vuosien saatossa muodostunut henkilökohtainen ohjausote, minkä he ovat todenneet sekä itselleen että työryhmilleen toimivaksi. Molempien tyylit ovat edustettuina teatterikentällä eikä ohjaajan ohjaustyyli määrää onnistuuko vai epäonnistuuko jokin yksittäinen ohjaus. Ongelmia syntyisi todennäköisesti vasta siinä vaiheessa, kun ohjaajat alkaisivat muuttaa omaa tapaansa ohjata radikaalisti.

Toinen kysymys, jossa haastateltavien vastaukset poikkesivat toisistaan, liittyi ryhmähenkeen. Antti Hietalan mukaan ryhmän huono henki ei automaattisesti tarkoita sitä, että näytelmästä tulee huono eikä hyvä henki toisaalta takaa näytelmän onnistumista. Hän ei myöskään omien sanojensa mukaan

työskentele hyvin paineen alla ja pyrkii aina samaan työryhmän ilmapiirin mahdollisimman leppoisaksi. Olka Horila oli huomattavasti pohdiskelevampi omassa vastauksessaan eikä osannut suoraan vastata kysymykseen. Hän sanoi toivovansa, että tämän ryhmän kohdalla huono henki ei vaikuttaisi negatiivisesti lopputulokseen ja pohti myös tässä kohtaa sitä, että laitosteattereiden näytelmät ylipäättään saattavat olla hengeltään hajanaisempia kuin pienemmissä teattereissa. Hän otti esille myös ihmissuhdemuseo-käsitteen viitaten laitosteattereiden luonteeseen ja siihen, että ihmissuhteiden taustalla vaikuttavat niin vanhat asiat, että niitä on mahdotonta kaikkea pystyä tulkitsemaan, varsinkin jos tulee ryhmään talon ulkopuolelta.

Pentti Kotkaniemen mukaan on hyvin harvinaista jos työryhmässä vallitsevan huonon hengen pohjalta saa aikaa mitään hyvää. Hänen mukaan on yksinomaan ohjaajan vika jos työryhmän henki on huono ja harjoituksissa on kauheaa. Hänen mukaan ohjaajan yksi päävastuualue on nimenomaan hengen ja ilmapiirin luominen, ja on ohjaajan vastuulla puuttua ongelmanaiheuttajaan tai siihen tekijään, muuten ohjaaja osaksi epäonnistuu työssään.

7. YHTEENVETO

Olen tutkimuksessani kuvannut tekemiäni havaintojen perusteella niitä tilanteita ja olosuhteita, joissa jaettua johtajuutta esiintyy kolmen teatteriryhmän harjoitustilanteissa. Päähavaintoni aineistoni perusteella on se, että jaettu johtajuus ei voi olla ohjaajakeskeisessä työskentelytavassa vallitseva tila tai työtapana. Tämä havainto ei kuitenkaan poissulje sitä, ettei jaettua johtajuutta voisi esiintyä teatteriharjoituksissa. Etenkin Q-teatterin harjoituksissa oli useita tilanteita, joissa johtajuutta jaettiin ohjaajan ja näyttelijöiden kesken. Jaetun johtajuuden esiintymiseen vaikutti erityisesti muun työryhmän kollektiivinen vastuu ryhmän yhteisistä tavoitteista.

Kollektiivinen vastuu työryhmän keskuudessa ei kuitenkaan yksissään riitä. Johtajuuden jakaminen työryhmässä tapahtuu omien tulkintojeni mukaan lähes aina ohjaajan antaessa siihen luvan ja mahdollisuuden – ikään kuin valtuutuksen muille työryhmän jäsenille. Ohjaaja määrittää työtavan ja näyttelijät sekä muu työryhmä sopeutuvat siihen. Mutta mikäli vallasta luopumista ja johtajuuden jakamista tapahtuu työryhmässä, täytyy myös työryhmän muiden jäsenten olla siihen valmiita ja juuri tässä kohtaa astuu kollektiivinen vastuu mukaan kuvaan. Esimerkiksi näyttelijöiden on otettava tällöin enemmän vastuuta koko näytelmän sisällön rakentamisesta ja oltava valmiita johtamaan ajoittain koko työryhmää.

Jaettua johtajuutta näytti esiintyvän harjoituksissa ikään kuin teatterityöryhmän toiminnan ideaalitasolla, jolloin ryhmän toiminta oli kollektiivista ja tasavertaista työryhmän jäsenten kesken. Luottamus, sitoutuminen, vastuu ja luovuus yhdistyivät sekä yhteisten tavoitteiden kautta että yhteisen intohimon kohteen kautta. Mutta sekä kirjallisuuden että omien havaintojeni mukaan teatterityöryhmissä on samaan aikaan painetta jakaa johtajuutta ja toisaalta tarvetta yksilökeskeisemmälle johtajuudelle.

Vastuu työtavasta ja sen määrittämisestä on lähes aina ohjaajalla, joskin työryhmän koostumus esim. näyttelijöiden persoonat vaikuttavat siihen. Ohjaajan täytyy tunnistaa vallitseva tilanne valita työtapana ja toimia sen mukaan, joskus demokraattisemmin johtajuutta jakaen ja joskus autoritäärisemmin kaikki langat itsellään pitäen. Muita johtajuuden jakamiseen vaikuttavia tekijöitä ohjaajan ohjaustyylin, työryhmän kollektiivisen vastuun ja yhteisiin tavoitteisiin sitoutumisen ohella ovat aineistoni perusteella mm. työryhmän koko ja harjoitusten päiväkohtainen ilmapiiri.

Omien johtopäätöksieni yleistettävyyttä teatterikontekstiin rajoittaa aineistoni koko. Parhaiten tekemäni havainnot johtajuuden jakamisesta soveltuvat ohjaajakeskeisen työtapaan, jossa ohjaaja on kiistaton työryhmän johtaja. Tutkimuksessani mukana olleet kolme teatteriryhmää edustavat toisaalta osaltaan vakiintunutta tapaa tehdä teatteria, mutta silti sekä aineiston laajuuden perusteella yleisluontoiset päätelmät eivät ole mahdollisia. Havainnointipäivien lukumäärää olisi muun muassa pitänyt kasvattaa tuntuvasti, jotta olisin täysin luotettavasti pystynyt kuvaamaan kunkin ohjaajan tapaa ohjata työryhmiään.

Tutkimukseni täydentää osaltaan kahta johtajuuden tutkimuksen tutkimusaukkoa. Jaettua johtajuutta on tutkittu muualla kuin liike-elämän sektorilla vielä suhteellisen vähän eikä vastaavankaltaista tutkimusta ole tästä näkökulmasta ennen tehty. Jaetun johtajuuden esiintymistä on taideorganisaatioiden tasolla tutkittu varsinkin sinfoniaorkestereiden puolella, mutta teatteriharjoituksissa esiintyvää johtajuutta ei ole juuri akateemisella tasolla käsitelty. Tutkimukseni sivuaa osin myös yleistä johtajuuden tutkimusta teatterityöryhmissä, jossa näyttää olevan suhteellisen suuri tutkimustyhjiö liittyen nimenomaan johtajuuden harjoitustilanteessa. Johtuuko tämä sitten siitä, että ohjaajan asemaa on niin pitkään pidetty itsestäänselvyytenä ja hänen johtajan asemaa kiistattomana, siihen ei oma tutkimukseni vastaa. Samoin kysymykset siitä, miten ohjaajan ja työryhmän työtapo muuttuu koko harjoitusprosessin aikana, jäävät toistaiseksi avoimiksi.

Tarvetta on johtajuuteen liittyvään tutkimukseen teatteriryhmissä, koska jo oma tutkimukseni osaltaan osoittaa, että johtajuuteen liittyvät roolit eivät tämän päivän teatterissa ole itsestäänselvyyksiä. Lisää tutkimusta tarvittaisiin erityisesti liittyen jaetun johtajuuden ja luovuutta koskeviin kysymyksiin erityisesti teatteriryhmissä. Myös jaetun johtajuuden ja ohjaajakeskeisen toimintatavan kytkeytymistä teatterityöryhmän työtyytyväisyyteen muodostaisi mielenkiintoisen tutkimuskokonaisuuden.

Johtajuuden jakamiseen liittyvät kysymykset tarvitsevat ylipäätään lisää tutkimusta, koska katson, että johtajuus ei voi enää perustua pelkästään historiasta pohjautuvien hierarkioiden tuomaan muodolliseen valtaan tai institutionaaliseen asemaan eikä myöskään olla sidoksissa yksinomaan yhteen henkilöön. Itse näen johtajuuden dynaamisena ja tilanteesta riippuvana. Sillä henkilöllä, jolla on suurin asiantuntemus kyseisestä tilanteesta kyseisellä hetkellä, tulisi hänellä olla mahdollisuus toimia sillä hetkellä ryhmän johtajana ja suunnannäyttäjänä.

LÄHTEET

Avolio, B. J., Jung, D. & Sivasubramaniam, N. 1996. Building highly developed teams: Focusing on shared leadership process, efficacy, trust, and performance. Teoksessa M. M. Beyerlein, D. A. Johnson, & S. T. Beyerlein. *Advances in interdisciplinary studies of work teams*, pp. 173-209. Greenwich, CT: JAI Press.

Bligh, C. Michelle, Pearce, L. Craig & Kohles, C. Jeffrey. 2006. The importance of self- and shared leadership in team based knowledge work. A meso level model of leadership dynamics. *Journal of Managerial Psychology*, Vol. 20 No. 4. Emerald Group Publishing Limited.

Carson, B. Jay, Tesluk E. Paul, Marrone A. 2007. Shared leadership in teams: an investigation of antecedent conditions and performance. *Academy of Management Journal*. 2007, Vol. 50, No. 5, 1217-1234.

Cox, F. Jonathan, Pearce, L. Pearce & Perry, L. Monika. 2003. Toward a model of shared leadership and distributed influence in the innovation process. Teoksessa Pearce, Craig L. Jay, 2003, *Shared Leadership – Reframing the Hows and Whys of Leadership*. Thousand Oaks California: Sage Publications.

Dunham, L. & Freeman, R.E. 2000. There is business like show business: Leadership lessons from theatre. *Organizational Dynamics*, 29 (2), pp. 108-122, 2000. Elsevier Science Inc.

Ensley, M. D., Hmieleski, K. M. & Pearce, C. L. 2006. The importance of vertical and shared within new venture top management teams: Implications for the performance of startups. *Leadership Quarterly*, 17, 217-231.

Eskola, Jari & Suoranta, Juha. 1998. *Johdatus laadulliseen tutkimukseen*. Tampere, Vastapaino.

Fichtner, Larry, Finley, Donna, S., Gralen, Alana. 2006. From Bankruptcy to Sustainability: Stakeholder Engagement and Strategic Renewal in a Performing Art Organization. *International Journal of Arts Management*, vol. 9, no. 1. *Abi/Inform Global* pg. 4.

Fletcher & Käufer. 2003. *Shared Leadership: Paradox and Possibility*. Teoksessa Pearce, Craig L. Jay, 2003, *Shared Leadership – Reframing the Hows and Whys of Leadership*. Thousand Oaks California: Sage Publications.

Grönfors, Martti. 1982. *Kvalitatiiviset kenttätutkimusmenetelmät*. WSOY, Helsinki.

Heikkilä, Kristiina. 2002. *Tiimit – avain uuden löytämiseen*. Talentum Media Oy. Kauppakaari, Helsinki.

- Hirsjärvi, Sirkka & Hurme, Helena. 2008. Tutkimushaastattelu. Gaudeamus, Helsinki University Press.
- Hooker, Charles & Csikzentmihalyi, Mihaly. 2003. Flow, Creativity and Shared Leadership. Rethinking the Motivation and Structuring of Knowledge Work. Teoksessa Pearce, Craig L. Jay, 2003, Shared Leadership – Reframing the Hows and Whys of Leadership. Thousand Oaks California: Sage Publications.
- Hotinen, Juha-Pekka. 2002. Voiko esitys vapautua ohjaajan vallasta? Teoksessa Tekstuaalista Häirintää – Kirjoituksia teatterista, esitystaiteesta. Like Kustannus. Gummerus Kirjapaino Oy, Jyväskylä
- Hume, Margee. 2008. Developing a Conceptual Model for Repurchase Intention in the Performing Arts: The Roles of Emotion, Core Service and Service Delivery. International Journal of Arts Management, vol. 10, no. 2. Abi/Inform Global, pg. 40.
- Ihalainen, Mervi. 2001. Innostava johtajuus ja innovatiivisuus edistämässä teatterin menestymistä eli Rikumaista roisketta Hämeenlinnassa. Lappeenrannan teknillinen korkeakoulu. Kauppatieteiden osasto. Teoksessa Mikkonen, Anne-Maria. 2005. Pro gradu –tutkielma. Miksi ja miten jaettu johtajuus toimii teatterin johtamisessa? Tampereen yliopisto, Tampere.
- Kirkaman, B. L. & Rosen, B. 1999. Beyond self-management: Antecedents and consequences of team empowerment. Academy of Management Journal, 42, pp. 58-74. New York.
- Klein, J. Howard & Mulvey, W. Paul. 1995. Two investigations of the relationships among group goals, commitment, cohesion, and performance. Organizational Behaviour and Human Decision Processes, vol. 61, no. 1, pp. 44-53. Academic Press Inc.
- Koivunen, Niina. 2007. Kohti kuuntelevaa johtajuuskulttuuria: Johtajuustutkimuksen ja estetiikan yhtymäkohtia. Hallinnon tutkimus 2/2007.
- Koivunen, Niina. 1999. Studying Art Organizations: Organizing and leadership in a symphony orchestra. Tampereen Yliopistopaino Oy, Tampere.
- Laskow, Greg. 2003. Does shared leadership reduce individual responsibility and accountability? Leaders in Action. Vol. 23, no. 1. John Wiley & Sons Inc.
- Marks, M. A., Zaccaro, S. J. & Mathieu, J. E. 2000. Performance implications of leader briefings and team interaction training for team adaptation to novel environments. Journal of Applied Psychology, 85; 971-986. APA Journals, Washington DC.
- Meyerson, D.E. 2000. If Emotions Were Honoured: A Cultural Analysis. In Fineman, S. Emotions in Organizations. 2nd edition. London. Sage Publications.

Mikkonen, Anne-Maria. 2005. Pro gradu –tutkielma. Miksi ja miten jaettu johtajuus toimii teatterin johtamisessa? Tampereen yliopisto, Tampere.

Mullen, B., Symons, C., Li-Tze, Chu & Salas, E. 1989. Group size, leadership behaviour and subordinate satisfaction. *The Journal of General Psychology*, vol. 116, no. 2, pp. 155-170. Heldref, Washington DC.

Murphy, E. Susan & Ensher, A. Ellen. 2008. A qualitative analysis of charismatic leadership in creative teams: The case of television directors. *The Leadership Quarterly*, vol. 19, pp. 335-352. Elsevier Inc.

Pearce, Craig L. & Conger, Jay, 2005, *Shared Leadership – Reframing the Hows and Whys of Leadership*. Thousand Oaks California: Sage Publications.

Pearce, L. Craig. 2007. The future of leadership development: The importance of identity, multi-level approaches, physical fitness, shared leadership, self-leadership, networking, creativity, emotions, spirituality and on-boarding processes. *Human Resource Management Review* 17, 355-359. Elsevier Science Inc.

Pearce, L. Craig & Sims, P. Henry. 2000. Shared leadership: Toward a multi-level theory of leadership. *Teoksessa Beyerlein, M. M. ym. Advances in interdisciplinary studies of work teams*, pp. 115-139. Greenwich, CT: JAI Press.

Pearce, L. Craig & Sims, P. Henry. 2002. The Relative influence of vertical vs. shared leadership on the longitudinal effectiveness of change management teams. *Group Dynamics: Theory, Research and Practice*, 6(2): 172-197. Thousand Oaks California: Sage Publications.

Pennington, Donald. 2002. *Pienryhmän sosiaalipsykologia*. Gaudeamus. Helsinki University Press.

Petr, Christine. 2007. Why Occasional Theatregoers in France Do Not Become Subscribers. *International Journal of Arts Management*, vol. 9, no. 2. Abi/Inform Global, pg. 51.

Ropo, Arja, Eriksson, Marja, Sauer, Erika, Lehtimäki, Hanna, Keso, Heidi, Pietiläinen, Tarja, Koivunen, Niina. 2005. *Jaetun Johtajuuden Särmät*. Talentum Media Oy. Gummerus Kirjapaino Oy. Jyväskylä.

Ropo, Arja & Eriksson, Marja. 1996. Conflicts and Commitments in Managing a Theatre Production: Learning from Unusual Events in an Unusual Context. *Working Papers* 27. University of Tampere, Tampere.

Sauer, Erika. 2005. *Emotions in Leadership*. Tampere University Press. Cityoffset Oy, Tampere

Schlenker, R. Barry & Miller, S. Rowland. 1977. Group cohesiveness as a determinant of egocentric perceptions in cooperative groups. *Human Relations*, vol. 30, no. 11, pp. 1039-1055. Sage Social Science Collections.

Shamir, Boas & Lapidot, Yael. 2003. Shared Leadership in the Management of Group Boundaries: A Study of Expulsions from Officer's Training Courses. Teoksessa Pearce, Craig L. Jay, 2003, *Shared Leadership – Reframing the Hows and Whys of Leadership*. Thousand Oaks California: Sage Publications.

Shaughnessy, Peter. 1999. Directors on Directing. *Back Stage*. Vol. 40 Issue 1. VNU eMedia, Inc.

Sivasubramaniam, N., Murry, W. D., Avolio, B. J. & Jung, D. I. 2002. A longitudinal model of the team leadership and group potency on group performance of individuals and groups. *Group & Organization Management*, 27: 66-96. Sage Publications

Yukl, Gary. 2002. *Leadership in Organizations*. 6th edition. Pearson Education, Inc., Upper Saddle River, New Jersey. Prentice Hall.

HAVAINNOINTIJAKSOT

Q-teatteri Macbeth 30.9–6.10.2008

Turun kaupunginteatteri TukkiJoella 29.10–31.10.2008

Helsingin kaupunginteatteri Aina 16.2–17.2.2009

OHJAAJIEN HAASTATTELUT

Antti Hietala 6.10.2008

Pentti Kotkaniemi 12.2.2009

Olka Horila 17.2.2009