

Opinnäytetyö (AMK)

Esittävä taide

Teatteri

2014

Sami Sainio

OHJAAMINEN, IHMISTEN JOHTAMISTA

– Sotilasjohtamisen ja teatteri-ilmaisun ohjaamisen
rajapintoja



TURUN AMMATTIKORKEAKOULU
TURKU UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES

Sami Sainio

OHJAAMINEN, IHMISTEN JOHTAMISTA – SOTILASJOHTAMISEN JA TEATTERI-ILMAISUN OHJAAMISEN RAJAPINTOJA

Tässä opinnäytetyössä pohditaan ihmisten johtamista ja ryhmän ohjaamista. Johtamista tarkastellaan sotilasjohtamisessa käytettävästä ihmisten johtamisen mallista, syväjohtamisen näkökulmasta. Ohjaaminen rajataan ryhmän ohjaamiseen, mikä on olennainen osa teatteri-ilmaisun ohjaajan ammatinkuvaa ja koulutusta. Työn keskeinen kysymys on: Kuinka hyödyntää syväjohtamisen mallia teatteri-ilmaisun ohjaajan ammatissa?

Syväjohtamiseen perehdytään tutkija Vesa Nissisen sekä Suomen puolustusvoimien oppien avulla. Syväoppiminen on palautteesta oppimista, missä pyritään kehittämään omaa valmiutta johtajana. Se antaa perustan ja suunnan johtajana kehittymiselle ja kasvamiselle, tarkoituksena johtamiskäyttämisen parantaminen.

Johtamiskäyttämisen rakentuu kuuden ulottuvuuden varaan. Näitä ovat luottamus, innostus, oppiminen, arvostus, kontrolli ja passiivisuus johtamistilanteissa. Nämä yhdessä ammattitaidon kanssa muodostavat johtamiskäyttämisen ja sen vaikutuksia mitataan tyytyväisyyden, tehokkuuden ja yrittämisen halun kannalta. Ryhmän ohjaamista tarkastellaan Mikko Aallon sekä Reijo Kauppilan ryhmää, ohjaamista ja vuorovaikutusta käsittelevien teoksien pohjalta.

Työn loppuvaiheessa vertaillaan molempia asiakokonaisuuksia keskenään. Johtamisen ja ohjaamisen eroja sekä yhtäläisyyksiä tuodaan esille. Niiden eroina on toimintaympäristö sekä tavoite toiminnassa. Molemmissa tapauksissa pyritään vuorovaikutuksella ihmisten kanssa kohti yhteisiä tavoitteita. Johtaja ja ohjaaja ovat molemmat vastuullisessa asemassa olevia henkilöitä. Molemmissa tehtävissä on myös pyrkimys itsensä kehittämiseen palautteen pohjalta. Syväjohtamisen mallin avulla teatteri-ilmaisun ohjaaja voi kehittää omaa ammattitaitoaan.

ASIASANAT:

Johtaminen, sotilasjohtaminen, ihmisten johtaminen, syväjohtaminen, syväjohtamisen malli, syväoppiminen, ryhmä, ryhmän ohjaaminen, teatteri-ilmaisun ohjaaja, vuorovaikutus, oppiminen, palaute.

BACHELOR'S THESIS | ABSTRACT

TURKU UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES

Performing Arts | Drama Instructor

8.5.2014 | 30

Marja Susi

Sami Sainio

INSTRUCTING, LEADING PEOPLE – CONNECTIONS BETWEEN MILITARY LEADERSHIP AND DRAMA INSTRUCTION

In this Thesis we will be looking into leadership and group instruction. The perspective for leadership is taken from the model of deep leadership used in military leadership. Instruction is delineated in group instructing, which is an essential part of the profession and education of a drama instructor. The main issue of this Thesis is: How to exploit the model of deep leadership in the profession of drama instructor?

Deep leadership is examined through the work of Vesa Nissinen and by Finnish military doctrine. Deep learning means learning through feedback, where the main goal is to improve readiness as a leader. It gives the foundation and path to develop and grow for a leader. Aim for this is to develop leadership behavior.

Leadership behavior is built upon six elements. These are trust, inspiration, learning, appreciation, control and passiveness in leading situations. They together with professional skill form leadership behavior and its effects are being measured through satisfaction, effectiveness and desire to endeavour. Group instruction is looked with the works of Mikko Aalto and Reijo Kauppila that examine group, instruction and interaction.

Both of these issues are being compared with one another at the end of the work. The differences and similarities of leading and instructing are brought out. The main difference is the environment and goals of action. Interaction with people towards a common goal is in both cases. Both leader and instructor are in a position of a responsible character. Similar aim in both assignments is to develop through feedback. Drama instructor can develop professional skills with the model of deep leadership.

KEYWORDS:

Leadership, military leadership, deep leadership, the model of deep leadership, group, group instructing, drama instructor, interaction, learning, feedback.

SISÄLTÖ

1 JOHDANTO	5
2 JOHTAMINEN	6
2.1 Sotilasjohtaminen	6
2.2 Ihmisten johtaminen	8
2.3 Syväjohtaminen	10
2.4 Syväjohtamisen peruspilarit	11
2.5 Kontrolloitu ja passiivinen johtaminen	13
3 RYHMÄN OHJAAMINEN	14
3.1 Ryhmän ohjaajan ominaisuudet	16
3.2 Ryhmän kehitysvaiheet	17
3.3 Teatteri-ilmaisun ohjaaja	19
4 YHTÄLÄISYYKSIÄ JA EROAVAISUUKSIA	20
4.1 Omia kokemuksia	21
4.2 Palautteen antaminen	23
4.3 Assertio	25
4.4 Arvot eri toimintaympäristössä	26
5 YHTEENVETO	28
LÄHTEET	30

1 JOHDANTO

Tässä opinnäytetyössä käsittelen johtamista ja ohjaamista. Luku kaksi käsittelee johtamista. Aluksi johtamista avataan yleisesti, jonka jälkeen siirryyn sotilasjohtamisen käsittelyyn. Sotilasjohtamisen yksi osa-alue on ihmisten johtaminen ja sen kautta tutustutaan syväjohtamisen malliin. Syväjohtamisesta käydään läpi mallin rakenteet ja sen eri ulottuvuuksia. Johtamista tarkastellaan puolustusvoimien julkaisemasta Johtajan käsikirjasta vuodelta 2012 sekä Vesa Nissisen kirjoittamasta Syväjohtaminen teoksesta vuodelta 2004.

Luvussa kolme käsittelen ryhmän ohjaamista. Aluksi käsittelen ryhmää ja sen erilaisia kehitysvaiheita, käyn läpi ryhmän ohjaajan ominaisuuksia ja kerron teatteri-ilmaisun ohjaajan ammatinkuvasta ja siitä, miten se liittyy ryhmän ohjaamiseen.

Neljännessä luvussa tutkitaan näiden kahden asian, ohjaamisen ja johtamisen yhtäläisyyksiä ja eroavaisuuksia. Aluksi pohdinta on yleistä, jonka jälkeen syväjohtamisen mallia kommentoidaan teatterin tekemisen näkökulmasta. Omina kappaleinaan tutkitaan palautteen antamista ja siitä oppimista, assertiivista käyttäytymistä sekä arvomaailmoja eri toimintaympäristöissä. Viidennessä luvussa teen yhteenvedon pohtimastani kysymyksestä joka on: Kuinka hyödyntää syväjohtamisen mallia teatteri-ilmaisun ohjaajan ammatissa?

Teatterin tekeminen on ollut osa elämäni jo 20 vuotta. Ohjaamista olen oppinut teatteri-ilmaisun ohjaaja opinnoissani. Syväjohtamisen malliin olen ensimmäisen kerran tutustunut asepalvelusta suorittaessani. Tällä työllä pyrin kehittämään itseäni ihmisten johtajana sekä omaa ammattitaitoani teatteri-ilmaisun ohjaajana.

2 JOHTAMINEN

Yleisesti johtaminen määritellään sosiaalisesti toiminnaksi, mitä ohjaa tavoitesuuntautunut vuorovaikutus. Johtaminen pyrkii ihmisjoukon parempaan ja tehokkaampaan toimintaan, kuin mitä se olisi ilman johtamista. Johtamisella pyritään aikaansaamaan tuloksia ihmisten avulla ja kanssa, ei yksin. (Wikipedia 5.5.2014: johtaminen.)

Johtamista tarkastellaan tässä sotilasjohtamisen näkökulmasta. Sotilasjohtaminen voidaan jakaa asioiden ja ihmisten johtamiseen (JOKÄ 2012, 145). Ihmisten johtamisen kautta käsittelen Puolustusvoimien nykypäivän ihmisten johtamisen mallia, syväjohtamista. Syväjohtaminen pohjaa kansainväliseen Transformational Leadership- teoriaan ja se on koostunut hyväksi havaituista johtamisperiaatteista. Malli korostaa ihmisten johtamista asioiden johtamisen sijaan ja sen avulla pyritään johtajana kasvamiseen ja kehittymiseen. (JOKÄ 2012,16, 29.) Syväjohtamista tarkastelen sen kehittäjän, Vesa Nissisen että Puolustusvoimien julkaisujen pohjalta.

2.1 Sotilasjohtaminen

Ymmärtääksemme sotilasjohtamista, tulee ensin tarkastella sen toimintaympäristöä, siis paikkaa ja tilannetta missä johtaminen tapahtuu. Sodan ja rauhan ajan toimintaympäristö asettaa sekä sotilasorganisaatiolle että sotilasjohtajalle erilaisia vaatimuksia ja sotilaskoulutus tähtää siihen, että johtajat suoriutuvat sodan ajan tehtävistään vaativissakin olosuhteissa.

Puolustusvoimien mukaan sotilasjohtaminen on johtamista sotilasorganisaatiossa ja se jakaantuu kahteen eri toimintakenttään, rauhan ja sodan ajan johtamiseen. Sen ominaispiirteitä on helpompi tarkastella näitä toimintaympäristöjä vertailemalla. Rauhan ajan toimintaympäristöä voidaan pitää avoimena toimintaympäristönä. Avoimen toimintaympäristön tyypillisiä ja

tunnusomaisia piirteitä ovat luovuus, matalat hierarkiset rakenteet sekä suuri yksilöllinen toimintavapaus. (JOKÄ 2012, 32.)

Sodan ajan ympäristössä sotilasorganisaatiolta edellytetään puolestaan hierarkista ja kiinteää organisaatiota sekä hierarkiaan perustuvaa selkeää johtajuutta. Sodassa menestyvän organisaation ja niissä toimivien ihmisten tulee kestää taisteluita. Ihmisten taistelukestävyyttä lisää sosiaalinen yhteenkuuluvuus sekä ryhmäkiinteys. Sota-aika rajoittaa yksilöllistä toiminnanvapautta ja luo minimaalisen toimintaympäristön, jolle hallitsevin piirre on stressi. (JOKÄ 2012, 33, 34.)

Puolustusvoimat jakaa sotilasjohtamisen kolmeen alakäsitteeseen. Näitä ovat sotilasjohtajan asema, päätöksenteko sekä johtamiskäyttäytyminen. Johtajan tulisi löytää näiden välillä tasapaino eri toimintaympäristössä. Esimerkiksi sodan ajan toimintaympäristössä ja erityisesti taistelun johtamisessa päätöksenteon tärkeys johtamisessa korostuu, kun taas rauhan ajan toimintaympäristössä organisaation tehokkuuteen vaikuttaa suhteellisesti eniten johtamiskäyttäytyminen. Tärkeää on tiedostaa, että toimintaympäristö vaikuttaa aina johtamiskäyttäytymiseen. (JOKÄ 2012, 30, 71.)

Sotateoreetikko Carl von Clausewitzin mukaan sota on väkivaltaista toimintaa, jonka tarkoituksena on pakottaa vastapuoli toteuttamaan oma tahto. Lisäksi se vie ihmisiä äärimmäisyyksiin. (Clausewitz 2010, 24-27.) Äärimmäisissä tilanteissa, taisteluissa, missä on kyse elämästä ja kuolemasta, tulee sotilasjohtajalle haasteeksi säilyttää toimintakykynsä sekä henkisesti että fyysisesti. Sotilasjohtajuudessa toimintakyvyllä tarkoitetaan fyysisten, psyykkisten, sosiaalisten ja eettisten osa-alueiden kokonaisuutta, jonka ytimessä on toimintakyvyn ulottuvuudet yhteen sitova identiteetti – sotiluus. (JOKÄ 2012, 58, 60.)

Sotilasjohtajan tehtävä on toteuttaa hänelle annetut tehtävät parhaalla mahdollisella tavalla. Tehtävät toteutetaan tehtävätaktiikan periaatteella. Tehtävätaktiikassa esimies (käskijä) kertoo mitä tehtävä pitää sisällään ja alainen (käskettävä) päättää miten tehtävä suoritetaan. Tehtävän saatuaan

johtajan on tehtävä tilanteenarvio. Tilanteenarvio on ajatusprosessi joka tähtää toiminnan aloittamiseen. Toiminnan alkuunpaneva ajatus on tilanteenarvion pohjalta tehty päätös. Päätös on johtajan tahto ja se kertoo miten tehtävä tulee suorittaa. Joissakin tilanteissa johtajan täytyy tehdä päätöksiä puuttellisillakin tiedoilla. Nopea ja oikeasuuntainen aloitettu toiminta on parempi vaihtoehto kuin pitkän harkinnan vuoksi myöhästynyt ratkaisu. Päätöksenteon jälkeen johtaja käskää alaisiaan selkeästi ja yksiselitteisesti, jakaen vastuuta. Käskeminen on johtamisprosessin tärkein vaihe, sillä se käynnistää toiminnan. Johtajan tehtävänä on valvoa tehtävän toteutumista, jatkaa tilanteen- ja päätöksenteon arviointia sekä olla yhteydessä alaisilleen, että esimiehilleen. (JOKÄ 2012, 95 -101.)

Puolustusvoimat toteaa ihmisten johtamisen taistelussa olevan johtamistilanteista vaativin. Menestyneen taistelunjohtajan henkilökohtaisista ominaisuuksista ovat toistuvasti nousseet esiin seuraavat ominaisuudet: oikeudenmukaisuus, rauhallisuus vaikeassa, kaoottisessa tilanteessa sekä rohkeus. Toimintaympäristön ollessa taistelukenttä ja sen ääriolosuhteet, joutuvat ihmiset toimimaan psyykkisen ja fyysisen suorituskyvynsä ylärajoilla.

Taistelunjohtamisessa korostetaan tänäkin päivänä johtajien omaa esimerkkiä, selkeää ja yksiselitteistä johtamista ja nopeaa päätöksentekoa. Johtajien osoittama rohkeus ja määrätietoinen toiminta auttaa muita taistelijoita hallitsemaan pelkonsa. (JOKÄ 2012, 12, 111, 112.)

2.2 Ihmisten johtaminen

Reserviupseeriliiton mukaan kaiken johtamisen yleiseksi lähtökohdaksi on otettava se tosiasia, että vain ihmisiä voi johtaa. Johtajan ihmiskäsitys vaikuttaa suoraan hänen toimintaansa johtajana ja tämä toiminta ja johtamisen tyyli saavat aikaan tietynlaista käyttäytymistä alaisissa. Täten johtajan ihmiskäsityksellä on suora yhteys johtajana onnistumiseen. (Tulikoe 2001, 22.)

Johtajan käsikirjassa johtaminen katsotaan pitävän sisällään asioiden ja ihmisten johtamista sekä toiminnan ohjaamista. Ihmisten johtaminen voidaan katsoa haasteellisimmaksi osa-alueeksi. Se on johtajan ja johdettavan välistä tavoitteellista vuorovaikutusta, missä pyritään saamaan erilaiset ja eri asemissa olevat ihmiset toimimaan yhdessä yhteisten tavoitteiden saavuttamiseksi. Tavoitteellinen vuorovaikutus liittyy käsitteenä kiinteästi kaikkiin sellaisiin tilanteisiin ja tehtäviin, joissa on tarkoitus kasvattaa, ohjata, suunnata tai muuten vaikuttaa ihmisten käyttäytymiseen ja toimintaan. Sitä tarvitsee jokainen toimenkuvasta riippumatta tehdessään yhteistyötä muiden ihmisten kanssa. Tavoitteellinen vuorovaikutus on toimiva perusta hyvin toimivalle yhteisölle. (JOKÄ 2012, 12, 18, 170.)

Puolustusvoimien johto on nimennyt painopistealueeksi johtaja- ja kouluttajakoulutuksessa ihmisten johtamisen. Puolustusvoimien mukaan johtajakoulutusohjelma on rakennettu seuraavien perusoletusten varaan.

1. On olemassa ilmiö, jota voidaan kutsua ”erinomaiseksi johtamiskäyttäytymiseksi”. Tällainen johtamiskäyttäytyminen perustuu yksilön arvostamiseen ja kasvamisen tukemiseen, mutta se on myös organisaation näkökulmasta tehokasta ja tuloksellista, siis tavoittelemisen arvoista.
2. Erinomainen johtamiskäyttäytyminen voidaan mallintaa missä tahansa kulttuuri- ja organisaatioympäristössä.
3. Mallinnetun johtamiskäyttäytymisen ympärille voidaan rakentaa täydentävin viitekehyksin tehokas johtajakoulutusohjelma.
4. Johtamiskäyttäytymistä voidaan uskottavasti ja luotettavasti mitata mallin perusteella rakennetulla kysymyssarjalla noudattaen työyhteisöpalautteen periaatteita.
5. Johtamiskäyttäytymisen kehittäminen perustuu yksilön valmiuden kehittämiseen, joka on nähtävä yksilön sisäisenä, elinikäisenä prosessina. (JOKÄ 2012, 16-17.) Näiden perusoletusten varaan voidaan katsoa syväjohtamisen mallin rakentuvan.

2.3 Syväjohtaminen

Syväjohtamista voidaan tarkastella tällaisen kaavan mukaan:

Ihmisten johtaminen + syväoppiminen = syväjohtaminen.

Syväoppiminen kuvastaa ihmisen elinikäistä oppimisprosessia, jossa hyväksytään pysyvä epätäydellisyys. Oppiminen kytkeytyy ihmisenä kasvamiseen ja siihen vaikuttavat oma valmius sekä johtamiskäyttämisen pohjalta saatu palaute. (JOKÄ 2012, 17.) Koen tämän mallin hyvänä lähtökohdana johtajana kehittymiselle, ja se tukee ajatusta siitä, että johtajaksi ei synnytä vaan kasvetaan. Tätä samaa ihmisen elinikäistä oppimista on korostettu teatteri-ilmaisun ohjaajan koulutuksessa ryhmän ohjaamisen opinnoissa.

Syväjohtamisen mallin kehittäjän, Vesa Nissisen mukaan, syväjohtaminen on oppimisen ja johtamisen yhdistelmä. Hän näkee johtamisen asiana jota voi ja pitää oppia. Oppimiseen ei ole oikotietä, ja se edellyttää pitkäjänteistä työtä, kehittymistä, ihmisiltä saadun palautteen pohjalta. (Nissinen 2004, 19-25.) Puolustusvoimat kehottaakin johtajaa jatkuvaan kehitykseen. Johtajana kehittyminen rakentuu neljän käsitteen ympärille. Näitä ovat valmius, johtamiskäyttämisen, vaikutus ja palaute. (JOKÄ 2012, 57.)

Tässä mallissa valmius johtamiseen nähdään persoonaan sitoutuvana kaksiosaisena käsitteenä. Ensin on johtaja tällä hetkellä. Johtajan valmiuteen vaikuttavat perityt ominaisuudet, kasvatus, kokemukset sekä koulutus. Toinen osa muodostuu johtajan oppimispotentialista. Keskeistä on käydä rohkeasti kiinni itsensä kehittämisen prosessiin. Tämän prosessin keskiössä on johtajan itsekriittinen arviointi omia arvoja, asenteita ja toimintatapoja kohtaan. (Nissinen 2004, 39-40.)

”Johtamiskäyttämisen on se osa johtajan toimintaa, jota voidaan ulkopuolelta havainnoida ja arvioida.” (Nissinen 2004, 41). Nissinen näkee johtamiskäyttämisen käsitteen laajana kokonaisuutena, joka pitää sisällään kaikki ne havainnot, joita ihmiset johtajasta tekevät. Näitä havaintoja tehdään aina vuorovaikutustilanteissa. Erityisen tärkeänä Nissinen näkee oman tunne-elämän ja omien tunnepohjaisten reagoitapojen tunnistamisen ja hallinnan.

Myös toimintaympäristö vaikuttaa johtamiskäyttäytymiseen. (Nissinen 2004, 41-42.)

Johtaja vastaa usein laajasti koko työyhteisön toiminnasta ja tuloksellisuudesta ja kantaa vastuun toiminnasta ja muiden tekemisestä. Mittarina on aina se, mitä johtaja saa alaistensa kanssa aikaan suhteessa asetettuihin tavoitteisiin. Johtamisen vaikutuksia tulisi tarkastella monipuolisesti sekä lyhyellä että pidemmällä aikavälillä, sillä vain välittömien vaikutusten (tyytyväisyys, tehokkuus ja yrittämisen halu) tarkastelulla ei oppimisen näkökulmaa saada näkyviin. Oppiminen katsotaan johtamisen tärkeimmäksi vaikutukseksi. (Nissinen 2004, 48-49.)

2.4 Syväjohtamisen peruspilarit

Johtajan käsikirjassa syväjohtaminen rakentuu neljän peruspilarin varaan:

1. Luottamuksen rakentaminen
2. Inspiroiva tapa motivoida
3. Älyllinen stimulointi
4. Ihmisen yksilöllinen kohtaaminen

Neljä peruspilaria muodostavat johtamiskäyttäytymisen kivijalan. Ne eivät ole erilaisia johtamisen tyylejä, vaan eri puolia johtamiskäyttäytymisestä. Näiden lisäksi johtamiskäyttäytymiseen vaikuttavat: ammattitaito sekä kontrolloiva ja passiivinen johtaminen. Syväjohtamisen tuloksia tarkastellaan tehokkuuden, tyytyväisyyden ja yrittämisen halun näkökulmasta. (JOKÄ 2012, 55.)

Neljä peruspilaria voidaan myös kuvata sanoilla: 1. luottamus, 2. innostus, 3. oppiminen sekä 4. arvostus. Nämä syväjohtamisen kulmakivet muodostavat keskenään kaksi asiakokonaisuutta. Luottamus ja arvostus muodostavat turvallisuusakselin ja innostus ja oppiminen luovat oppimisakselin. Turvallisuus on avainasemassa ryhmän toiminnassa ja oppiminen mahdollistaa

menestyksen ja kehityksen. (JOKÄ 2012, 18, 56.) Seuraavassa tarkastelen näitä tarkemmin.

Luottamuksen rakentaminen on ensimmäinen syväjohtamisen kulmakivi. Johtajan tulisi tämän mukaan olla rehellinen, oikeudenmukainen ja kohdella alaisiaan tasapuolisesti. Johtaja luottaa alaisiinsa ja osoittaa luottamuksensa myös käytännössä. Hän korostaa keskinäisen luottamuksen merkitystä ja toimii itse esimerkkinä ryhmässä. Vastaavasti johtaja ei aja omaa etuaan vaan pystyy asettamaan alaisensa tarpeet omiensa edelle. Hän ei myöskään pimitä tarpeellisia tietoja eikä anna katteettomia lupauksia. (JOKÄ 2012, 55, 85.)

Innostus, siis inspiroiva tapa motivoida puolestaan kertoo kuinka hyvin johtaja alaisiaan motivoi ja millainen ryhmähenki ryhmässä vallitsee. Ryhmällä on selkeät tavoitteet, työnjako ja yhteiset pelisäännöt. Johtaja hallitsee ryhmän kokonaisuutena, näkee pidemmälle tulevaan ja viestii positiivista kuvaa siitä. Johtaja on itse innostunut työstään ja kannustaa muita ylittämään itsensä tavoitteiden ollessa korkealla. Hän pyrkii keksimään uusia motivointikeinoja ja kiittää hyvin tehdystä työstä. Tällä kaikella pyritään sitouttamaan ihmisiä ryhmän tavoitteiden aikaansaamiseksi. Inspiroiva tapa motivoida vaikuttaa ryhmän tehokkuuteen. (JOKÄ 2012, 55, 85-87.)

Älyllinen stimulointi edustaa johtamiskäyttäytymisessä johtajan aikaansaamaa oppimisen ilmapiiriä. Johtaja ottaa ryhmän mukaan ongelmanratkaisutilanteisiin huomioiden muiden ideoita ja sallii, että hänen kanssaan voidaan olla eri mieltä. Hän rohkaisee alaisiaan kokeilemaan uusia tapoja ja asettaa perusoletukset kyseenalaisiksi. Johtaja antaa itse oppimisen esimerkin ja näkee virheet mahdollisuutena oppia. Toiminnallaan johtaja valmentaa ihmisiä itsenäisempään työhön, ja vaatii heiltä ja itseltään asioiden kehittämistä. Tärkeää on, että johtaja osaa antaa ja vastaanottaa palautetta, niin myönteistä kuin kielteistäkin. Ihmisten johtajana kehittyminen vaatii palautetta ja siitä oppimista. Älyllinen stimulointi ja innostaminen lisäävät ihmisten sitoutumista tavoitteisiin ja se voi näkyä jäsenten vapaaehtoisena työpanoksen lisääntymisenä. Yhdessä nämä kaksi ulottuvuutta vaikuttavat yrittämisen haluun. (JOKÄ 2012, 55-56, 72, 86-87.)

Ihmisen yksilöllinen kohtaaminen kuvaa arvostusta johtajan ja johdettavien välillä. Johtaja kohtaa ihmiset yksilöinä, on aidosti kiinnostunut heistä ja heidän tarpeistaan ja osaa kuunnella. Johtaja kohtaa ryhmän jäsenensä vertaisina riippumatta heidän taustastaan tai asemastaan. Johtaja pyrkii auttamaan ongelmien ratkaisemisessa ja pitää huolta alaistensa hyvinvoinnista. Hän ajaa ryhmänsä etua ja kantaa ryhmästä vastuun. Avainasemassa on johtajan oma avoimuus. Luottamus ja arvostus rakentavat ryhmän turvallisuuden tunnetta. Ihmisen yksilöllinen kohtaaminen vaikuttaa eniten tyytyväisyyteen. Tyytyväisyys kuvastaa alaisten tunnepohjaista kokemusta johtamiskäyttäytymisestä. (JOKÄ 2012, 56, 86-86.)

2.5 Kontrolloiva ja passiivinen johtaminen

Kontrolloiva johtaminen on yksi ulottuvuus johtamiskäyttäytymisessä. Se kuvastaa johtajan kontrolloivuutta vuorovaikutuksessa. Kontrolloiva johtaja ei luota alaisiinsa, hän ei jaa vastuuta ja pyrkii tekemään tärkeimmät tehtävät yksin. Luottamuksen puute heijastuu tiukkana valvontana. Johtaja uskoo alaistensa tekevän työnsä hyvin ainoastaan valvonnan alla. Johtaja puuttuu jatkuvasti epäolennaisiin pikkuasioihin, ei näe virheitä oppimismahdollisuutena ja mahdollisesti rankaisee niistä. Kontrolloiva johtaja etsii virheitä muiden tekemisestä eikä anna riittävästi positiivista palautetta. Kontrolloivaa johtamista tarvitaan niissä tilanteissa, kun opetellaan ja harjaannutetaan uusia asioita, sillä oikein opitut suoritukset ja toimintatavat antavat varmuutta johdettaville. Tämä lisää turvallisuuden tunnetta, mikä puolestaan helpottaa jatkossa johtamista, koska asiat on automaattitasolla harjoiteltu oikein. Tämän johtamiskäyttäytymisen korostuminen vaikuttaa alaisiin passivoivasti, ja näkyy yrittämisen halun ja oma-aloitteisuuden laskuna. (JOKÄ 2012, 39, 57, 86-87.)

Passiivinen johtaminen kertoo johtajan passivisuudesta vuorovaikutuksessa. Passiivinen johtaja edustaa käytännössä ei-johtajuutta. Passiivinen johtaja työskentelee omissa oloissaan ja luottaa organisaation rakenteen ja rutiinien antavan tarvittavat työkalut ihmisten toiminnalle. Johtaminen ei ole ennakoivaa

ja ongelmiin reagoidaan vasta niiden esille noustessa, kun alaisten toimivaltuudet eivät enää riitä asian ratkaisemiseen. Johtaja ei ole itse kiinnostunut työstään eikä kanna vastuuta itsensä ja alaistensa tekemisistä. Ongelmatilanteista pakoileminen ja vastuun vältteleminen johtavat päätöksenteon vaikeuteen ja viivästymiseen. Pahimmillaan johtaja ei ole ihmisten kanssa edes tekemisissä eikä tavoitettavissa. (JOKÄ 2012, 57, 87.)

3 RYHMÄN OHJAAMINEN

Vuorovaikutusta ryhmän ohjaamisessa tutkinut muutosvalmentaja Reijo Kauppila määrittelee ryhmän ihmisen jokapäiväiseen elämään kuuluvaksi asiaksi. Hänen mukaansa ryhmän yleisessä määrittelyssä ollaan yksimielisiä siitä, että keskeisenä ryhmän ominaisuutena on vuorovaikutus. Ryhmän jäsenet hyötyvät toisistaan ja toiminta perustuu yhteisille intresseille tai tarpeille. Yleensä ryhmän jäsenillä on yhteisiä tavoitteita tai mielenkiinnon kohteita ja he vaikuttavat toisiinsa. Jäsenet voivat myös olla riippuvaisia ryhmän toiminnasta tai toisistaan. Ryhmän tehtävät jaetaan yleisesti kahteen osaan, joista ensimmäinen on ryhmän hyväksymien toiminnallisten tavoitteiden saavuttaminen ja toinen on kiinteyden säilyttäminen. Ryhmäkiinteys auttaa muiden tavoitteisiin pääsyä ja se sitouttaa jäseniä niihin. Ryhmän kiinteyden ansioista ryhmään kehittyy oma ryhmäidentiteetti, ja tämä kiinteys voidaan nähdä positiivisena toiminnan tuloksissa ja aikaansaannoksissa. (Kauppila 2000, 85-86.)

Puolustusvoimat näkee ryhmän olevan sen organisaation perusyksikkö. Ryhmiä muodostetaan tehtävien toteuttamista varten. Ryhmän tulee toimia tarkoituksensa mukaan ja huolehtia omasta kiinteydestään. Tässä yhteydessä puhutaan asia- ja tunnetavoitteesta. Asiatavoite liittyy tehtävään ja tunnetavoite ryhmässä olemiseen ja kiinteyteen. Ryhmän jäsenten tulee tietää ryhmätoiminnan tavoite siis perustehtävä. Tämä mahdollistaa mielekkään ryhmätoiminnan ja helpottaa motivoitumista ja työnjakoa tehtävää suorittaessa.

Ryhmän jäsenten ja erityisesti johtajan tulee pitää tehtävä kirkkaana mielessä. Johtaminen nähdään ryhmän päämäärien saavuttamisen edistävänä toiminnaksi. Tätä päämäärää kohti suuntaavaa toimintaa on prosessi, johon koko ryhmä osallistuu. Tunnetavoite liittyy ryhmän kiinteyteen, koheesioon. Koheesio tarkoittaa ryhmän jäsenten välistä yhteenkuuluvuuden tunnetta, vetovoimaa. Ryhmän jäsenten välinen toisistaan pitäminen, vuorovaikutuksen määrä, suhteiden avoimuus, luottamus ja keskinäinen kunnioitus vaikuttavat ryhmäkiinteyteen. Kiinteyttä lisää fyysinen läheisyys, yhteinen työskentely, yhteiset vaarat ja vaikeudet sekä yhteinen menestyminen. Henkilöstön pysyvyys, yhteiset mielenkiinnon kohteet ja päämäärät, ryhmään kohdistuva ulkoinen paine, toisista riippuvuus päämäärien saavuttamiseksi ja toisista huolehtiminen lisäävät myös kiinteyttä. Yhteiset arvot, asenteet ja uskomukset lisäävät vielä jäsenten välistä kiinteyttä. (JOKÄ 2012, 108-109, 132-133, 137-138, 144, 154, 169, 174.)

Kouluttaja Mikko Aalto käsittelee ryhmän ominaisuuksia kirjassaan Ryppäästä ryhmäksi (2000). Aallon mukaan tärkeintä on luoda turvallinen ryhmä. Turvallisuudella tarkoitetaan tässä sitä, että ryhmän jäsen voi ilmaista itseään vapaasti, oppii hyväksymään itsensä ja tunteensa, sekä pystyy vastaanottamaan palautetta. Ryhmän turvallisuudelle on määritelty kahdeksan eri astetta. Turvattomassa ryhmässä ihmiset pelkäävät toisiaan ja peittävät mahdollisimman paljon itseään eivätkä uskalla ilmaista itseään. Paras turvallisuuden aste saavutetaan armahtavassa ryhmässä, jossa ihminen otetaan anteeksiantamuksen asenteella vastaan, vaikka hän olisi haavoittanut (henkisesti) muita. Turvallisen ryhmän syvin tarkoitus on tukea ihmisen itseksi tulemistä ja sen myötä psyykkistä turvallisuutta ja elämässä selviämistä yksin ja muiden kanssa. (Aalto 2000, 17, 21-23.)

3.1 Ryhmän ohjaajan ominaisuudet

Mikko Aallon mukaan ryhmän ohjaajalla tulee olla kokemusta toiminnallisista menetelmistä. Toiminnallisilla menetelmillä tarkoitetaan erilaisia

ryhmäharjoitteita. Ideana on, että kokemuksen kautta ohjaaja tietää mitä harjoitteita kannattaa missäkin kohdassa tehdä. Tähän liittyy ryhmän turvallisuuden asteen tunnistaminen. Kokemuksella pyritään siihen, että ohjaaja myös itse uskoo harjoitteisiin ja niiden voimaan. Ohjaajan ei tarvitse itse tehdä ryhmästä hyvää vaan hänen tulee luottaa siihen, että ryhmä toimii juuri niinkuin sen pitääkin toimia. Ohjaaja vaikuttaa ryhmään uskon ja turvallisuuden kautta. (Aalto 2000, 137-138.)

Aalto listaa tiettyjä ominaisuuksia ohjaajalle. Suurin osa ominaisuuksista kuvaa ohjaajan omaa suhdetta itseensä. Omien tunteiden käsitteleminen ja kokeminen auttaa ymmärtämään muita sekä olemaan turvallisemmin muiden ihmisten kanssa. Ohjaajan tulisi pykiä olemaan herkkä. Herkkyys suo mahdollisuuden tunnistaa omia tunteitaan ja tämä luo turvallisuutta. Ohjaajalla tulisi olla kyky sietää myös kielteisiä tunteita ja aggressiota. Hänen pitäisi antaa tilaa myös toisten tunteille, eli ottaa muiden tunteet vakavasti. Edellä mainitut ominaisuudet lisäävät ohjaajan empatiaa ja kuuntelukykyä, jotka ovat tärkeitä ominaisuuksia. Ohjaajan tulisi olla vakuuttava ja vaikuttava. Vakuuttavuus on oman turvallisuudentunteen sivutuote, jossa hyväksytään omat heikkoudet. Vaikuttavuus syntyy suhteestamme muihin ryhmässä. Syvin vaikutus saadaan välittämällä muista ihmisistä. Turvallisuus nähdään molempien tekijöiden osaluueksi. (Aalto 2000, 138-139.)

Muita Aallon listaamia ominaisuuksia ovat kyky tunnistaa ryhmän turvallisuuden aste, nollaamiskyky, vuorovaikutustaidot, joustokyky, yllättävien tilanteiden hallinta, tilannekomiikka sekä ohjeistustaito. Turvallisuuden tunnistaminen on avainasemassa ihmisten ymmärtämiselle ja ryhmässä esiintyville tunteille. Ohjaajan pitää antaa aikaa ihmisten sisäisille prosesseille. Jos ohjaaja kiirehtii, se aiheuttaa helposti ihmisten sulkeutumista. Nollaamiskyvyllä tarkoitetaan ohjaajan keskittymistä sen hetkiseen työtehtävään. Aikaisempien töiden, ryhmien ja tilanteiden ei tulisi pyöriä mielessä ohjatessa. Vuorovaikutustaitojen jatkuva opettelu on olennaista ohjaajana kehittämisessä. Yllättävissä tilanteissa ohjaajalta vaaditaan joustokykyä. Näihin yllättäviin tilanteisiin ohjaajan tulisi olla aina valmiina, sillä suunnitelmat ja aikataulut saattavat muuttua. Yllättäviä

tilanteita voivat olla esimerkiksi ryhmän jäsenten reagointi harjoitteisiin, tunteenpurkaukset, sairastumiset ja loukkaantumiset. Tärkeintä tällaisissa tilanteissa on tunteiden purkaminen. Huumorilla on merkittävä ryhmäyttävä vaikutus ja tilannehumorissa ihmiset jakavat hetkessä jotain hauskaa. Viimeisenä ominaisuutena Aalto sanoo ohjeistustaidon. Ohjaajan tulee antaa hyviä ja selkeitä ohjeita. Tämä auttaa ryhmän ohjaamisessa. (Aalto 2000, 138-141.)

3.2 Ryhmän kehitysvaiheet

Reijo Kauppila esittelee ryhmän toiminnan eri kehitysvaiheita. Alussa ryhmän jäsenet ovat erillään toisistaan ja kun ryhmä alkaa toimia yhdessä, tapahtuu ryhmäytymistä. Vaiheita on kaiken kaikkiaan viisi:

1. Muotoutumisvaihe
2. Kuohunta- eli konfliktivaihe
3. Yhteistoiminnan syntymisen vaihe
4. Kypsän toiminnan vaihe
5. Ryhmän hajoaminen

Ensimmäisessä vaiheessa ryhmän jäsenet ovat varauksellisia, tarkkailevat toisiaan ja tilannetta ja tämän johdosta ryhmä ei vielä toimi yhtenä ryhmänä. Tätä vaihetta kutsutaan muotoutumisvaiheeksi. Tässä vaiheessa ryhmäläiset etsivät omaa paikkaansa ryhmässä. Jäsenille alkaa kehittyä tarkoituksenmukaisia rooleja. Ryhmäytymistä helpottaa, jos ryhmällä on johtaja tai ohjaaja. (Kauppila 2000, 97.)

Toisessa vaiheessa jäsenten erilaisuus ja erilaiset näkemykset voivat synnyttää ongelmia. Ongelmat tulisi ratkoa rakentavasti. Ryhmässä voi tapahtua klikkiytymistä, eli ryhmän jäsenet muodostavat keskenään pieniä sirpaleryhmiä ryhmän sisällä. Klikkiytymistä lisäävät ryhmän jäsenten vaikeudet ilmaista omia tunteitaan ryhmässä. Tätä vaihetta kutsutaan kuohunta- eli konfliktivaiheeksi.

Tässä vaiheessa ryhmän erilaiset ongelmat nostavat päätään ja ne vaativat käsittelyä. Tällöin ryhmän kiinteyttä ja yhtenäisyyttä koetellaan. Tällaiset ongelmat hidastavat ryhmän tavoitteiden toteuttamista, mutta tämä vaihe mahdollistaa samalla keskeisten roolien syntyminen. (Kauppila 2000, 97-98.)

Kolmannessa vaiheessa ryhmän toiminta alkaa vakiintua ja sisäinen yhteenkuuluvuus luo ryhmätunnetta. Tätä vakiintumista auttavat yhteisten sääntöjen ja normien löytyminen sekä selkeät roolit ryhmän sisällä. Tätä vaihetta kutsutaan yhteistoiminnan syntyminen vaiheeksi. Tässä vaiheessa ristiriidat eivät ole keskeisessä osioissa, vaan tavoitteisiin pääsy saa ihmiset lisäämään henkilökohtaista työpanostaan. Ryhmän vuorovaikutus on toimivaa ja ihmiset voivat ilmaista itseään vapautuneemmin. Tämä vaihe ei kuitenkaan mahdollista vielä täysitehoista toimintaa. (Kauppila 2000, 98.)

Neljättä vaihetta ryhmän vuorovaikutuksessa nimitetään kypsän toiminnan vaiheeksi. Ryhmässä on syntynyt toimiva työnjako, roolit ovat muodostuneet ja jäsenien asema ja toiminta on vakiintunut. Tällöin ryhmä alkaa toimia ryhmänä. Toiset otetaan paremmin huomioon, kun ihmiset tuntevat toisensa ja tietävät toistensa kyvyt ja mahdollisuudet. Yhteiset saavutukset lisäävät tyytyväisyyttä ja tämä lisää motivaatiota tavoitteiden mukaiseen toimintaan. Luovuus ja joustavuus lisääntyvät ryhmässä, ja jäsenet käyttävät energiansa rakentavasti toimivalla vuorovaikutuksella. (Kauppila 2000, 98-99.)

Viides ja viimeinen ryhmän vaihe on ryhmän hajoaminen. Tämä on edessä, kun ryhmä on suorittanut toimintansa loppuun asti ja tavoitteet on saavutettu. Ryhmien hajoaminen on luonnollista ja siihen varaudutaan. Varautuminen helpottaa ryhmästä irti päästämistä. Toisinaan hajoaminen ei ole jäsenille helppoa henkisesti, sillä ryhmässä syntyneiden tunnesiteiden katkeaminen voi olla joillekin ahdistava ja vaikea tilanne. Joskus ihmiset jatkavat ryhmässä syntyneiden ihmissuhteiden ylläpitämistä muulla tavoin. Toiminnan päättymiseen liittyy yleensä haikeutta ja jopa turvattomuutta ryhmätuen päättyessä. Tällöin ihminen pyrkii lisäämään omaa itsehallintaansa. Kauppila toteaa, että ryhmä voi edetä näissä kehitysvaiheissa monin eri tavoin. Kehitysvaiheet kuvaavat vuorovaikutuksen kehittymistä ryhmässä ja siihen

liityvät monet ulkoiset ja sisäiset tekijät. Nämä voivat muuttaa ryhmän kehitystä ja jopa palauttaa sitä aikaisempiin vaiheisiin. (Kauppila 2000, 99.)

Myös puolustusvoimissa käytetään ryhmäprosessin eri vaiheiden kuvaamiseen Bruce Tuckerin kehittämää mallia, mikä myös on viisivaiheinen. Näitä vaiheita ovat: 1.muotoutumisvaihe (forming), 2.kuohuntavaihe (storming), 3.normiutuminen (norming), 4.tehtävän suorittamis- /tiimivaihe (performing) sekä 5.ryhmän lopettamisvaihe (adjourning). (JOKÄ 2012, 27.) Näen tässä kaksi samasta asiasta lähes samalla tavalla kuvaavaa mallia.

3.3 Teatteri-ilmaisun ohjaaja

Teatteri-ilmaisun ohjaaja on henkilö joka ohjaa muita ihmisiä teatteri-ilmaisun harjoitteiden avulla. Teatteri-ilmaisu pitää sisällään laajan kirjon erilaisia teatterillisiä menetelmiä. Näitä ovat esimerkiksi improvisaatio ja ryhmä- tai tekstilähtöisen esityksen tekeminen.

Teatteri-ilmaisun ohjaajan ammatinkuva voi olla todella laaja. Siihen voi sisältyä erilaisten ryhmien ohjaamista, kouluttamista, esityksen tekemistä ammattilaisten tai harrastajien kanssa sekä esiintymistä. Itse ajattelen, että teatteri-ilmaisu on ihmisenä kasvamista teatterin keinoin. Teatteri-ilmaisun ohjaajana ryhmiä ohjattaessa ei aina tärkeintä ole lopputulos, vaan usein itse prosessi on paljon tärkeämpi. Näin siis soveltavan teatterin puolella. Ryhmiä ohjattaessa tavoite voi olla myös pedagoginen, tarkoituksena teatterillisen menetelmin joidenkin taitojen oppimista. Tällainen pedagoginen ote voi ohjaajalla olla harjoituksissa vaikka tavoitteena olisi tehdä taiteellinen esitys.

Koulutuksessamme on ollut pääpainona ryhmän ohjaamisen osaaminen ja teatterillisten menetelmien hallitseminen. Opinnoissa on myös painotettu oman itsereflektion tärkeyttä oppimisen kannalta. Itsereflektiossa oppija heijastelee mietinnän ja harkinnan avulla oppimiaan uusia asioita näkyville, jotta niitä voidaan tarkastella, samalla hän on vuorovaikutuksessa itsensä ja ympäristönsä kanssa. (Wikipedia 5.5.2014: itsereflektio.)

Teatteri-ilmaisun ohjaajana meitä on kannustettu itsensä kehittämiseen ja itsetuntemuksen lisäämiseen. Ohjaajan tulee tietää ryhmän eri prosesseista ja omasta käyttäytymisestään ryhmässä, jotta voi ohjata ryhmää. Oma taiteilijuuttakin voidaan nähdä kehitettävän koko eliniän ajan.

4 YHTÄLÄISYYKSIÄ JA EROAVAISUUKSIA

Mielestäni isoimmat erot sotilasjohtamisen ja teatteriohjaamisen välillä on niiden toimintaympäristö ja tavoitteet toiminnassa. Sotilasjohtamisessa johtajan tavoitteena on minimaalisessa toimintaympäristössä tehtävien suorittaminen. Sodankäynti itsessään tähtää taisteluiden voittamiseen. Teatterin tekemisessä ei toivottavasti ole kysymys elämästä ja kuolemasta, mutta ohjaajan täytyy suoriutua työstään välillä kovan paineen alla. Teatterin tekeminen voidaan nähdä avoimena toimintaympäristönä, sillä tavoitteena on luovuuden korostaminen sekä muutoksessa oleminen. Teatterin tekeminen ei myöskään perustu korkeaan hierarkiseen johtamiseen, jota minimaalinen toimintaympäristö puolestaan edellyttää.

Molemmissa tilanteissa esiintyy muuttuvia tekijöitä, jotka aiheuttavat haastetta ihmisten kanssa työskennellessä. Näitä tekijöitä teatterin kannalta voivat olla ihmisten sitoutumattomuus, epäammattillisuus tai muut inhimillisestä toiminnasta aiheutuvat haasteet.

Huolimatta tavoitteiden eroavaisuuksista molemmissa tilanteissa pyritään ihmisten kanssa yhteistoimin jotakin kohti, siis ollaan tavoitteellisessa vuorovaikutuksessa ihmisten kanssa. Teatteri-ilmaisun ohjaajan ammatinkuvaan liittyy ihmisten kanssa työskentely, joten voidaan pitää selvänä, että ryhmien ohjaamisessa ollaan tavoitteellisessa vuorovaikutuksessa ryhmän jäsenten kanssa. Puolustusvoimien mukaan erinomaista johtamiskäyttäytymistä voidaan mallintaa missä tahansa kulttuuri- ja organisaatioympäristössä (JOKÄ 2012, 17). Näin ollen syväjohtamisen mallia voidaan soveltaa myös teatteri-ilmaisun ohjaajan ammattiin.

4.1 Omia kokemuksia

Tässä esittelen mielteitäni syväjohtamisen eri ulottuvuuksien verrattavuudesta teatterin tekemiseen. Minulle aikanaan armeijassa sanottiin, että luottamuksen rakentamiseen pitää nähdä todella paljon vaivaa ja sen voi menettää hetkessä. Se kuvastaa minulle kuinka tärkeä osa-alue luottamus on ja kuinka siihen pitää panostaa pitkällä aikatahtimella. Luottamuksessa koen tärkeänä toimia sanansa mittaisesti.

Olen itsekin saanut huomata, että ohjaajan ollessa innostunut omasta työstään, se herättää innostusta myös minussa. Vastaavasti selkeiden pelisääntöjen puuttuminen ryhmätyöskentelystä on aiheuttanut hankalia ja epäselviä tilanteita. Jos ihmiset eivät tule ajoissa paikalle, eivät ilmoita poissaoloistaan eivätkä tajua sitoutumisen tärkeyttä teatteria tehtäessä, ei työstä tule juuri mitään. Sen vuoksi on erittäin tärkeää laatia selkeät pelisäännöt heti alkuun ryhmän muotoutuessa.

Minulle on monesti korostettu eri tahoilta teatteria tehdessäni, että mokaaminen on hieno asia. Erilaiset teatteri-ilmaisun harjoitteet pyrkivät epäonnistumisen hyväksyntään. Olen todistanut kuinka epäonnistumisen pelko johtaa siihen, ettei ihminen uskalla kokeilla jotain uutta tai tämä kokeilunhalu pienenee. Teatteria tehtäessä kokeileminen ja mokaaminen voi olla todella hauskaa ja opettavaista. Tässä näenkin suoria yhtymäkohtia älyllisen stimulointiin. Älyllisessä stimuloinnissa tavoiteltavana on nähdä virheet mahdollisuutena oppimiselle ja keskeisintä on palautteenantotaito (JOKÄ 2012, 55-56). Teatteria tehtäessä olen huomannut kuinka ohjaajia, jotka osaavat antaa rakentavaa ja kannustavaa palautetta ja silti vaatia, arvostetaan. Vastaavasti ihmistä jopa syyllistävä ja nolaava palaute voi aiheuttaa koko ryhmässä tyytymättömyyttä, epäluottamusta, jopa pelkoa.

Koen ohjaajana ihmisen yksilöllisen kohtaamisen haastavana ja silti äärimmäisen tärkeänä. Haastavaa on se, missä menee sopiva raja ohjaajan ja ohjattavan välillä. Teatteri-ilmaisun harrastaminen sekä erilaisten esitysten tekeminen voivat saada aikaan isoja muutoksia ihmisten tunne-elämässä ja

kokemukset voivat olla jopa terapeutisia. Ihmisten yksilöllinen kohtaaminen vaikuttaa tyytyväisyyteen (JOKÄ 2012, 87). Mielestäni tyytyväisyyteen panostaminen on avainasemassa siinä, halutaanko kanssani jatkossakin tehdä töitä. Tämän olen saanut kokea erilaisten työkeikkojen jatkumona. Ihmisten tyytyväisyys suhteessa johtamiskäyttäytymiseeni on edesauttanut työnsaamisessa tai työn uusiutumisessa. Vastaavasti tyytymättömyys tai epäluottamus työtäni kohtaan on johtanut siihen, etten ole toistamiseen saanut kyseistä työtehtävää suorittaakseni.

Liiallinen kontrollointi ohjaamisessa on mielestäni huono asia. Olen esiintyjänä joskus ahdistunut tilanteissa, missä ohjaaja keskeyttää harjoiteltavan tilanteen mielestäni liian usein tai huutaa ohjeita kesken tekemisen. Liian pikkutarkka ohjaaminen alussa voi ”tappaa” tilanteen syntymisen esiintyjien välillä. Ammatillinen kokemus on helpottanut tällaisten tilanteiden kokemista. Ohjaajan ohjatessa harrastajia on syytä muistaa, että ahdistuneisuutta, jopa ihmisen lukkiutumista voi tämän johdosta esiintyä ohjattavissa.

Välttämätöntä kontrolloitavan johtamiskäyttäytymisen puolta esiintyy palautteenantotilanteissa, kun ohjaaja antaa esimerkiksi läpimenon jälkeen esiintyjilleen palautetta. Palaute usein on pitkälti virheisiin puuttumista ja pikkuasioiden tarkastelua, sillä teatterin tekeminen paikka paikoin vaatii todella tarkoin sovittua toimintaa. Hyvässä palautteessa tämä seikka selitetään ja palaute osataan perustella. Olen itsekkin palautetta antaessani pyrkinyt usein vain keskittymään virheiden korjaamiseen ja hyvän palautteen antaminen on jäänyt vähemmälle. Tästä olen saanut palautetta osakseni. Tiedostan siis miten tärkeää rakentava ja positiivinen palaute on esiintyjille. Myöskin virheistä huomauttaminen voi tapahtua pelisilmää käyttäen ja tämä mielestäni luo hyvää henkeä ryhmään.

Passiivista johtajuutta voidaan kohdata silloin, kun esimies ei ole samalla työpaikalla alaistensa kanssa ja asioita johdetaan etänä. Teatterin tekemisessä passiivista johtajuutta voi ilmetä esimerkiksi silloin kun tehdään ryhmälähtöistä teatteria, jossa kenelläkään ei ole selkeää ohjaajan roolia. Jos ryhmä on demokraattinen ja kaikki ryhmän jäsenet ovat vertaisia keskenään, tämä voi

näkyä päätöksenteon viivästymisenä tai hankaluutena. Myöskin liian löyhä ohjaajan titteli ryhmässä voi näkyä passiivisena johtamisena, tämä silloin kun vertaiset tekevät töitä ja yksi valitaan olemaan ”ohjaaja vastuussa”. Ohjaajan itse esiintyessä tämä vie aikaa ja resurssia pois itse ohjaamiselta. Koen, että teatteri-ilmaisun ohjaajan tulisi välttää passiivisen johtamisen ilmenemismuotoja.

4.2 Palautteen antaminen

Vesa Nissisen mukaan kaikissa vuorovaikutusammateissa voidaan toteuttaa syväjohtamisen mallin mukaan palautteen kautta kerätty johtajaprofiili, vaikkakin ihminen ei olisi esimiesasemassa, sillä tärkeintähän on saada muilta ihmisiltä tuleva palaute tulkittavaan muotoon. Palautteen kautta oppiminen edistää kaikenlaisen vuorovaikutuksen kehittymistä. (Nissinen 2004, 20, 71.) Voisi ajatella, että tästä on hyötyä teatteri-ilmaisun ohjaajan ammatissa huolimatta siitä, miten kukin oman roolinsa omassa ammatissaan näkee. Toiset näkevät itsensä tasavertaisena kanssakokijana ryhmässä, toiset innostajana ja mahdollistajana. Itse näen teatteri-ilmaisun ohjaajan ammattitaidossa kaksi puolta joista ensimmäinen liittyy taiteilijana kasvamiseen ja taiteellisuuteen ja toinen liittyy ihmisten johtamiseen. Näen ohjaamisen teatterin taiteellisina tekemisenä sekä sitä työstävien ihmisten johtamisena.

Puolustusvoimien palautekyselyissä johtajia arvioidaan syväjohtamisen ulottuvuuksien pohjalta. Lisäksi palautteessa arvioidaan vielä valmistelua, toimeenpanoa, käskynantotaitoa, ajankäytön hallintaa sekä tehtävän täyttämistä. Palautteen annossa korostetaan sen suorutta. Mikäli palautetta ei saada suorana voi olla mahdollista, että palautetta tulkitaan muiden ihmisten käyttäytymisestä. Sanaton ja epäsuora palaute sisältää paljon tulkintaa ja tulkinnassa on iso todennäköisyys, ettei se osu oikeaan. Joskus annettu palaute voidaan tulkita jopa päinvastaisesti kuin mitä antaja on tarkoittanut. Tämän johdosta on tärkeää antaa suoraa palautetta ja olla valmiina keskustelemaan

siitä, jotta palaute menisi perille ja tulkintaeroista voidaan keskustella. (JOKÄ 2012, 77-80, 83.)

Joissakin tilanteissa palautteen läpimeneminen voi estyä yksilön henkilökohtaisten puolustumekanismien, defenssien, takia. Näitä ovat torjunta, aggressio, järkeistäminen, taantuminen ja takertuminen. Puolustusmekanismit suojelevat meitä meihin kohdistuvilta uhilta, mutta ne estävät rakentavan vuorovaikutuksen ja tällöin asiat eivät etene eikä palaute mene perille. Tärkeää on tuntea itsensä ja oppia saamastaan palautteesta. Tämä vaatii asenteellista nöyryyttä. (JOKÄ 2012, 72, 77-80, 83.)

Mikko Aalto tarkastelee palautteen antamista ryhmässä ja käyttää termiä korjaava palaute. Korjaavalla palautteella pyritään saamaan muutos ihmisen käyttäytymisessä tai toiminnassa. Korjaava palaute tulisi antaa mahdollisimman pian sopivan tilanteen tullessa suoraan kyseiselle henkilölle ja mieluiten kahden kesken. Kahden kesken kasvotusten menettyelyä perustellaan sillä, että se on reilua ja osoittaa palautteen antajan rohkeutta, eikä turvallisuuden tunnetta voida välittää muuten kuin kasvotusten. (Aalto 2000, 61.)

Korjaavaa palautetta antaessa pitäisi palautetta antaa tekemisistä, ei ihmisen ominaisuuksista. Palaute on voitava perustella. Sen on oltava rehellisesti ja avoimesti annettu, silti rakentava. Palautetta antaessa on otettava huomioon ihmisen kestävyys, eli kuinka hienotunteisesti palaute tulisi antaa. Palautetta tulisi antaa myös ennakoivasti ja vuorovaikutteisesti niin, että palautteen vastaanottajalla on myös tilaa omille tunteille ja tulkinnoille. Palautteen antajan tulisi puhua myös omasta puolestaan, vaikkakin tunne olisi kollektiivinen, useiden ihmisten kanssa jaettu. Yhdessä pohdiskeleva ja ratkaisua etsivä asenne pitäisi olla vuorovaikutuksessa, tällä pyritään tukemaan palautteen vastaanottajan omaa oivallusta palautteesta. Palautteen annon jälkeen ei vastaanottajalle tulisi olla jäädä mitään hampaankoloon. Selkeä lopetus auttaa tässä. Ohjaajan tulisi myös seurata tilannetta jotta selviää, onko muutosta tapahtunut. Hyvä korjaavan palautteen antaja lisää ryhmässä turvallisuuden tunnetta. Korjaavan palautteen saaminen on yleensä ihmiselle vahva kokemus riippumatta sen aiheellisuudesta tai oikeellisuudesta, sillä palautteessa ollaan

kontaktissa omiin heikkouksiin, virheisiin tai kyvyttömyyteen omassa toimissa. (Aalto 2000, 61-63.)

4.3 Assertio

Assertio on tullut molemmissa asiayhteyksissä, siis johtamisesta ja ohjaamisesta puhuttaessa, esille. Puolustusvoimien mukaan ihmisen vuorovaikutuskäyttäytyminen voidaan jakaa kolmeen ilmenemismuotoon. Näitä ovat assertio, epäassertio ja aggressio. Assertio on näistä kolmesta selkeästi positiivinen käyttäytymisen muoto, muiden ollessa pääasiallisesti negatiivisia. Assertiivinen ihminen ilmaisee suoraan ja vilpittömästi omat tarpeensa, halunsa, mielipiteensä ja käsityksensä. Assertiivisessa vuorovaikutuksessa tavoitteena on ottaa molemmat osapuolet huomioon. Epäassertiivinen käyttäytyminen pyrkii muiden miellyttämiseen ja konfliktien välttämiseen. Aggressiivinen käyttäytyminen puolestaan on välinpitämätöntä tai väheksyvää suhtautumista toisten tarpeisiin, haluihin tai mielipiteisiin. (JOKÄ 2012, 108.)

Reijo Kauppilan mukaan assertiivisuus perustuu tasa-arvoiseen kanssakäymiseen. Tässä kanssakäymisessä voidaan puolustaa itseä ja omia intressejä, ilman periksi antamista. Tätä voidaan kutsua myös jämäkkyudeksi. Assertiivisella ihmisellä on hyvä itsetunto ja hän uskaltaa kieltäytyä epärealistisista pyynnöistä ja torjua ne, kyseenalaistaa epäoikeudenmukaista kohtelua, esittää omia jopa erimielisiä näkemyksiään ryhmässä loukkaamatta ketään. Tarkoituksena on edistää sekä omia että muiden pyrkimyksiä. Kauppila viittaa kirjassaan assertiivisuuden neljää osatekijää, jotka ovat: 1.kieltäytymisen taito, 2.taito kysellä ja tiedustella, 3.kyky ilmaista positiivisia ja negatiivisia tunnetiloja ja 4.taito aloittaa, jatkaa ja lopettaa keskustelu. Assertiivisuutta voidaan tulkita positiivisesti tai negatiivisesti. Kauppilan mukaan positiiviseen assertiivisuuteen kuuluu myönteisten tunteiden ilmaisu, kohteliaisuus ja sen vastaanottaminen sekä mahdollisuus hyväksyä toisten virheitä ja puutteita. Näihin taitoihin liittyy myös kyky luoda ja ylläpitää ihmissuhteita. Assertiivinen

henkilö toimii jämäkästi ja päättävästi olematta jääräpäinen tai loukkaava. (Kauppila 2000, 150-152.)

4.4 Arvot eri toimintaympäristöissä

Puolustusvoimien mukaan ihmisen toimintaa ohjaavat hänen arvonsa. Tämän johdosta johtajan toimintaan vaikuttavat hänen arvonsa. Johtaja esimiesasemassaan vastuullisena henkilönä heijastelee myös yhteisönsä ja organisaationsa arvoja ja moraalialia. Johtajan täytyy pystyä perustelemaan omia toimiaan ja valintojaan. Tämä ymmärretään johtamisen etiikkana. Tärkeää johtajajalle on tuntea oma, johdettavan joukon sekä organisaation arvot. Johtaja ei voi aina tukeutua valmiisiin normeihin tai auktoriteettiasemaan päätöksenteossa, tällöin hän joutuu luottamaan omiin valintoihinsa ja kantamaan niistä vastuun. (JOKÄ 2012, 41-43.)

Puolustusvoimien arvomaailma kerrotaan johtajan käsikirjassa olevan sekoitus perinteitä ja modernia yhteiskuntaa. Arvoperusta rakentuu oikeudenmukaisuuden, rehellisyyden ja suvaitsevaisuuden pohjalle. Puolustusvoimien pääarvot ovat: turvallisuus, luotettavuus, uskottavuus sekä isänmaallisuus. Nämä puolustusvoimien arvot on kirjattu sotilasvalaan ja sotilasvakuutukseen. Jokainen armeijan käynyt joutuu vannomaan valan tai vakuutuksen puolustusvoimille ja on sitoutunut valaansa noudattamaan. Näiden sisältöä on pidetty jopa puolustusvoimien itseisarvona. (JOKÄ 2012, 44,45.)

Sotilasvalassa on myös määritelty johtamista koskevat arvot ”...Jos minut asetetaan esimiesasemaan, tahdon olla alaisiani kohtaan oikeudenmukainen, pitää huolta heidän hyvinvoinnistaan, hankkia tietoja heidän toiveistaan, olla heidän neuvonantajanaan ja ohjaajanaan sekä omasta puolestani pyrkiä olemaan heille hyvänä ja kannustavana esimerkkinä...” (JOKÄ 2012, 154). Sotilasvalan arvot ovat johtajan käsikirjan mukaan selkeästi yhteisöllisiä. (JOKÄ 2012, 45.)

Ryhmänohjaamisen arvomaailma edustaa humaaneja, ihmistä arvostavia arvoja. Ihmistä tulee kunnioittaa ainutlaatuisuutena, ainutkertaisten ja ainutlaatuisten ominaisuuksien summana. Ihmisen rajoja sekä päätöksen vapautta tulee kunnioittaa. Lisäksi ihmisen kasvua on tuettava. Kaiken toiminnan lähtökohtana on ryhmän ja sen yksilöiden turvallisuus. Nämä arvot asettavat ohjaajalle vaatimuksia. Ohjaajan on annettava ryhmän jäsenille tilaa kehittyä ihmisinä. Ohjaajan on kunnioitettava jäsenten rajoja, fyysisiä että henkisiä. Ohjaajan on pyrittävä vahvistamaan ryhmän jäsenten itsetuntoa sekä realistista omakuvaa. Ohjaajan vastuulla on taata ryhmän jäsenten turvallisuus ja intymiteettisuoja. Kaiken toiminnan tulee perustua vapaaehtoisuuteen ja valinnanvapauteen. (Aalto 2000, 143.)

Teatteriohjaaja Esa Leskinen käsittelee nettiartikkelissaan: Taide pelastaa kilpailulta, taiteen tekemisen arvoa yhteiskunnassamme. Hänen mukaansa nykypäivän yhteiskunta ajaa ihmiset kilpailemaan keskenään ja elämä muodostuu suorittamisen ja keskinäisen kilpailun ympärille. Tämä johtaa ihmisten ahdistuneisuuteen ja yhteiskunnassamme näkyvien ongelmien kasaantumiseen. Arvoa on sillä yksilöllä, joka pärjää tässä armottomassa kilpailussa. Elämän arvoa mitataan rahassa ja raha ohjaa kaikkien ihmisten elämää. Taiteelta ja humanistisilta tieteiltä leikataan rahaa, koska ne eivät tuota rahaa. (Leskinen 2012.)

Taiteen tehtävänä Leskisen mukaan on nimenomaan toisenlaisten arvojen tuominen yhteiskuntaan. Taiteen tehtävä on tuottaa pysähtymisen tunne, kokemus siitä, ettei tarvitse tuottaa mitään. Taiteessa ei tarvitse olla mitään järkeä eikä hyötyä. Tämä mahdollistaa maailman näkemisen toisella tavalla, sellaisella tavalla millä nykyinen järjestelmämme, markkinatalous, ei sitä näe. (Leskinen 2012.)

5 YHTEENVETO

Tässä opinnäytetyössäni olen tutkinut ihmisten johtamista syväjohtamisen näkökulmasta sekä ryhmän ohjaamista. Näen sotilasjohtajana toimimisen ja ryhmän ohjaamisen kahtena erilaisena työtehtävänä, joilla yhtenäistä on ihmisten kanssa toimiessa tavoitteellinen vuorovaikutus.

Itsekin huomaan pyrkiväni siihen, että käyttäytymiseeni vaikuttaisi sotilasvallassani vannomani arvot. Olen sitoutunut olemaan hyvä esimies tilaisuuden sattuessa. Näitä arvoja haluan ylläpitää myös teatteri-ilmaisun ohjaaja ammatissa. Reservin upseerina, asevelvollisena, olen sitoutunut näihin arvoihin palvelusaikani ajaksi kunnes olen 60-vuotias.

Itselleni tärkeitä arvoja teatterin tekemiselle ovat poliittisuus ja omaehtoisuus. Poliittisuudella tarkoitan tässä yhteydessä sitä, että tekemäni teatteri ja sen aiheet koskettavat minua henkilökohtaisesti ja ovat minulle tärkeitä. Omaehtoisuus teatteria tehdessä tarkoittaa, että käsittelen valitsemaani aihetta omalla tavallani ja mahdollinen tekstimateriaali on minun tuottamaani. Yhdyn Leskisen ajatukseen siitä, että taiteen päämääränä on tuottaa mahdollisuus toisinnäkemiseen. Tällä toisinnäkemisellä voidaan mielestäni luoda muutosta vallitseviin olosuhteisiin.

Näen teatteri-ilmaisun ohjaajan ammatin olevan vuorovaikutusammatti, jonka puitteissa ohjaataan erilaisia ryhmiä. Koen, että ammattiin liittyy taiteilijana kasvaminen sekä ihmisten johtajana kasvaminen. Pyrin kehittämään itseäni työssäni ja näen sen olevan koko elämän mittainen oppimisprosessi. Kehitykseni mahdollistaa ihmisiltä saatu palaute, jota aion kerätä jokaisen mahdollisen ohjaamistyön päätteeksi.

Tällaista palautetta olen kerännyt ensimmäisen kerran oman taiteellisen opinnäyteytyöni ohjauksen päätteeksi ohjaamiltani esiintyjiltä. Palaute annettiin nimettömänä ja vastaajia oli yhdeksän. Palautelomake oli kuusisivuinen ja olin muokannut sen syväjohtamisen pohjalta. Lomakkeessa käytiin läpi kaikki johtamiskäyttäytymisen kuusi ulottuvuutta ja jokaisessa osa-alueessa oli kymmenen kysymystä. Kysymyksiin vastattiin numeroarviolla ja tilaa oli jätetty vapaamuotoisen palautteen antamista varten joka osion päätteeksi. Jatkossa

minun tulee kerätä palautetta myös vertaisilta ja mahdolliselta työnantajalta. Tärkeimpänä voidaan pitää ohjattavilta saatua palautetta, sillä johtamisen ydin on ihmisissä, siis johtajan ja johdettavien välisessä suhteessa (Nissinen 2004, 71).

Ryhmän ohjaamisessa tärkeää on luoda turvallinen ryhmä ja turvallisuus mahdollistaa hyvän toiminnan. Oman itsensä tunteminen on tässä ammatissa erittäin tärkeää, kun ollaan tekemisissä muiden ihmisten kanssa. Näen, että itsetuntemusta voidaan lisätä syväjohtamisen mallin mukaisesti kerätyllä palautteella. Koen syväjohtamisen periaatteet arvokkaina ja täysin sovellettavissa olevina asioina teatteri-ilmaisun ohjaajan ammattiin.

LÄHTEET

Aalto, Mikko. 2000. Ryppäästä ryhmäksi. Ryttylä: My Generation Oy.

Glausewitz, von Carl. 2010. Ajatuksia sodasta ja johtamisesta. Kaarnakari, O. V. 4.painos. Humppila: KR-Kirjat Oy.

Itsereflektio 2014. Wikipedia. Viitattu 5.5.2014 <http://fi.wikipedia.org/wiki/Itsereflektio>

Johtaminen 2014. Wikipedia. Viitattu 5.5.2014 <http://fi.wikipedia.org/wiki/Johtaminen>

Kauppila, Reijo. 2000. Vuorovaikutus- ja sosiaaliset taidot. Jyväskylä: PS-kustannus.

Kirjoittajat/ Suomen Reserviupseeriliitto. 2001. Tulikoe: Ihmisten johtaminen sodan ja rauhan aikana. Helsinki: Reserviupseeriliitto.

Leskinen Esa. 2012. Taide pelastaa kilpailulta. Voima. Viitattu 5.5.2014 <http://fifi.voima.fi/artikkeli/2012/helmikuu/nakokolma-taide-pelastaa-kilpailulta>

Nissinen, Vesa. 2004. Syväjohtaminen. Helsinki: Talentum Media Oy.

Pääesikunta/ Henkilöstöosasto sekä kirjoittajat. 2012. Johtajan käsikirja. Helsinki: Pääesikunta.

Sunzi. 2008. Sodankäynnin taito. Nojonen, Matti. Helsinki: Yliopistokustannus Oy, HYY Yhtymä.