



Ryhmän koheesion ja ryhmäilmioiden vaikutus kirjoittajahuoneen työskentelyyn

Oskari Räisänen

OPINNÄYTETYÖ
Syyskuu 2022

Media-alan tutkinto-ohjelma
Käsikirjoittaminen

TIIVISTELMÄ

Tampereen ammattikorkeakoulu
Media alan tutkinto-ohjelma
Käsikirjoittaminen

RÄISÄNEN, OSKARI:

Ryhmän koheesion ja ryhmäilmiöiden vaikutus kirjoittajahuoneen työskentelyyn

Opinnäytetyö 58 sivua, joista liitteitä 1 sivua
Syyskuu 2022

Tässä opinnäytetyössä tutkittiin ryhmän koheesion vaikutusta käsikirjoittajista koostuvan kirjoittajahuoneen ryhmätyöskentelyyn. Sen lisäksi opinnäytetyössä tarkasteltiin erilaisia ilmiöitä, joita kirjoittajahuone voi työssään kohdata. Työn tavoitteena oli tutkia ryhmän koheesion merkitystä kirjoittajahuoneelle sekä luoda pohdintaa siitä, kuinka monitahoista ryhmätyöskentelyn toimivuus luovassa työkuvassa on. Opinnäytetyön tarkoitus oli avata käsikirjoittajille ryhmän toimintaan vaikuttavia ilmiöitä sekä tarjota keinoja ryhmätyöskentelyn kehittämiseksi kirjoittajahuoneessa. Tutkimusta varten haastateltiin kahta kirjoittajahuoneessa työskentelevää aktiivista käsikirjoittajaa. Haastatteluiden tarkoituksena oli selvittää, miten ryhmä tyypillisesti kirjoittajahuoneessa työskentelee, miten ryhmäkiinteys siellä koetaan sekä millaisia ryhmäilmiöihin viittaavia kokemuksia haastateltavilla oli. Aiheeseen liittyvää sosiaalipsykologiaa tutkittiin saatavilla olevien suomenkielisten kirjallisten lähteiden avulla.

Opinnäytetyössä käy ilmi, että ryhmän korkea koheesio koetaan kirjoittajahuoneelle edulliseksi, sillä se edistää kirjoittajahuoneen ongelmanratkaisukykyä, parantaa työskentelyn mielekkyyttä ja se myös lisää vuorovaikutusta sekä osanottoa ryhmässä. Ryhmän korkea koheesio voi vähentää sosiaalisen laiskottelun esiintymistä ryhmätyöskentelytilanteissa. Korkea koheesio kuitenkin altistaa ryhmäajattelulle, mikä voi keskinkertaistaa käsikirjoitusta, mikäli ilmiön oireisiin ei ryhmässä puututa. Opinnäytetyössä kerrotaan, kuinka erilaiset ilmiöt ryhmän työskentelyyn vaikuttaa sekä kuinka niitä voisi ryhmässä tiedostaa tai välttää.

Tutkimus osoittaa, että kirjoittajahuoneen on suositeltavaa pyrkiä muodostamaan kiinteä ryhmä, mutta samalla havainnoida ryhmäajattelusta viittaavia oireita. Johdospäätöksenä voidaan todeta, että ryhmäajattelua on kirjoittajahuoneessa erityisen tärkeää pyrkiä välttämään, sillä se heikentää ryhmän suoriutumista tavoitteen saavuttamiseksi tehtävistä luovista ratkaisuista.

Asiasanat: kirjoittajahuone, käsikirjoittaminen, ryhmän koheesio, ryhmätyöskentely, ryhmäilmiöt

ABSTRACT

Tampereen ammattikorkeakoulu
Tampere University of Applied Sciences
Degree Programme in Media, Film and Television
Scriptwriting

RÄISÄNEN, OSKARI:

Influence of Group Cohesion and Other Psychological Phenomena on Writers' Room Work

Bachelor's thesis 58 pages, appendices 1 pages
September 2022

The purpose of this thesis was to study the impact of group cohesion on teamwork in writers' room. Also, the thesis examined several different psychological phenomena that affects writing in a group. The objective was to research the importance of group cohesion on writers' rooms work and create a discussion about complexity of creativity in working groups. The intent of the thesis was to clarify those phenomena that occur in writers' room and to offer tools to avoid or tackle problems and to develop the creative teamwork. Two active scriptwriters were interviewed to represent working in writers' room and to verbalize their experiences it. Also, Finnish literature was used as reference.

The thesis finds that high level of cohesion is considered to be a useful attribute for writers' room. A high level of cohesion is likely to have a positive effect on a group's internal interaction, improves problem solving ability and it leaves pleasant experiences to members of the group. A high level of cohesion may also reduce social loafing in a group. Groupthink is a major risk to a writers' room with a high cohesion level. Groupthink reduces creativity in the writers' room, making the script more mediocre. This thesis offers tools to observe the groupthink signs and ways to cure it in a writers' room.

The findings indicate that a high level of cohesion might be an advantage to a writers' room if the group is aware of groupthink signs. Becoming aware of psychological phenomena including groupthink in the writers' room, has a great value to the script to be written.

Key words: writers' room, script writing, group cohesion, teamwork, group phenomena

SISÄLLYS

1	JOHDANTO	6
2	KIRJOITTAJAHUONE	8
	2.1 Kirjoittajahuoneen työskentely	8
	2.2 Kirjoittajahuoneen työroolit	10
3	RYHMÄ, KOHEESIO, ROOLIT JA STATUKSET	12
	3.1 Mikä ryhmän määrittelee?	12
	3.2 Ryhmän koheesio	13
	3.3 Roolit ja statukset kirjoittajahuoneessa	14
	3.3.1 Statushierarkia kirjoittajahuoneessa	17
	3.3.2 Rooliristiriidat kirjoittajahuoneessa	19
4	RYHMÄN KOHEESIO KIRJOITTAJAHUONEESSA	24
	4.1 Ryhmän koheesioon vaikuttavat tekijät	24
	4.2 Ryhmän koheesio rakentuminen kirjoittajahuoneessa	25
	4.2.1 Jäsenyyden pysyvyys	26
	4.2.2 Statusten yhteensopivuus kirjoittajahuoneessa	27
	4.2.3 Kirjoittajahuoneen menestys ja uhat	29
	4.2.4 Yhteisten tavoitteiden hyväksymisen taustalla luottamus ryhmään	31
	4.2.5 Mikä merkitys ryhmän koheesiolla on kirjoittajahuoneelle?	33
	4.3 Koheesio parantaminen kirjoittajahuoneessa	36
5	RYHMÄILMIÖT	40
	5.1 Ryhmäajattelu	40
	5.1.1 Ryhmäajattelun tunnistaminen	42
	5.1.2 Ryhmäajattelun seuraukset	43
	5.1.3 Ryhmäajattelun ehkäiseminen kirjoittajahuoneessa	44
	5.1.4 Kuinka punnita ratkaisuvaihtoehtoja?	46
	5.2 Sosiaalinen laiskottelu ja ajattelun vinoumat	47
	5.2.1 Sosiaalinen laiskottelu kirjoittajahuoneessa	48
	5.2.2 Ajattelun vinoumat kirjoittajahuoneessa	50
6	JOHTOPÄÄTÖKSET JA POHDINTA	53
	LÄHTEET	57
	LIITTEET	58
	Liite 1. Kysymykset asiantuntijahaastatteluun	58

ERITYISSANASTO

Storyline	Tapahtumien kulku
Treatment	Tiivis juonen kuvaus
Step outline	Kohtauksittainen tapahtumien kuvaus
Celtx	Käsikirjoitusohjelma
Status	Yksilön arvo/asema yhteisössä
Pitch	Myyntipuhe
Ryhmänormi	Ryhmän sisäinen toimintaohje
Premissi	Elokuvan ydinajatus
Kausaliteetti	Syy-seuraussuhde
Additiivinen	Yhteenlaskettava
Kvantitatiivinen tutkimus	Määrällinen tutkimus

1 JOHDANTO

Kiinnostukseni ryhmän koheesioon sekä ryhmäilmiöihin syntyi opintojen ensimmäisenä vuonna viestinnän perusteita käsittelevällä kurssilla. Olen itse nauttinut ryhmätyöskentelystä luovien tehtävien parissa ja tehnyt havaintoja tuntemuksistani, joita ryhmässä työskennellessä on tullut vastaan. Havaintonani on, että olen nauttinut ryhmätyöskentelystä juuri sen vuoksi, että se on jättänyt itselleni onnistumisen tunnetta sekä runsaasti positiivisia kokemuksia. Aloin pohtimaan mistä se johtuu, kunnes huomasin ryhmän korkean koheesion olevan usein taustatekijänä silloin, kun työskentely ryhmässä maittaa. Minua on aina kiinnostanut ryhmän dynamiikka ja ilmiöt, jotka ryhmän työskentelyn toimivuutta määrittelee, joten niiden tutkiminen opinnäytetyössäni tuntui luonnolliselta valinnalta.

Opinnäytetyöni käsittelee ryhmän koheesiota televisiosarjan käsikirjoittajista koostuvassa kirjoittajahuoneessa ja pyrin tutkimaan sitä, mikä vaikutus koheesioilla ryhmän työskentelyyn kirjoittajahuoneessa on. Lisäksi tutkin muita kirjoittajahuoneen toimintaa sekä kädenjälkeä määrittäviä ryhmä- ja yksilötasolla esiintyviä ilmiöitä, joilla koen olevan merkitystä opinnäytetyöni kontekstissa.

Etenen opinnäytetyössäni avaamalla ensin kirjoittajahuoneen toimintaa, mistä etenen ryhmän määritelmiin ja koheesioon. Taustoittaakseni koheesion merkitystä, avaan myös roolien ja statusten vaikutusta ryhmän toimintaan sekä koheesioon. Tutkin kuinka koheesio kirjoittajahuoneen toimintaan vaikuttaa, kuinka sitä voisi kehittää kirjoittajahuoneessa ja millaisia muita seurauksia korkealla koheesioilla voi olla. Tutkin ryhmäajattelua ja sen vaikutusta käsikirjoitukseen, josta siirryn sosiaaliseen laiskotteluun sekä ajattelun vinoumiin kirjoittajahuoneessa. Opinnäytetyöni rajauksen ulkopuolelle jää muun muassa ryhmän kehitys vaiheet, joilla on koheesion rakentumisen kannalta merkitystä, sosiaalinen konkretisointi, jolla voi ryhmän kiinteyttä mitata, sekä lukuisa joukko erilaisia psykologisia ilmiöitä, joilla käsikirjoituksen ja ryhmän toiminnan kanssa on huomattavaa vaikutusta.

Opinnäytetyöni tietoperustana ovat asiantuntijat sekä kirjallisuus. Tutkimusmenetelmänä opinnäytetyössäni käytin asiantuntijahaastattelua. Haastattelin kahta tv-

ja elokuva-alan ammattikäsitteittä, jotka omaavat laajaa kirjoittajahuonekokemusta. Sen lisäksi hain taustatietoa suomenkielisistä saatavilla olevista kirjallisuuslähteistä. Psykologisia teorioita, joihin opinnäytetyössäni viitataan, on luotu ja kehitetty pitkin 1900-lukua, joten ensisijaisia lähteitä oli haasteellista hyödyntää. Sen vuoksi opinnäytetyössäni viitataan sosiaalipsykologiaa käsitellessä pääosin toissijaisiin lähteisiin.

Näkökulmani opinnäytetyön prosessin alussa oli, että kirjoittajahuoneen ryhmän on ehdottomasti suotuisaa omata korkea koheesion taso eli olla kiinteä. Minua huolestutti, voinko löytää hypoteeseini merkityksellisiä antiteesejä, mutta syventyessäni aiheeseen löysin teorioita korkean koheesion sekä puolesta että vastaan. Niitä opinnäytetyössäni pyrin avaamaan.

Tutkin opinnäytetyössäni korkean koheesion hyötyjä ja haittoja, sekä millaisia ryhmäilmiöitä tai sudenkuoppia kirjoittajahuone voi korkeakoheesioisena kohdata. Tavoitteenani on herättää ajatuksia ja pohdintaa siitä, kuinka kirjoittajahuoneessa erilaiset ryhmäilmiöt vaikuttavat ja kuinka kirjoitustiimi voisi ymmärtää sekä kehittää toimintaansa suuntaan, joka avaisi sisältöjen kannalta tuoreita ja uudistavia ajatuksia käsikirjoittamiseen. Tarkoitukseni opinnäytetyöllä on tarjota keinoja ryhmäilmiöiden ymmärtämiseen sekä menetelmiä kirjoitustiimin toiminnan kehittämiseen. Sosiaalipsykologiset ilmiöt ovat jotain, mitä on haastavaa yksiselitteisesti teoriassa rajata ja selittää, joten kunkin kirjoittajahuoneen ryhmä toimii ja elää hiukan omaa elämäänsä. Näin ollen valmiiden vastausten sijasta pyrkimyksenäni on enemmän herättää pohdintaa siitä, miten ryhmä yhdessä toimii ja kuinka kirjoittajahuoneen jäsenet voisivat omalla tekemisellään sekä havainnoillaan parantaa ryhmän sisäistä toimintaa ja siten kädenjälkeään. Opinnäytetyöni kohderyhmä on käsikirjoittajat.

2 KIRJOITTAJAHUONE

Kirjoittajahuoneella tai writers' roomilla viitataan yleensä käsikirjoittajista koostuvan tiimin yhteistyöhön, jonka tarkoituksena on luoda pääasiallisesti televisiosarjan käsikirjoitus (Karhula, Lehti & Nuutinen 2021, 11). Kirjoittajahuoneella tarkoitetaan yleensä käsikirjoittajaryhmää, jossa on enemmän, kuin yksi kirjoittaja (Riekkola 2022). Termillä voidaan myös viitata itse konkreettiseen tilaan, jossa luova työ itsessään tapahtuu (Karhula ym. 2021, 21). Tilassa on yleensä luovaan työhön mahdollistavia työkaluja kuten valkotaulu, seinä, johon voi liimata post-it-lappuja, mukavuutta ja työergonomiaa huomioivia huonekaluja sekä muuta sellaista, minkä avulla sosiaalinen luoviminen on tehokasta ja vähemmän kuormittavaa (Hammerich 2015, 51; Karhula ym. 2021, 11). Kirjoittajahuoneen hyödyntäminen käsikirjoitusprosessissa on tullut suosituimmaksi Suomessakin viime vuosien aikana (Karhula ym. 2021, 6). Kirjoittajahuoneen ominaisuuksia kuvaavia tarkkarajaisia määritelmiä on niukasti suomenkielisessä kirjallisuudessa esitelty ja usein voidaankin ajatella kirjoittajahuoneiden ja niiden toimintaa ohjaavien normien olevan tuotanto tai projektikohtaisesti aina hiukan erilaisia.

2.1 Kirjoittajahuoneen työskentely

Pyrkimyksenä ryhmävoimin kirjoitetun tv -sarjan käsikirjoituksen tekemisessä on tuoda yhteen erilaisia kirjoittajia, hyödyntää heidän osaamistaan ja näkökulmiaan moninaisemman ja rikkaamman käsikirjoituksen aikaansaamiseksi. Sen lisäksi ryhmäkirjoittaminen jakaa työtaakkaa useammalle, joten kirjoitusprosessi nopeutuu. (Karhula ym. 2021, 13).

Kirjoittajahuoneen työskentely sisältää työvaiheet aina televisiosarjan tuotantokauden storylinen ideoinnista lähes tuotantovalmiiden jaksokäsikirjoitusten tarkasteluun (Hammerich 2015, 83). Usein tv -sarjan premissi ja temaattiset suuntalinjat ovat jo vähintään suuntaa antavasti määritelty ennen kirjoittajahuoneen kokoamista (Hammerich 2015, 51). Sarjasta on myös usein valmisteltu konseptikuvaus, hahmogalleria tai jopa pilottijakson käsikirjoitus pääkirjoittajan toimesta, joten käytännössä televisiosarjan suunnittelutyö on aloitettu jo ennen kirjoittajahuoneen kosketusta siihen (Karhula ym. 2021, 18).

Kirjoittajahuoneen tehtävänä on yleensä ideoida tv-sarjan tuotantokauden keskeiset tapahtumat ja juonilinjat sekä niihin liittyvät yksityiskohtaisemmat henkilökaaren tapahtumat, jaksottaa tapahtumat, kirjoittaa jaksokohtaiset treatmentit (tai step outlinet) sekä kirjoittaa yleensä kaksi ensimmäistä käsikirjoitusversiota kustakin jaksosta. Tämän jälkeen kirjoittajahuoneen työ päättyy ja televisiosarjan pääkirjoittaja ottaa vastuun lopullisten käsikirjoitusten valmistelusta. (Hammerich 2015, 50, 83; Karhula ym. 2021, 18). Kirjoittajahuone on siis se televisiosarjan fiktion sydän, josta tarinan vivahteikas tunteen kuljetus ammentaa virtauksensa ja kaikki sarjasta lopulta televisioruutuun päätyvä, on saanut alkunsa tämän kirjoittajaryhmittymän aikaansaannoksena muodossa tai toisessa.

Kirjoittajahuoneen työ on yleensä projektimuotoista. Yhden televisiosarjan tuotantokauden käsikirjoitusprosessi työllistää kirjoittajahuonetta televisiosarjasta, tuotannon budjetista ja ryhmän koosta riippuen yleensä useamman kuukauden ajan (Hammerich 2015, 82). Merkittävimmin prosessin kestoa kehystää tuotannon budjetti (Nuutinen 2022).

Kirjoittajahuoneen työskentelyn voi jakaa karkeasti ryhmä- ja yksilötyöskentelyn vaiheisiin. Yksilötyöskentelyä kirjoittajahuoneessa on ryhmänjäsenille jaettavien jaksosten treatmenttien ja käsikirjoitusversioiden kirjoittaminen. Tyypillisesti pyritään siihen, että jaksoja jaetaan ryhmänjäsenille kirjoitettavaksi enemmän kuin yksi, mutta kuitenkin vähintään yksi (Karhula 2022).

Ryhmätyöskentely kirjoittajahuoneessa on vuorovaikutteista ideointia sekä ideoiden rikastamista ryhmänjäsenten eri taustoja, näkökulmia ja osaamista hyödyntäen (Karhula ym 2021, 11). Esimerkiksi storylinen ideoiminen ja kehittäminen on kirjoitusprosessin alkuvaiheessa varsin aktiivista kanssakäymistä ja vuorovaikutusta vaativaa ryhmätyöskentelyä. Tällöin ideoita pyritään jakamaan tuomitsematta mutta jatkuvasti niitä kehittäen (Aaltonen 2018, 40–41; Riekkola 2022). Ryhmätyöskentelyä on myös yksin työstettyjen treatmenttien ja käsikirjoitusten jälkeiset palautekeskustelut ja juuri tällöin ryhmän vuorovaikutuksen toimivuudella on merkittävää vaikutusta siihen, mihin suuntaan käsikirjoituksen raakile jatkaa kulkuaan. Tarkastelen tässä opinnäytetyössä kirjoittajahuoneen työskentelyä juuri ryhmätyöskentelyn vaiheiden näkökulmasta.

2.2 Kirjoittajahuoneen työroolit

Kirjoittajahuone koostuu yleensä yhdestä pääkirjoittajasta ja vähintään yhdestä tai useammasta jaksokirjoittajasta (Riekkola 2022). Sekä jakso- että pääkirjoittaja-kokemusta omaava Solina Riekkola kertoo haastattelussaan (2022), että kirjoittaessaan Karkurit tv-sarjaa, hän muodosti kirjoittajahuoneen kahdestaan pääkirjoittajan kanssa. Yleensä kirjoittajahuoneessa kuitenkin on 2–3 jaksokirjoittajaa. Käsikirjoittaja sekä ohjaaja Miira Karhula kertoo myös (2022), että pääkirjoittajana hän on suosinut harjoittelijan osallisuutta yhtenä kirjoittajahuoneen jäsenenä. Kirjoittajien lopullisen määrän rajaa tuotannon käytössä oleva budjetti sekä esituotantoon käytettävä aikataulu (Riekkola 2022; Karhula 2022). Mitä vähemmän aikaa on käytettäväksi, sitä enemmän kirjoitustyövoimaa tarvitaan budjettilisten reunaehtojen mukaisesti.

Pääkirjoittaja on kirjoittajahuoneen työstä vastaava taiteellisten päätösten johtohahmo. Pääkirjoittajan rooli kirjoittajahuoneessa on varmistaa, että ryhmä kirjoittaa konseptin reunaehtojen ja organisaation vaatimusten mukaista sisältöä (Riekkola 2022). Pääkirjoittaja johtaa ja fasilitoi kirjoittajahuoneessa tapahtuvia ryhmätyöskentelyvaiheita pitäen huolen siitä, että ryhmän fokus säilyy sarjan sisällön kannalta oleellisissa aiheissa (Riekkola 2022). Pääkirjoittaja huolehtii samalla kirjoitusprosessin aikataulun toteutumisesta (Karhula ym. 2021, 14). Lisäksi hän antaa palautetta ja pyrkii auttamaan sekä ohjaamaan jaksokirjoittajia tarvittaessa luovien ongelmien äärellä (Riekkola 2022). Pääkirjoittaja myös luonnollisesti kirjoittaa itse muutaman jakson, yleensä kauden ensimmäisen ja viimeisen, sekä vastaa lopullisten käsikirjoitusten valmistelusta tuotantoon (Riekkola 2021).

Jaksokirjoittajan rooli kirjoittajahuoneessa on episodien kirjoittamistyön lisäksi ideoida tarinaa yhdessä muiden jaksokirjoittajien ja pääkirjoittajan kanssa (Karhula ym. 2021, 14). Vaikka pääkirjoittaja vastaakin luovan työn suuremmista linjauksista, painoarvo kokonaisuuteen jaksokirjoittajilla on kuitenkin merkityksellinen (Riekkola 2022). He ideoivat, ehdottavat rakentavia lisäyksiä, kommentoivat, antavat palautetta ja rakentavat tarinaa tiiviissä yhteistyössä pääkirjoittajan kanssa. Jaksokirjoittajat eivät siis ole pelkästään niin sanottuja Celtx -orjia, kuten

Riekkola (2022) haastattelussaan huvittavasti tiivistää. Jaksokirjoittajan ominaisuuksiin kuuluu olennaisesti se, että hän tarttuu hänelle delegoituun jaksoon intohimolla ja vahvuuksiaan hyödyntämällä pyrkii kehittämään siitä konseptille uskollisen käsikirjoituksen (Hammerich 2015, 50). Toisin sanoen jaksokirjoittajan on tarpeen kokea sarja vahvasti omakseen eli tuntea kuuluvansa vahvasti juuri kyseisen tv-sarjan käsikirjoitustiimiin (Karhula ym. 2021, 16). Ryhmänjäsenen hakkuutta kuulua osaksi ryhmää voidaan luonnehtia ryhmän koheesion avulla (Niemistö 1999, 170). Voisikin olettaa tärkeäksi seikaksi sen, että kirjoittajahuoneen koheesion on oltava tarpeeksi korkea tavoitteellisen kirjoittamisen aikaansaamiseksi.

3 RYHMÄ, KOHEESIO, ROOLIT JA STATUKSET

Menemättä liian syvälle ryhmän koheesioon ja sen vaikutuksiin, tarkastellaan ensin hieman ryhmän määritelmää ja tarkoitusta. Lisäksi luvussa syvennytään siihen, mitä ryhmän koheesiolla yleensä tarkoitetaan. Avaan myös ryhmän toimivuuteen liittyviä sosiaalipsykologisia termejä, joilla on yhteys koheesion muodostumiseen.

3.1 Mikä ryhmän määrittelee?

Ryhmän toimintaa ja koheesiota tarkastellessa tässä viitekehyksessä on oleellista myös ymmärtää, mitä ryhmästä puhuttaessa yleensä tarkoitetaan. Onko ryhmä vain sattumanvarainen keräymä ihmisiä samassa ajassa ja paikassa? Sosiaalipsykologiassa ryhmää kuvataan sen tunnusmerkkien mukaan, joita ovat mm. ryhmän koko, normit, vuorovaikutus, työnjako, roolit, johtajuus ja tarkoitus. (Niemistö 1999, 16–17; Kopakkala 2005, 36). Sattumanvarainen ihmisjoukko seisahduneessa kauppajonossa tai bussipysäkillä ei muodosta ryhmää, mikäli henkilöt eivät ole vuorovaikutuksessa keskenään. Vuorovaikutuksen avulla kyseiselle joukolle ihmisiä voi tulla yhteinen tarkoitus, joka lienee tilanteessa ajan kuluuttaminen. (Kopakkala 2005, 36.) Tarkoitus onkin ryhmän toimintaa ja sen tunnusmerkkejä lähtökohtaisesti määrittävä tekijä ja ryhmän toiminnan tehokkuus ja olemassaolo määräytyy sen mukaan, ovatko ryhmän normit, kokoonpano, työtavat tai toiminta sen tarkoituksen mukaisia. Tarkoitus määrittää siis sen, miksi ryhmä on ylipäänsä olemassa ja sillä viitataan usein ryhmän perustehtävään tai tavoitteeseen. (Niemistö 1999, 34.)

Kirjoittajahuoneen perustehtävä on kirjoittaa toimiva televisiosarjan käsikirjoitus. Perustehtävä on yleensä tuotantoyhtiön määrittämä, jolloin kirjoittajahuoneen tavoitteet mukailevat organisaation esittämiä vaatimuksia. Kirjoittajahuoneen koko pyrkii palvelemaan perustehtävän tarkoituksenmukaisuutta kustannustehokkaasti. Kirjoittajia on siis sen verran, mitä organisaation budjetti, jaksojen ja työn määrä sanelee, jotta käsikirjoitus saadaan tehokkaasti tehtyä. Kirjoittajahuoneen vuorovaikutus on sidottua sen perustehtävään. Vuorovaikutuksen toimivuus määrittää suurelta osin, kuinka tehokkaasti perustehtävänmukainen työskentely

ryhmältä luonnistuu. Työnjako, roolit ja johtajuus kirjoittajahuoneessa ovat usein ryhmälle ennalta määritettyjä ja ryhmän oletetaan työskentelevän ennalta määritettyjen normien mukaan tavoitteen saavuttamiseksi. Kirjoittajahuoneen ryhmän tunnusmerkit ovat siis varsin selvärajaiset, ennalta määritetyt ja perustehtävään sidotut. Tarkoituksenmukainen työskentely vaatii kirjoittajahuoneelta kuitenkin myös huolenpitoa kiinteydestään, eli koheesiosta, sillä tavoitteenmukainen tehokas ryhmätyöskentely on aina riippuvainen ryhmän sisäisestä tilasta ja sen koheesiosta (Niemistö 1999, 35). Ryhmät, joilla on korkea koheesio, ovat usein varsin tehokkaita ongelmanratkaisijoita tavoitteidensa saavuttamiseksi ja mikä parasta, yksittäisten jäsenten kokemukset ryhmätyöskentelystä ovat positiivisempia kuin ryhmissä, joiden koheesion taso on matalampi (Pennington 2005, 84). Riittävän korkea koheesio parantaa siis perustehtävän mukaiseen toimintaan tähtäävää työskentelyä kirjoittajahuoneessa sekä tekee työskentelystä jäsenille miellyttävämpää, mikä puolestaan jälleen vaikuttaa koettuun turvallisuuden tunteeseen työympäristössä. Koettu turvallisuuden ilmapiiri avaa oven spontaanuudelle ja siten luovuudelle (Kopakkala 2005, 18).

3.2 Ryhmän koheesio

Ryhmän koheesiosta usein puhuttaessa, sitä kuvaillaan ryhmän jäsenten välisenä liimana, jonka tarkoitus on pitää ryhmä kasassa perustehtävää tai tavoitetta ajatellen (Pennington 2005, 83). Psykologian lisensiaatti sekä tietokirjailija Raimo Niemistö (1999, 170) esittää, että koheesion voisi ajatella mittaavan sitä, kuinka vahvasti ryhmänjäsenet kokevat haluavansa kuulua ryhmään. Ryhmän koheesio määrittelee siis ryhmänjäsenten kokemaa vetoa ryhmäänsä kohtaan sekä kuinka he hyväksyvät ja ovat yhtä mieltä tavoitteistaan. Sen lisäksi koheesio määrittelee myös tavoitteiden eteen tehtävän työn valmiutta ryhmässä. (Pennington 2005, 83.) Hyvä ryhmäkiinteyden ei tarkoita aina sitä, että ryhmän jäsenten tarvitsisi olla erityisen kiintyneitä toisiinsa, vaan työmaailmassa riittää ryhmänjäsenten välinen yhteinen toistensa huomioiminen perustehtävän nimissä (Jauhiainen & Eskola 1993, Niemistön 1999, 170 mukaan). Työryhmässä viihtymisen ja jäsenten perustehtävään sitoutuneisuuden kannalta oleellista on kuitenkin kokea tulevana työryhmässä hyväksytyksi sekä ymmärretyksi (Niemistö 1999, 170).

Työmaailmassa hyvä ryhmäkiinteys on tavoitteellisen ja tehokkaan työskentelyn tae. Jos koheesiota ei ole, ryhmätyöskentely on tavoitteetonta ja ryhmä voi pahimmillaan hajota. (Pennington 2005, 83.) Sosiaalipsykologisten tutkimusten mukaan kiinteän ryhmän vuorovaikutus ja viestintä on sisällöltään sekä muodoltaan positiivisempaa ja sen vaikutus ryhmänjäseniin korostuneempaa kuin ryhmässä, joiden koheesio ei ole yhtä korkealla tasolla. Ryhmänjäsenet kommunikoivat keskenään tällöin enemmän ja ovat tehokkaampia tavoitteiden saavuttamisessa, mikä heijastuu myös ryhmän tyytyväisyytenä. (Niemistö 1999, 170.) Sen lisäksi on havaittu, että korkean koheesion ryhmässä jäsenten keskuudessa vallitsee useammin yksimielisyys päämäärästä ja poissaolojen määrä on niukempi, kuin matalan koheesion ryhmässä (Cartwright 1968, Penningtonin 2005, 84 mukaan). Näin ollen kiinteät ryhmät ovat varsin sujuvia ongelmien ratkonnassa, jolloin perustehtävänkin suorittaminen on odotetusti tehokkaampaa. Niemistö (1999, 170) kertoo riittävän korkean koheesion olevan edellytys myös ryhmän oman kulttuurin luomiselle, mikä lienee olevan merkityksellistä myös kirjoittajahuoneen ryhmälle.

3.3 Roolit ja statukset kirjoittajahuoneessa

Rooleilla voidaan viitata sosiaaliin tai persoonallisiin rooleihin, joilla tässä tarkoitan rooleja kuten isä, äiti, esimies, alainen, poliisi, virkamies, asiakas, ystävä, kuuntelija, rakastaja tms. (Kopakkala 2005, 56). Sosiaalisilla ja persoonallisilla rooleilla viitataan sosiaalipsykologi Jacob Levy Morenon (1961) klassiseen rooli-teoriaan, mutta käytän viitatessa toissijaisina lähteinä pääosin Niemistön lisäksi psykologi ja kirjailija Aku Kopakkalan sekä britannialaisen psykologi Donald Penningtonin julkaisuja.

Roolit ovat käyttäytymiskokonaisuuksia, joihin liittyy odotuksia esimerkiksi käyttäytymisestä, puhetavasta, asenteista, pukeutumisesta, ynnä muista havaittavista ominaisuuksista. Näihin odotuksiin vastataan roolilla, mikä tilanteeseen on opittu sopivaksi aikaisemmin. Roolit lisäävät ihmisten väliseen kanssakäymiseen ymmärrettävyyttä sekä ennakoitavuutta, sillä esimerkiksi esimies/alainen tai vaikkapa kauppias/asiakas roolien välinen vuorovaikutus on usein sosiaalisten roolien odotusten mukaista. (Kopakkala 2005, 56). Toisin sanoen rooli usein tarvit-

seekin vastaroolin toimiakseen: myyjä on myyjä silloin, kun asiakas häntä kuuntelee, muulloin hän voi olla esimerkiksi kollega, vanhempi tai jopa asiakas itse. Asiakkaana hän puolestaan käyttäytyy asiakkaan roolin mukaisin odotuksin (Kopakkala 2005, 56; Salo 2013).

Sosiaaliset roolit ovat yleensä tiedostamattakin sopimuksen mukaisia, eivätkä välttämättä tarvitse vuorovaikutusta roolin ylläpitämiseksi (Kopakkala 2005, 100; Salo 2013, 10). Esimerkiksi poliisilta odotetaan poliisin rooliin sopivaa käyttäytymistä vain nähdessämme tämän. Uudessa vuorovaikutustilanteessa tai tavatessa uusia ihmisiä, ensivaikutelma tehdään usein sosiaalisen roolin perusteella, jonka mukaan seuraavilla vuorovaikutuskerroilla häneen liitetään havaittuun rooliin liittyviä odotuksia. Myöhemmin henkilön persoonallisuus alkaa paljastua ja vaikuttaa vuorovaikutustilanteisiin, jolloin henkilön roolia voidaan ajatella persoonalliseksi. (Kopakkala 2005, 97–98).

Kahden sosiaalisen roolin vuorovaikutus inhimillistyy persoonallisten roolien vaiuttaessa käyttäytymiseen (Niemistö 1999, 90). Sosiaalinen rooli esimerkiksi pedagogisessa tehtävässä voi hyötyä persoonan tuomisesta rooliin (Niemistö 1999, 90–91). Opettajan käyttäytyessä kuten yleensä opettajalta odotetaan, hän toteuttaa sosiaalista rooliaan. Mutta humoristinen opettaja on tuonut persoonansa esiin roolin tekemisessä. Persoonaa voi olla eduksi pedagogisessa työssä sosiaalisen roolin ohella. Persoonallisiin rooleihin liittyy siis henkilökohtaisia tunteita sekä toimintatapoja ja niiden voi ajatellakin peilaavan yksilön luonnetta sosiaalista roolia syvemmälle (Kopakkala 2005, 101). Usein onkin niin, että uusissa vuorovaikutustilanteissa, esimerkiksi uusissa työryhmissä tai työrooleissa korostuu roolin stereotyyppisen käyttäytymisen mallintaminen ennen kuin uuden roolin tekeminen, uusi vuorovaikutustilanne ja ympäristö tulevat tutuiksi (Kopakkala 2005, 105). Tällöin sosiaalisen roolin tekeminen näyttäytyy vuorovaikuttamisessa merkittävämmän.

Mitä merkitystä näillä on kirjoittajahuoneelle ja sen koheesiolle? Kopakkalan (2005, 101) mukaan työelämä koostuu usein sosiaalisista rooleista, mutta kirjoittajahuoneessa sosiaalisten roolien läpi on kyettävä tunkeutumaan, kuten yleensä tapahtuukin. Pääkirjoittajan, joka ei varsinaisesti ole suoranainen esimies useimmissa tapauksissa, vaan pikemminkin taiteellinen johtaja luovissa päätöksissä, ei

ole myöskään aina eduksi toteuttaa esimies -roolia luovassa työssään (Riekkola 2022). Vuorovaikutus värittömien sosiaalisten roolien välillä on yleensä pelkistettyä, odotuksiin sidottua, oletuksiin perustuvaa ja jopa kumartelevaa.

Roolin on oltava kirjoittajahuoneessa oikea-aikaisesti persoonallinen, jotta ryhmän vuorovaikutus on värikkäämpää ja inhimillistä, ja jotta yksilöllisten näkökulmien sekä kokemusten jakaminen on ylipäätään mahdollista. Roolin ylläpitäminen vaatiikin sekä pääkirjoittajalta että jaksokirjoittajalta pelisilmää, sillä oikeaan aikaan esimies -roolin suorittaminen on kirjoittajahuoneessa kuitenkin välttämättömyyksiä, kuten alaisroolinkin. Yleensä juuri silloin, kun edessä on aikataulusyiden vuoksi tehtävä taiteellinen päätös sisällön suunnasta (Riekkola 2022; Karhula 2022). Kirjoittajahuoneen jäsenten on siis taiteiltava sosiaalisten ja persoonallisten roolien katvealueella siten, että työ on monipuolisesti luovaa ja hedelmällistä, mutta eteenpäin kulkevaa tavoitteellista työtä.

Persoonallisten ja sosiaalisten roolien sekä rooleihin liittyvien odotusten sekoittuminen kirjoittajahuoneessa ei ole aina kuitenkaan täysin ongelmattonta ja roolitietoisuudella onkin merkitystä ryhmän toimintaan ja sen luovuuteen (Niemistö 1999, 107). Tästä lisää myöhemmin kohdassa 3.3.2. Kuitenkin voidaan todeta tässä kohtaa, että moniulotteisen, luovan, yllättävän ja ehkä hiukan hyvällä tavalla provosoivan käsikirjoituksen laatimiseksi kirjoittajahuone tarvitsee monipersoonallisen kirjoittajatiimin (Karhula ym. 2021, 14). Jottei käsikirjoituksesta tulisi kädenlämpöisen tasapaksu, tarvitsee kirjoittajahuoneen sisällä tunnistaa sekä hyväksyä jäsenten väliset tehtävään sidotut persoonalliset eroavaisuudet ja puukea ne kirjoittajahuoneen vahvuudeksi, jotta tiimin sisällä moninaiset näkökulmat ja ideat voitaisiin tarpeen tullen myös haastaa. Vastakohtien vuorovaikutus onkin yksi edellytys luovan sisällön uutuudelle ja monimutkaisuudelle (Niemistö 1999, 177).

Tilanne kuitenkin tällaiselle vuorovaikutusympäristölle vaatii ryhmässä koettua turvallisuuden tunnetta ja ryhmänormien hyväksyntää sekä noudattamista, jotta rohkeat mielipiteenilmaukset ovat ylipäätään mahdollisia (Niemistö 1999, 176). Roolien toimivuus ryhmässä, kuinka ne hyväksytään, kuinka tietoisia niiden vaikutuksesta ollaan, osakseen vaikuttavat ryhmän sisäisen vuorovaikutuksen suju-

vuuteen. Yksilön mahdollisuus vuorovaikutukseen on puolestaan yksi tärkeimmistä osalenteista kiinteän ryhmän rakentamisessa (Pennington 2005, 84). Korkeakoheesioisessa ryhmässä vallitsee myös usein turvallinen ja myönteinen työilmapiiri (Niemi 1999, 170; Pennington 2005, 84). Sen vuoksi uskon roolien toimivuuden vaikuttavan sekä kirjoittajahuoneen koheesioon, mutta myös luovan sisällön aikaansaamiseen ja työn tehokkuuteen.

3.3.1 Statuserarkia kirjoittajahuoneessa

Statusella tarkoitetaan ryhmän kannalta merkittävää yksilön arvoa, johon vaikuttaa ryhmän kannalta oleelliset yksilön ominaisuudet (Niemi 1999, 120). Statusen muodostumiseen vaikuttavia tekijöitä kirjoittajahuoneessa voisi olla vaikkapa asiantuntijuus, kokemustat alalta tai työrooli kirjoittajahuoneessa.

Pääkirjoittaja ei yleensä ole Suomessa jaksokirjoittajien suoranainen työsuhteesta vastaava esihenkilö, vaan pikemminkin taiteellinen johtaja, joka vastaa aikataulun sekä konseptin reunaehtojen toteutumisen eteen tehtävistä luovista päätöksistä. Statuserarkiassa pääkirjoittaja on kuitenkin usein nähtävästi jaksokirjoittajien yläpuolella (Riekkola 2022; Karhula 2022). Karhula (2022) haastattelussaan kuitenkin esittää, että etenkin ideointitilanteissa, ulkopuolisen olisi erittäin vaikea havaita statuserarkiaan liittyvää asetelmaa, sillä ideointivaihe on hyvin tasa-arvoinen. Riekkolan (2022) mukaan statuserarkia kirjoittajahuoneessa on yleensä selkeä ja ääneen sanomattomasti hyväksytty ja pitää sitä työn edistymisen kannalta myös hyvin tärkeänä. Työn sujuvuuden kannalta on siis oleellista, että ryhmällä on työn etenemisestä vastaava jäsen, joka aikataulurajoitteisissa prosesseissa pystyy tarttumaan ongelmatilanteiden purkamiseen päätöksillään. Jaksokirjoittajien välillä puolestaan statuserarkiaa on hankala havaita silminnähtäen (Riekkola 2022).

Ryhmän koheesioon vaikuttaa parantavasti se, että ryhmän sisällä on yhteisesti hyväksytty statuserarkia (Pennington 2005, 84). Mitä tulisikaan tiimin työskentelystä, jos esihenkilö ei sinetöisi päätöksellään yhteisesti ratkottuja ongelmia tai jokainen ryhmänjäsen luokitteisi itseään statuserarkian huipulle? Työ ei olisi

välttämättä juurikaan tehokasta ja ryhmän ilmapiiri voisi tuntua sangen epävarmalta tai jopa konfliktiselta.

Koska olemme hyviä tulkitsemaan tilanteesta toistemme rooleja ja statuksia, toimintamme pohjautuu usein tulkintojemme mukaan (Kopakkala 2006, 56). Tällöin toimimme statuksiimme ja rooleihimme kohdistuvien odotusten mukaisesti (Niemi 1999, 108). Näin ollen ryhmän statushierarkiaa ei ole yleensä tarpeen kirjoissa kuuluttaa, vaan se tiedostetaan ja hyväksytään varsin pitkälti ryhmän sisällä sanomattakin (Kopakkala 2006, 56). Myös kirjoittajahuoneessa (Riekkola 2022). Vaikka statushierarkia tiedostetaan ja hyväksytään ryhmän sisällä, se ei tarkoita sitä, että roolien statuseroja kannattaisi myös alituisen pitää ilmi. Kirjoittajahuoneen ei ole kannattavaa ylläpitää tunnelmaa, jossa tunnustettu auktoriteetti sanelee, mikä on luovaa ja mikä ei, vaan pyrkiä saavuttamaan vapautunut ja innostava työilmapiiri luovuuden edistämiseksi (Karhula ym. 2021,15).

Ongelmia voi kuitenkin piillä, jos esimerkiksi jaksokirjoittaja jatkuvasti haastaa statushierarkiassa ylemmäksi hyväksytyä pääkirjoittajaa. Tämä voi tapahtua esimerkiksi epäilemällä tai testaamalla pääkirjoittajan ammattitaitoa vaikkapa päätöksenteko tilanteessa (Riekkola 2022). Tilannetta voi hankaloittaa se, että ryhmän jäsenten aikaisemmat ryhmätyöskentely kokemukset kirjoittajahuoneissa, ja niihin liittyvät odotukset omasta asemasta, voivat saattaa jäsenet erilaisiin statussellisiin asemiin uudessa ryhmässä (Kopakkala 2005, 59). Se voi vaikeuttaa uuden statusasetelman tunnistamista ja luoda epävirallisia statusasetelmia kirjoittajien välille.

Tällaista piilohierarkiaa voi syntyä pääasiassa jaksokirjoittajien välille (Riekkola 2022). Piilohierarkioiden syntymiseen kirjoittajahuoneessa voi vaikuttaa eroavaisuudet jäsenten välillä esimerkiksi aiemmista tiimeistä tai alalta yleisesti, kokemukset kyseisen sarjan kirjoittamisesta aiemmin, uran pituus, erityisosaaminen tai vaikkapa asiantuntijuus käsiteltävästä aiheesta (Pennington 2005, 88; Riekkola 2022). Epävirallisen ja haitallisen statusasetelman esiintymisen seuraus voisi kirjoittajahuoneessa olla esimerkiksi vuorovaikutuksen yksipuolistuminen tai jopa väheneminen, tiettyjen statusten omaavien ideoiden arvottaminen vahvem-

maksi ja toisten heikommaksi tai jopa vapautuneen ryhmäilmapiirin heikkeneminen. Sanomattakin on selvää, että näillä olisi merkittävää vaikutusta myös ryhmän kiinteyteen sekä perustehtävän suorittamiseen.

Tunnustamattomia piilohierarkioita on kuitenkin vaikea välttää synnyttämästä, etenkin projektiluontoisen työn, kuten kirjoittajahuoneen sisällä (Riekkola 2022). Riekkola (2022) haastattelussaan arvioi, etteivät kirjoittajahuoneen piilohierarkiat usein ole haitallisia, päinvastoin, sillä toisinaan on aiheellista painottaa kokemuksen ääntä ideointi tilanteessa, jossa vasta-aloittanut ja kokenut kirjoittaja esittävät näkemyksiään. Toisaalta kokemuserot kirjoittajahuoneessa avaavat myös aina mahdollisuuden hyödyntää tuoreita näkökulmia ideoinnissa, joten piilohierarkioiden syntymisen pelon sijaan, ryhmänjäsenten kokemukselliset eroavaisuudet voi hyödyntää polttoaineen tavoin tuoreiden ajatusten ja ideoiden hyödyntämiseksi käsikirjoitusprosessissa (Riekkola 2022). Tämä vaatii kirjoittajilta rohkeutta ja avoimuutta raottaa sanallista arkkuaan niissäkin tilanteissa, joissa kokemus oman ryhmästatuksen asemasta ei tunnu siihen velvoittavan.

3.3.2 Rooliristiriidat kirjoittajahuoneessa

Tilanteissa, joissa henkilö esiintyy ja vuorovaikuttaa useammassa roolissa samaan aikaan, on rooliristiriidan vaara (Pennington 2005, 92). Yksinkertaisin esimerkki tällaisesta tilanteesta on luokanopettaja, jonka lapsi lukeutuu oppilaisiin. Tällöin opettajaan kohdistuu odotuksia opettajan kuin myös vanhemman roolin käyttäytymisestä. Tämä voi esiintyä henkilössä rooliristiriitana. Niemistö (1999, 102) esittää, että Rainion ja Helkaman (1974) mukaan rooliristiriidat koetaan usein sosiaalisten roolien odotus- ja käyttäytymiskonflikteiksi. Rooliristiriidat liittyvät usein yksilön sisäisiin kokemuksiin suoritettavasta roolista (Salo 2013, 15).

Rooliristiriidat ovat epäedullisia ryhmälle: ne usein häiritsevät ryhmän toimintaa ja sitovat energiaa tarpeettomiin toimenpiteisiin (Niemistö 1999, 104). Lapsen voi olla hankalaa toisinaan ymmärtää antaako käskyn auktoriteetin luokassa omaava opettaja vai käskyvallan kyseenalaistettava äiti. Tällöin lapsen voi olla haastavaa tulkita tilanteeseen liittyviä odotuksia siitä, kuinka hänen tulisi toimia. Äidin voi olla

puolestaan hankalaa sovittaa omaa toimintaansa yhtä aikaa rakastavan vanhemman ja opettajan roolin odotuksiin sitoen. Luvassa voi olla väärinymmärryksiä, epävarmuutta, konflikteja ja mielipahaa.

Rakastavaa äitiä ja kiukuttelevaa lasta löytää kuitenkin harvoin saman kirjoittajahuoneen työpöydän ympäriltä. Kirjoittajahuoneessa rooliristiriita voisi syntyä esimerkiksi tilanteessa, jossa ryhmän sisällä toimivat sosiaaliset roolit: pääkirjoittaja/ystävä ja jaksokirjoittaja/ystävä. Jälkimmäinen ristiriidan aiheuttava rooli voi käytännössä olla mikä tahansa muukin, esimerkiksi rakastaja, mutta Suomen mitapuulla alalle ominaista on, että työhön palkataan usein henkilöitä, jotka ovat esimerkiksi edellisistä projekteista tuttuja, ystäväksikin luokiteltavia kirjoittajia (Riekkola 2022).

Kuinka tällainen rooliristiriita voisi näkyä kirjoittajahuoneessa? Jos nelihenkinen kirjoittajaryhmän kaksi jäsentä tuntevat toisensa hyvin entuudestaan, sillä voi olla vaikutusta ryhmän sisäiseen vuorovaikutukseen, esimerkiksi yksipuolistamalla viestinnän suuntaa, mutta myös hankaloittamalla muiden jäsenten viestien tulkinallisuutta. Se voi luoda viestinnänverkkoon epätasapainoa. Muiden jäsenten voi olla toisinaan vaikeaa ja jopa pitkästyttävää tulkita edellisiin ja tuntemattomiin asiayhteyksiin sidottuja viestejä ilman tarkempaa taustatietoa käsiteltävästä asiasta (Riekkola 2022). Lisäksi ystäväroolit voivat vaikuttaa toisiinsa persoonallisemmin, kuin muihin kirjoittajahuoneen ryhmänjäseniin, mikä voi lisätä ryhmän sisäisten suhdemuodostelmien erottumista entisestään ja vaikuttaa näin ryhmän vuorovaikutuksen toimivuuteen, piilohierarkioiden syntymiseen ja viestinnän suhteisiin. Se voi jättää hiertävän vaikutelman muiden ryhmän jäsenten mahdollisuuteen osallistua vuorovaikutukseen, mikä puolestaan on yhteydessä ryhmän koheesioon (Pennington, 2005, 84).

Myös ryhmäroolien statushierarkiaan liittyvät rooliristiriidat voivat lisätä haitallisten piilohierarkioiden syntymistä kirjoittajahuoneessa. Jos pää- ja jaksokirjoittaja ovat ystävyksiä ennestään, voi kyseisellä jaksokirjoittajalla olla epävirallinen statusero muihin jaksokirjoittajiin. Itsessään tämä ei ole ongelma, mikäli eroavaisuus on tiedostettu ja hyväksytty ryhmän sisällä.

Statukseen sidotut sosiaaliset rooliristiriidat näkyvät kirjoittajahuoneessa selvimmän palautteen annossa. Karhulan (2022) mukaan rooliristiriitoihin liittyvät ongelmat piilevät usein kirjoitusvaiheessa ja tarkemmin palautteen antamisessa, kun kritiikkiä tulisi kyetä sekä antamaan että ottamaan vastaan. Läheiset välit palautteen antamisessa voi altistaa ryhmäajattelun ilmiöstä tyypilliselle tilanteelle, jossa hyviä välejä pyritään pitämään yllä tavoitteiden nojallakin (Pennington 2005, 170).

Kopakkala (2005, 200) esittää, että työmaailman päätöksenteossa tulisi aina pysytellä sosiaalisten roolien puolella. Näin ollen luovia päätöksiä tehdessä sekä palautteen antamisessa on kirjoittajahuoneessa suositeltavaa pyrkiä toimimaan työyhteisöön sidotun sosiaalisen roolin (esim. pääkirjoittaja) puitteissa puolin ja toisin. Etenkin aloittelevan pääkirjoittajan kannattaa suosia tehtävään sidotun sosiaalisen roolin ylläpitämistä uuden työtehtävänsä alkuvaiheessa. Epävarmaksi itsensä tuntevan esihenkilön kannattaa pyrkiä välttämään persoonallisen roolin kehittymistä tehtävässään, sillä se vähentää sosiaalisen roolin toimintakykyä tehtävän suorittamisessa (Kopakkala 2005, 200). Hulvattoman hauskan pääkirjoittajan yllättävien asiallisia kommentteja ja palautetta voidaan tulkita väärin tai jovi-aalin esihenkilön päätöksiä haastaa turhankin usein. Yllätyksellisyys ja nerokkuus käsikirjoituksessa vaatii kuitenkin tarpeellisen määrän haastoa, mutta prosessin rajallinen aikataulu voi olla usein toista mieltä. Täytyy kuitenkin muistaa, ettei turvallinen, avoin ja luova työympäristö kirjoittajahuoneessa tukeudu vain sosiaalisten roolien varaan, vaan yksilöiden persoonallisuus on avain luovan sisällön juonimiseen.

Pennington (2005, 92) arvioi kirjassaan Pienryhmän sosiaalipsykologiaa, että rooliristiriidan voisi aiheuttaa myös opiskelijan ja työntekijän roolien yhdistäminen. Tämä voisi olla myös kirjoittajahuoneessa esiintyvän rooliristiriidan varsin mahdollinen alkuperä ja voikin selittää monia harjoittelijoiden kohtaamia vaikeuksia tiimikirjoitusprosessissa. Sen vuoksi onkin tarpeen, että sekä harjoittelija että työnantaja tai esihenkilö ovat tietoisia harjoittelijan rooliin kohdistuvista odotuksista. Odotetaanko harjoittelijalta harjoittelua vai esimerkiksi ammattilaisen työn jälkeen verrattavaa suoriutumista. Kumpi tahansa se onkaan, edullista rooliristiriidan välttämiseksi olisi, että harjoittelija itse odotuksen sisäistäisi.

Vaikka ystävääroolit ovat tyypillinen rooliristiriidan vaaranpaikka suomalaisessa kirjoittajahuoneessa, sekä Riekkola (2022) että Karhula (2022) näkevät, että aikaisempi kokemus kollegan kanssa luovimisesta voi olla ihanteellisessa tilanteessa enemmän mahdollisuus, kuin uhka. Riekkola (2022) esittää, että ryhmässä vaikuttavien ystävysten rohkaisemana ilmoille voidaan heittää avoimemmin yksityiskohtaisiakin kokemuksia ja ajatuksia, joita muuten voitaisiin helposti pantata. Sen lisäksi aikaisempien yhteisten projektien käyttämättä jättämiä ideoita voidaan hyödyntää varmemmin, kun ryhmässä on joku, joka näkee ajatuksen potentiaalin ulkomuistista peilaten. Niemistön (1999, 133) mukaan myönteiset tunnesuhteet ovat tärkeitä turvallisuudentunteen parantajia ryhmässä, joten ystäväsuhdeella voi olla kehittävä vaikutusta työryhmän koheesion kannalta. Niemistö (1999,133) esittääkin organisaatiokonsultti Diana Jonesin vuonna 1996 tehtyyn sosiometriseen havaintoon viitaten, että kullakin ryhmänjäsenellä olisi hyvä olla vähintään yksi positiivinen suhde ryhmässä, jottei työhön käytettävä aika ja vaiva suuntautuisi keskinäisten ihmissuhdeongelmien selvittelyyn, tai se olisi vähäisempää.

Ystäväsuhdeilla kirjoittajahuoneessa on siis riski rooliristiriidan syntymiseen ja sen aiheuttamiin häiriötekijöihin, mutta koheesion kannalta ystäväsuhdeet voivat olla ryhmää kiinteyttävä ominaisuus. Tämä kirjoittajahuoneen tyypillisen rooliristiriidan lähde voi toisaalta johtaa myös toiseen haasteita mahdollisesti tuottavaan ryhmäilmiöön: ryhmäajatteluun. Siitä kuitenkin lisää luvussa 5.1.

Kirjoittajahuoneessa, jossa on rooliristiriidan vaara, on tärkeää tiedostaa, kuinka yksilöiden omaavat roolit tiimin työhön vaikuttavat (Niemistö 1999, 106). On siis pyrittävä kehittämään ryhmän roolitietoisuutta. Niemistön (1999, 107) mukaan roolitietoisuus edistää työryhmän luovuutta ja mahdollistaa muutoksen. Roolitietoisuutta voi kehittää kirjoittajahuoneessa esimerkiksi käymällä ryhmään vaikuttavista rooleista avointa keskustelua, jonka tavoitteena työryhmän sisällä on saavuttaa riittävä tiedostus sekä yhteinen ymmärrys roolien vaikutuksesta kirjoitusprosessiin (Salo 2013,18). Tavoitteena ei siis tarvitse olla se, että ristiriitaa aiheuttavat roolit pakotetaan aina jättämään työhuoneen oven ulkopuolelle, sillä vahvoista keskinäisistä rooleista luopuminen on yleisesti ottaen kovin vaikeaa (Kopakkala 2005, 60).

Roolitietoisuuteen tähtäävä keskustelutuokio vaatii ryhmältä rauhoitettua tilannetta sekä kollektiivista suostumusta kohtaamiseen (Niemi 1999, 106). Niemi (1999, 106) avaa roolitietoisuuden käsittelyyn vaativaa kohtaamista psykodraaman isänä tunnettuun Jacob Levy Morenoon viitaten (1977) siten, että kohtauksissa osapuolet eivät suojaudu totuttuihin rooleihinsa, vaan kykenevät katsomaan asioita myös toistensa silmin. Toisin sanoen kohtaaminen vaatii ripauksen kykyä empatiaan. Vaikka ymmärryksen ja roolitietoisuuden saavuttaminen keskustelutuokion avulla voi olla kirjoittajahuoneelle ilmapiiriä vapauttava ja mahdollisia ristiriitatilanteita ehkäisevä toimenpide, on realistista myös punnita sen todellista tarpeellisuutta varsin resurssirajoitteisessa määräaikaiprojektissa. Jos kirjoittajahuoneen ilmassa on aistittavissa konfliktista jännitettä sekä epävarmuutta yksilöihin kohdistuvista odotuksista ja käyttäytymisestä, vaikkapa työpäivän päätteeksi kissan nostaminen piirongin päälle voi olla järkeväkin ratkaisu.

4 RYHMÄN KOHEESIO KIRJOITTAJAHUONEESSA

Seuraavaksi perehdytään tarkemmin ryhmän koheesion rakentumisen tekijöihin ja siihen, kuinka ryhmäkiinteys kirjoittajahuoneen toimintaan vaikuttaa. Lisäksi punnitaan ryhmän koheesion merkitystä kirjoittajahuoneelle sivuten seuraavaa, ryhmäilmiöitä käsittelevää kappaletta.

4.1 Ryhmän koheesioon vaikuttavat tekijät

Tutkijat David Buchanan ja Andrzej Huczynski havaitsivat 1997, että ryhmän koheesion muodostumiseen vaikuttaa positiivisesti ryhmän rakenteeseen ja olemassaoloon liittyvät tekijät kuten ryhmän pieni koko sekä jäsenyyden pitkäaikainen pysyvyys (Pennington 2005, 84). Uusissa ryhmissä koheesio muodostuu ryhmän kehitysprosessin myötä (Niemistö 1999, 169). Ryhmän pieni koko vaikuttaa koheesion rakentumiseen aktiivisemmän vuorovaikutuksen seurauksena. Pienemmät ryhmät viestivät usein tehokkaammin, jolloin yhteinen vuorovaikutus on osallistavampaa (Pennington 2005, 84). Psykiatri Irvin Yalom (1975) on osoittanut, että työmaailmassa viiden hengen ryhmät ovat tasapainoisimpia ongelmanratkaisutehtävissä, kun taas ryhmän vuorovaikutus vähenee merkittävästi, kun sen koko kasvaa yli yhdeksän henkilön (Niemistö 1999, 58). Koheesion muodostumisessa eräs tärkeimmistä tekijöistä onkin jäsenten mahdollisuus vuorovaikutukseen ryhmässä (Pennington 2005, 84).

Ryhmän koheesion tasoon myötävaikuttaa yhteisten tavoitteiden saama kannatus sekä ryhmän aiemmin yhdessä kokemat positiiviset kokemukset sekä menestys (taulukko 1). Myös ryhmän kokemat ulkoiset uhat ja kilpailu muiden ryhmien kanssa voi saada ryhmästä kiinteämmän. (Buchanan & Huczynski 1997, Penningtonin 2005, 84 mukaan.) Ulkoinen uhka ryhmän tietoisuudessa voi liittyä toimintaympäristön uhkaavuuteen, mutta se voi myös tarkoittaa esimerkiksi viholliseksi koettuja tahoja tai henkilöitä tai vaikkapa kilpailijoita (Pennington 2005, 25, 94). Kopakkala (2005, 35) esittää, että kehitysprosessin seurauksena uusi ryhmä alkaa varsin nopeasti torjua vaistomaisesti muita ryhmiä. Kiinteä ryhmä tapaa löytää usein syyt ongelmiinsa ryhmän ulkopuolelta ja uhkaavissa tilanteissa on

vaarana syntyä vastarinta reagointia, mikä entisestään voi saattaa ryhmää tiiviimmäksi (Kopakkala 2005, 78).

Tutkijoiden Eliot Aronsonin ja Judson Millsin vuoden 1959 tutkimus osoitti, että ryhmän jäsenten vaikea tai jopa ankara initiaatio, ennen ryhmän viralliseksi jäseneksi luokittelemista, on havaittu parantavan ryhmän koheesiota (Pennington 2005, 84). Esimerkkinä tästä ovat moottoripyöräklubit, joihin pääseminen voi olla varsin hankalaa ja perinteisessä mielessä myös tulokkaalle ankara kokemus. Initiaatio tai hankala sisäänpääsy mittaa todella ryhmään kuuluvuuden halukkuutta ja saa jäsenen tuntemaan ryhmässä olon etuoikeudeksi. Näiden lisäksi myös kohdassa 3.3.1 mainittu statushierarkian hyväksyminen sekä statusten yhteensopivuus ovat ryhmän koheesiota edistävä tekijä (taulukko 1).

TAULUKKO 1. Koheesioon vaikuttavat tekijät. (Pennington 2005, 85)

Koheesioon vaikuttaa
Ryhmän koko
Jäsenyyden pitkäaikainen pysyvyys
Mahdollisuus vuorovaikutukseen
Yhteisesti hyväksytyt tavoitteet
Koetut onnistumiset ja menestys
Ulkoiset uhat tai kilpailijat
Statusten yhteensopivuus ja hyväksyntä
Vaikea sisäänpääsy

4.2 Ryhmän koheesio rakentuminen kirjoittajahuoneessa

Kuten todettua, kirjoittajahuoneen ryhmäkoko on Suomessa yleensä 3–4 jäsentä, mikä koheesio kannalta puoltaa kiinteän ryhmän muodostumista kompaktiudellaan. Ryhmän sisäinen kommunikointi ei tällöin vaadi niin joustamatonta fasilitointia ja vuorovaikuttaminen voi olla vapaampaa, kuin suuremmissa ryhmissä. Mahdollisuus vuorovaikutukselle on sekä koheesio että kirjoittajahuoneen luovuuden kannalta tärkeä ominaisuus ryhmässä.

Käsikirjoituksen lopputulos todetaan usein toimivammaksi, kun kirjoittajahuoneessa vallitsee turvallinen ja vapautuneeseen kommunikointiin kannustava ilmapiiri (Karhula ym. 2021, 22). Haastattelussaan Karhula (2022) toteaa, että pääkirjoittajana hän pyrkii vähentämään kommunikaation kynnystä ryhmässä opimalla tuntemaan ja tulkitsemaan jäsenten ilmaisua sekä kysymällä mielipidettä myös henkilöiltä, jotka eivät ole tulleet tarpeeksi kuulluiksi. Hän kertoo pyrkivänsä välttämään kielteisiä reaktioita uusille ajatuksille ja esittää, että hullutkin ideat voivat joskus tarjota yllättäviä suuntia käsikirjoitukselle. (Karhula 2022.) ”Niskalaukausta on turha antaa, huono idea kuolee kyllä itsestään” (Karhula 2022). Riekkola (2022) puoltaa vapautuneeseen viestintään kannustavaa ilmapiiriä kirjoittajahuoneessa, mutta tarkentaa, ettei esimerkiksi ideoidessa ajatusten sisällön tulisi olla jatkuvasti sarjan tunnelman vastaisia. Toisin sanoen sekä koheesion että käsikirjoituksen kannalta kirjoittajahuoneessa tulisi kannustaa ryhmänjäseniä osallistavaan vuorovaikutukseen kuitenkin perustehtävän reunaehtoja mukailien.

4.2.1 Jäsenyyden pysyvyys

Televisiosarjan kirjoittajahuoneet ovat Suomessa yleensä määräaikaista ryhmiä, jolloin jäsenten pysyvyys ryhmässä pitkäaikaisesti ei ole ikinä taattua. Ryhmä muodostuu projektin alussa ja hajoaa perustehtävän suoritettua. Jäsenen pysyvyys ryhmässä kuitenkin oletettavasti pyritään säilyttämään tämän prosessin ajan, mikä luo koheesiolle omalaatuisen ulottuvuuden. Riekkola (2022) arvioi ryhmän määräaikaisuuden voivan olla koheesiota sekä heikentävä että parantava ominaisuus. Määräaikaisuus saa ryhmätyökokemuksesta intensiivisen, etenkin ideointivaiheessa, jolloin työskentely etenee sykäyksittäin, on spontaania ja läsnäoloa vaativaa vuorovaikutteista ryhmätyötä. Ideointivaiheessa koetaan usein innostusta tehtävästä ja rakennetaan yhteistä näkemystä käsikirjoituksen tavoitteista. Kirjoittajat kokevatkin usein ideointivaiheen tärkeänä ajanjaksona kirjoitusprosessissa. (Riekkola 2022.) Tavoitteiden yhteinen hyväksyminen kiinteyttää ryhmää määräaikaisen ryhmän alkuvaiheessa, jolloin koheesion kasvaminen on ryhmälle muutoinkin luonnollista (Pennington 2005, 84).

Ongelmalliseksi määräaikaisuudessa voi tulla epävarmuus jäsenyyden jatkuvuudesta, mikäli televisiosarjasta päätetään tuottaa myös seuraava tuotantokausi

(Riekkola 2022). Karhula (2022) uskoo vähin erin tai sitoutumista vältellen allekirjoitettavien työsopimusten vaikuttavan kirjoittajahuoneen koheesioon negatiivisesti. Silloin ryhmän koheesio saattaa kokea epävakautta, sillä yhteiset tavoitteet voivat saada yksilöityjä suuntia. Tällöin ryhmässä saattaa esiintyä kilpailullisuutta ja huolta tuleviin mahdollisiin jatkosopimuksiin liittyen ja se voi hankaloittaa ryhmän työskentelyä sekä työn yhteistä tavoitteellisuutta (Riekkola 2022).

4.2.2 Statusten yhteensopivuus kirjoittajahuoneessa

Kirjoittajahuoneiden ryhmien määräaikainen luonne enteilee aina uusien ryhmien muodostamista projektista toiseen. Uusi kirjoittajahuone vaatii käsikirjoittajilta uusien rooli- ja statussuhteiden rakentamista sekä hyväksymistä. Se edellyttää kirjoittajilta tarkkailua ja opettelua uusiin rooleihin, sillä edellistä projekteista tutut roolit ja statusasetelmat eivät välttämättä päde uusissa ympäristöissä. Siksi uudessa ryhmässä voi tuntea itsensä hiukan hämmentyneeksi. (Kopakkala 2005, 63.) Työmaailmassa tiimeille kuitenkin luonnollista on, että organisaation hallintokaavio määrittelee ryhmärooleja, virallisia statusasetelmia kuten myös vuorovaikutuksen virallista luonnetta, jolloin työroolit ovat yleensä tiedostettuja sekä tavoitteellisuutta ja tehokkuutta alleviivaavia (Niemistö 1999, 115).

Virallinen ja organisaation määrittämä statushierarkia hyväksytään kirjoittajahuoneessa yleensä ongelmitta (Riekkola 2022), mutta statusten yhteensopivuus on aina epävarmaa uutta kirjoittajahuonetta rakentaessa. Sen lisäksi epävirallisten asemien ja roolien muodostumiseen on hankala alkutilanteessa vaikuttaa, ja ne muodostuvatkin ryhmän pidempi aikaisen vuorovaikutuksen kautta. Epävirallisten statusasetelmien olemassaolo työryhmässä on ongelmallista sinällään, että ne voivat toisinaan olla jopa virallisia statusasetelmia vaikutusvaltaisempia. (Niemistö 1999, 116.)

Niemistön (1999, 124) mukaan ryhmätyöskentelytilanteissa ryhmässä tapahtuvan vallankäytön tulisi olla mahdollisimman reilua. Tämä tarkoittaa sitä, että ryhmänjäsenten tulisi olla mahdollista tiedostaa, kuka tai mikä heihin vaikuttaa. Kirjoittajahuoneessa voitaisiin pohtia, onko vaikuttava tekijä mahdollisesti pääkirjoit-

tajan aseman mukainen valta taiteellisissa päätöksissä vai jonkun muun ryhmänjäsenen epäviralliseen statukseen liittyvä etu päätöksenteko tilanteessa. Tällainen voisi olla esimerkiksi jaksokirjoittajan viehätysvoima tai vaikka kokemus aiemmasta tuotantokaudesta. (Niemistö 1999, 124.) Epävirallisen statuksen vaikutus päätöksissä ei välttämättä ole käsikirjoituksen sisällön kannalta huono asia, mutta ryhmän koheesioon se voi vaikuttaa, mikäli osa jäsenistä kokee sen vuoksi statusyhdenmukaisuudessa ristiriitaa tai oman vuorovaikutuksensa merkityksettömäksi.

Karhulan (2022) mukaan alalla yleisesti tunnustetaan ja tunnistetaan ryhmän muodostumisen vaativuus osana kirjoittajahuoneen nopealähtöistä työnkuvaa. Usein kirjoittajat astuvat uuteen ryhmään ja hyvin pian kokevat luonnollista avoimuutta ja tuttavuutta muita jäseniä kohtaan. (Karhula 2022.) Kuinka on mahdollista, että tuore kirjoittajahuone voisi omata ryhmän kehitysaste huomioiden poikkeuksellisen korkean koheesion? Voi olla mahdollista, että ryhmään pääsemisen vaikeus tai ryhmään kuulumisen vahva inklusiivisuuden kokemus on yksi alan ominainen osatekijä tähän.

Etenkin nuori kirjoittaja, joka rekrytoidaan perinteistä hakuprosessia hyödyntäen tai jonka pääsy ryhmään on tarkan arvioinnin tulos, voisi kokea voimakastakin vetoa ryhmäänsä kohtaan jo aivan prosessin alussa ryhmään vaikeapääsyytyden innoittamana. Toisaalta nuoren tai kokemattoman kirjoittajan voi olla myös hankalaa tuntea statusten yhteensopivuutta kokeneessa työryhmässä peilaten omaa kokemattomuuttaan menestyneemmäksi arvioidun kirjoittajan ryhmästatukseen. Statusten yhteensopimattomuuden kokemukseen voi vaikuttaa osin myös kokemattoman kirjoittajan sisäinen rooliristiriita, jossa hänen tuntemuksensa ryhmärooliin liitettyistä odotuksista eivät kulje käsikädessä esimerkiksi opiskeluympäristöissä liitettyihin odotuksiin nähden (Pennington 2005, 92). Tällöin puutteellinen statusyhdenmukaisuus ei tue kiinteän ryhmän muodostumista täysin.

Pohdin nuoren kirjoittajan näkökulmasta tällaista statushierarkista dilemmaa, jossa kokemattomalla käsikirjoittajalla on vaikeuksia tuntea statusten yhdenmukaisuutta uudessa työympäristössä. Mitä kokematon kirjoittaja voisi pohtia edis-

tääkseen tuntemustaan statusyhdenmukaisuudesta kirjoittajahuoneessa? Riekkola (2022) neuvoo tilanteessa, jossa on työskennellyt kokeneemmiksi arvioimiansa kirjoittajien kanssa, tarkastelemaan keinoja, kuinka itse voisi päästä osaamisen tasolle, jossa paremmaksi arvioimansa tai kokeneemmat kirjoittajahuoneen jäsenet ovat.

Kannattaakin pohtia, miksi statuseroavaisuus on ylipäätään olemassa (Riekkola 2022). Johtuuko se kenties kokemuserosta alalla tai kenties kokemuserosta juuri kyseisessä tuotannossa. Liittykö siihen muista jäsenistä poikkeavaa asiantuntijuutta vai voisiko siihen liittyä kauaskantoisempia kokemuksia ryhmässä toimimisesta ja itselle luontevista ryhmärooleista yleisesti. Voiko esimerkiksi oma ryhmärooli olla erilainen, mihin on aiemmin tottunut ja olivatko odotukset tulevasta ryhmäroolista kirjoittajahuoneessa erilaiset kuin kokemus todellisuudessa. Sen lisäksi voi pohtia sitä, miten uudesta tilanteesta voisi itse koulutuksellisesti hyötyä Riekkola (2022) toteaa ja kannustaa ajattelemaan tilannetta mahdollisuutena oppia sekä pyrkiä löytämään ryhmästä keinoja oman työskentelyn parantamiseksi sen sijaan, että peilaisi omaa kokemuseroa muihin kirjoittajiin.

4.2.3 Kirjoittajahuoneen menestys ja uhat

Koheesioon vaikuttaa ryhmän aiemmin kokema menestys tavoitteiden mukaisissa työtehtävissä (Pennington 2005, 84). Kirjoittajahuone voi hyötyä tästä ryhmän kiinteyttä parantavasta tekijästä luonnollisesti menestystä tai onnistumista kokemalla muun muassa saman televisiosarjan ansaitessa rahoitus seuraaville tuotantokausille sekä ansaittaessa positiivisia noteerauksia julkisuudessa. Tuoreessa kirjoittajahuoneessa onnistumisia on voitu kokea yksittäisten ryhmän jäsenten välillä aikaisemmissa projekteissa.

Kirjoittajahuoneen koheesiota lisäävät myös ryhmän kokemat uhkatekijät ja kilpailijat (Pennington 2005, 94). Uhaksi koetut tekijät voivat saada kirjoittajahuoneen tuntemaan yhtenäisyyttä ja aiheuttaen jopa tiedostettua tai tiedostamatonta yhtenäistä vastarintaa tätä uhkaa kohtaan (Kopakkala 2005, 25). Minkälaiset

uhat kirjoittajahuonetta voisi tiivistää? Riekkolan (2022) mukaan, ikävä kyllä, kirjoittajahuoneen televisiosarjan tuottajaan usein henkilöityvät ne vastavoimat, joita kirjoitusprosessiin liittyy.

Myös kirjassaan *Borgen Experience*, Camilla Hammerich (2015, 77) kertoo tuottajan näkökulmasta *Borgen* -televisiosarjan käsikirjoitusprosessin intressiristiriidoista, joita tuottajan ja kirjoittajahuoneen välille syntyy. Ristiriidat liittyvät yleensä budjetin rajallisuuteen ja sen rajoittaviin vaikutuksiin käsittelyssä olevalle käsikirjoitukselle (Hammerich 2015, 77; Riekkola 2022). Hammerich (2015, 77) esimerkiksi kertoo tilanteesta, jossa kirjoittajahuone pitchaa hänelle käsikirjoituksen tarinaa kohtauksittain esitellen tilannetta, joka vaatii tuotannolta satojen ihmisten läsnäoloa. Hammerich joutuu tuottajana hylkäämään budjetin ylittävän idean jatkokäsittelyn kirjoittajahuoneelta, mikä luonnollisesti tuottaa vähintään lisätyötä kirjottajahuoneelle ja tässä tapauksessa myös hiukan närää ja vastarinnan kokemusta (Hammerich 2015, 77).

Riekkola (2022) kokee tämän kirjoittajahuoneen toimintaa rajoittavan uhkatekijän olevan usein mahdollinen, joskin ryhmän jäsenet yleensä ymmärtävät, että tuottaja tekee myös tavoitteellista työtä, eikä koettuun rintamaan liity varsinaisesti mitään henkilökohtaisia tuntemuksia. Joka tapauksessa käsikirjoitusta rajoittavat päätökset koetaan usein harmistuksina ja tähän Jobin posteljooniin voi liittyä kirjoittajahuoneen perustehtävän suorittamisen ohella kokema uhka, mikä ryhmää yhtenäistää. Mikäli kiinteässä kirjoittajahuoneessa on muodostunut liialti vastarintaa, se tulisi pääkirjoittajan ryhmän vastuuhenkilönä tunnistaa ja pitää huoli siitä, ettei vastarintaa ylläpidetä kirjoittajahuoneen perustehtävän onnistumisen varjolla, vaikka se ryhmähenkeä parantaisikin (Kopakkala 2005, 194).

Karhula (2022) pitää pääkirjoittajana tärkeänä sitä, että hän olisi mahdollisimman avoin kirjoittajahuoneelle tuotannon vaatimista rajoitteista, vaikkakin pyrkii pitämään ensisijaisesti luovuuden rajoittamattomana. Mikäli sellaisia rajoitteita kuitenkin ilmenee, jotka vaikuttavat käsikirjoitukseen, ovat ne hyvä tuoda ryhmän tietoisuuteen ja ryhmän yhteiseksi ongelmaksi. Tällöin yksittäiselle kirjoittajalle ei jää hämmentävää tai kyseenalaistavaa tuntemusta siitä, miksi juuri hänen ideansa suljettiin pois jostain syystä, mitä hän ei välttämättä ymmärrä. (Karhula

2022.) Kun ongelma tiedostetaan ryhmässä, sen lisäksi, että sitä voidaan kollektiivisesti ratkoa, tiedostetaan ongelman juurisyy, eli tuotannolliset rajoitteet, jolloin ryhmäkiinteys muodostuu tunnistetun yhteisen ongelman kautta. Karhula (2022) muistelee, että Salatut elämät -televisiosarjan käsikirjoitustiimissä vallitsi kiinteä ryhmätunnelma, joka osin kumpusi tuotannon tiukoista tuotannollisista reunaehdoista ja odotuksista, johtuen yhteiseen tuntemukseen siitä, että tiimi kirjoittaa Suomen parasta saippuaopperaa.

Mitä tulee tuotannollisiin rajoitteisiin, sekä Riekkola (2022) että Karhula (2022) kokevat ryhmäkiinteyttä muodostavaksi kirjoittajahuoneessa myös poikkeuksellisen mahdollisuuden kirjoittaa leveämmin tyypillisiin ajan ja budjetin rajoitteisiin nähden. Suomalaisen käsikirjoittajan työ on yleensä varsinaista ongelmien ratkointia (Karhula 2022). Vapaus revitellä voi tehostaa vuorovaikutusta, lisätä onnistumisen tunnetta ja nostattaa hyvää henkeä ryhmän sisällä. Karhula (2022) neuvoo, että ideoinnissa on toisinaan hyödyksi pääkirjoittajan antaa ryhmälle rajattomat resurssit ideoiden synnyttämisen säätelyn karsimiseksi.

Kirjoittajahuoneen ulkopuoliseksi uhaksi voi ajatella myös kilpailevien organisaatioiden kirjoittajahuoneet, vaikkakaan ne eivät suoranaisesti vaikuta kirjoittajahuoneen olemassaoloon tai perustehtävään sinällään. Mutta esimerkiksi tässä osiossa aiemmin esitellyn Karhulan (2022) Salatut elämät -esimerkin pohjalta on pääteltävissä, että kirjoittajahuoneen yhtenäisyyttä lisää tiedostus kilpailijoiden olemassaolosta, mikä voi saada juuri oman kirjoitustiimin tuntumaan ainutlaatuiselta.

4.2.4 Yhteisten tavoitteiden hyväksymisen taustalla luottamus ryhmään

Kirjoittajahuoneen koheesion tasoon vaikuttaa tavoitteiden yhteinen hyväksyminen ryhmän sisällä (Pennington 2005, 84). Kirjoittajahuoneen tavoitteita määrittää organisaation tuotannolle tekemät rajaukset tuotannon sisällöstä (Hammerich 2015). Kirjoittajahuoneelta siis odotetaan perustehtävän mukaista tavoitteellisuutta, jolloin tavoitteiden suuntalinjat tulisi hyväksyä jo ryhmään lukeutuakseen.

Kirjoittajahuoneen sisäiset tavoitteet ohjaavat käsikirjoituksen suunnan lopullista muottiaan kohti saaden suuntalinjansa pääkirjoittajan päätösvallasta taiteellisissa päätöksissä (Riekkola 2022). Kuitenkaan päätökset eivät synny täysin autoritäärisesti vaan toiminta päätösten edessä on yleensä keskustelevaa siten, että kullakin jäsenellä on mahdollisuus tuoda osansa siihen. Kirjoittajahuoneen keskusteleva ote päätösten alla on kuin tennisottelu, jossa yksi jäsenistä syöttää pallon, eli idean, toinen jatkaa ja kolmas lyö palloa vähän eri suuntaan. (Karhula 2022.) Se missä määrin ryhmä yhdessä hyväksyy yhteistä tavoitettaan päätösten alla, juontuu jäsenten yhdensuuntaisesta käsityksestä, mikä todella on ryhmän perustehtävän kannalta tilanteessa järkevintä. Se vaatii ryhmänjäseniltä luottamusta myös toistensa ammattitaitoon. Jos ammatillista luottamusta muihin kirjoittajiin ei ole, se voi olla ryhmän kiinteyden sekä perustehtävän kannalta varsin ongelmallista (Riekkola 2022). Luottamus muihin ryhmänjäseniin tukee ryhmän yhteisen tavoitteen hyväksymistä etenkin silloin, kun kirjoittajahuoneessa koetaan epävarmuutta käsikirjoituksen tulevasta muodosta.

Kirjoittajahuoneessa tulee yleisesti sietää epävarmuutta ja keskeneräisyyttä, sillä muutoksia hyviltäkin tuntuviin päätöksiin usein tapahtuu (Karhula 2022; Riekkola 2022). Tavoitteiden yhteinen hyväksyminen epävarmuuden vallitessa voi olla ryhmälle haastavaa ja toisinaan käsikirjoituksen muotoja saatetaan lyödä lukkoon jo varhaisessakin vaiheessa. Karhulan mukaan varhaiset päätökset eivät yleensä takaa parhaimpia lopputuloksia, vaan prosessiin kuuluu, että aikataulun puitteissa hyväksikin luonnehdittuja tilanteita voidaan joutua kirjoittamaan uudestaan. (Karhula 2022.) Epävarmuuden sietäminen kirjoittajahuoneessa onkin tasapainoilua koheesion ylläpitämisen ja perustehtävän tavoitteellisuuden välillä. Jos tavoitteita lyödään lukkoon varhain koheesion ylläpitämiseksi, ryhmä on ajautunut haitallisen ryhmäajattelun partaalle, jonka seurauksena perustehtävän luova toteuttaminen voi kärsiä. Ryhmäajattelusta lisää kohdassa 5.1.

Myös Riekkola (2022) kokee kirjoittajahuoneen koheesion sekä käsikirjoituksen kannalta tärkeäksi, että ryhmä kollektiivisesti hyväksyy yhteiset tavoitteensa. Kirjoittajahuoneelle ja käsikirjoitukselle on elintärkeää sisäistää käsikirjoituksen yhteinen suunta, jotta kukin kirjoittajista kykenee kirjoittamaan samaa televisiosarjaa yhtenäistä tavoitetta kohti. (Riekkola 2022.) Yhteisesti hyväksytyt tavoitteet on

siis oleellinen osa kirjoittajahuoneen toimintaa ryhmän kiinteyden sekä perustehtävän onnistuvuuden kannalta. Se vaatii ryhmältä epävarmuuden sietoa, mikä puolestaan vaatii luottamusta ryhmänjäsenten ammattitaitoon. Yhteisesti hyväksytyt tavoitteet välttävät ryhmän ajautumasta ristiriitatilanteisiin, sillä yhteisesti ymmärretty käsikirjotuksen suunta vähentää tarvittavien korjausliikkeiden sekä ongelmanratkaisutilanteiden määrää käsikirjoitusprosessissa myöhemmin.

4.2.5 Mikä merkitys ryhmän koheesiolla on kirjoittajahuoneelle?

Kun tarkastelee koheesioon vaikuttavien tekijöiden osallisuutta kirjoittajahuoneessa, voi päätellä, että kirjoittajahuoneen työnkuva tukee korkean koheesion tason kehittymistä ryhmässä. Tämän vuoksi voidaankin pohtia, mikä merkitys koheesiolla kirjoittajahuoneelle on.

Sekä Riekkola (2022) että Karhula (2022) kokevat ryhmän koheesion kirjoittajahuoneen toiminnalle erittäin tärkeäksi ominaisuudeksi. Jos koheesiota ei olisi tai se olisi heikkoa, oman työn panos laskisi työskentelyprosessissa, työnjakoa ja työtehtäviä ei määriteltäisi eikä ryhmällä olisi yhteistä ymmärrystä ryhmän tavoitteista, saattikka halua niiden toteuttamiseksi. Lisäksi ryhmän jäsenet eivät välttämättä juurikaan pitäisi toisistaan. (Pennington 2005, 83.) Työskentely olisi väkinäistä ja stressaavaa. Luovuus ei luonnollisesti kuki tällaisissa työolosuhteissa, vaan se vaatii ryhmältä spontaanisuutta, turvallisuuden kokemusta ja vuorovaikutusta (Kopakkala 2005, 117).

Hyvä ryhmäkiinteyks lisää sekä ryhmän keskinäistä kommunikaatiota että ongelmanratkaisukykyä, mikä kuten todettua on, suomalaiselle kirjoittajahuoneelle tarpeellinen vahvuus arkipäiväisessä toiminnassa (Niemistö 1999, 170; Pennington 2005, 84; Karhula 2022). Luovissa päätöksissä, jotka kirjoittajahuoneen kaltaisessa työssä sisältää paljon subjektiivisia näkökulmia, hyvä koheesio pitää ryhmän yhtenäisenä ja saa ryhmän jäsenet todennäköisemmin pelaamaan yhteisen hyvän eteen (Pennington 2005, 84; Riekkola 2022).

Yhteiset tavoitteet ovat kirjoittajahuoneen jäsenille perustehtävän suorittamisen kulmakivi, joka sitoo käsikirjoituksen muotoon, jossa kunkin kirjoittajan työpanos

tukee jokaisen kirjoittajan yhteistä käsialaa. Riekkola (2022) kertookin koheesion kannalta erittäin tärkeäksi sen, että kirjoittajahuoneessa rakennetaan aina sen päälle, mitä yhdessä on ideoitu. Jos kirjoittajahuoneen työryhmä ei ole tarpeeksi kiinteä, kirjoittajien tekeminen voi poiketa yhteisten tavoitteiden suunnista yksinkertaisesti vain puutteellisen kommunikoinnin ja väärinymmärrysten seurauksena mutta myös yksilöllisten tavoitteiden seuraamisen vuoksi. Mikäli ryhmän jäsen ei koe erityistä halua kuulua ryhmään, voi yksittäisen jäsenen välinpitämättömyys tai työn merkityksettömyyden tunne hankaloittaa yhteisten tavoitteiden ylläpitämistä ja suorittamista. Riekkolan (2022) mukaan yksittäisen jäsenen kokemus työn merkityksettömyyden tunne on koko prosessille tuhoisaa, sillä mikäli kirjoittaja ei rakenna yhdessä ideoidun päälle tai muuten vastustaa ajatusten virtaa, vaikeutuu sekä hidastuu kirjoitusprosessi merkittävästi.

Televisiosarjan käsikirjoituksen luovan lopputuloksen kannalta on olennaista, että ryhmässä vallitsee rikkaan vuorovaikutuksen mahdollistava ilmapiiri (Riekkola 2022). Tällöin erinäisten mielipiteiden ilmaisemisen kynnyks on pienempi, mikä mahdollistaa kaavamaisen ajattelun välttämisen. Kaavamainen ajattelu puolestaan on luovuudelle myrkyä. Riekkolan (2022) mukaan niin kauan, kuin ryhmän koheesio on hyvä, kirjoittajahuoneen ongelmakohdat kuten taiteelliset erimielisyydet ja ristiriitatilanteet ovat selvitettävissä.

Kiinteässä ryhmässä työskentely on ryhmänjäsenille miellyttävämpää jättäen positiivisia kokemuksia jäsenilleen (Pennington 2005, 84). Kiinteän ryhmän jäsenet ovat myös tehtäviinsä sitoutuneempia, kuin matalan koheesion ryhmän jäsenet, mikä on etenkin jaksokirjoittajille tarpeellinen ominaisuus, joka konkretisoituu käsikirjoituksen kirjoitusvaiheessa (Niemistö 1999, 124; Karhula ym. 2021, 16). Positiiviset kokemukset ruokkivat koheesiota, mikä tietää lisää positiivisia kokemuksia.

Toisaalta ryhmän korkea koheesio ei ole yksiselitteisen positiivinen ja sokeasti tavoiteltava ilmiö. Kopakkala (2005, 77, 80) kirjoittaa, että erityisen kiinteä ryhmä ei luovuutta ja verkostoitumista vaativissa työympäristöissä suoriudu aina parhaalla mahdollisella tavalla, sillä erilaiset näkemykset, erilainen osaaminen ja mielipiteet saatetaan pimittää hyvän ilmapiirin ja samanmielisyyden ylläpitä-

miseksi. Työyhteisöissä hyvä ryhmäkiinteys nähdään positiivisena ominaisuutena, kun ryhmän työtehtävät ovat mekaanisia tai toistoon perustuvia, eivätkä vaadi jäseniltä erityistä luovuutta (Kopakkala 2005, 80). Tällaisissa töissä, kuten liukuhihnatyö tai ojan kaivaminen, ryhmän jäsenten yksilöpanokset summataan ryhmän perustehtävän saavuttamiseksi, jolloin hyvä ryhmäkiinteys on kieltämättä usein etu.

Myös dokumenttikäsikirjoittaja, -tuottaja sekä -ohjaaja Jouko Aaltonen esittää kirjassaan Käsikirjoituksen työkalut (2015, 27), että ryhmässä käsikirjoittaminen voi keskinkertaistaa käsikirjoitusta, sillä ryhmässä ei välttämättä uskalleta tehdä yksilöitä rohkeampia ratkaisuja, jolloin käsikirjoituksen terävyys voi hioutua. Tällaisessa tilanteessa kirjoittajahuone on nähdäkseni ajautunut samanmielisyyden ylläpitämiseen perustehtävän tavoitteellisuuden kustannuksella, jota esiintyy ryhmäajattelussa usein korkeakoheesioisilla ryhmillä (Pennington 2005, 170).

Samankielisyys korkeakoheesioisessa kirjoittajahuoneessa voi pahimmillaan ajaa käsikirjoituksen ennalta-arvattaviin suuntiin (Karhula ym. 2021, 14). Mikäli ryhmän toiminnassa on havaittavissa tavoitteen kannalta vahingollista samanmielisyyttä tai imartelua, siihen kannattaa varsin aikaisin puuttua, sillä ryhmän kehittyessä vallitsevat rakenteet ja normit jäävät usein elämään, mikäli niitä ei aseteta ajoissa kyseenalaisiksi (Niemistö 1999, 176). Esimerkiksi pääkirjoittajan taiteellisena ryhmänjohtajana kannattaa tuoda aktiivisesti ryhmän keskinäisiä heidelmällisiä eroavaisuuksia esiin tiedossa ja taidossa, joita ideointi- tai ongelmanratkaisutilanteissa voisi hyödyntää (Kopakkala 2005, 80). Vaaranpaikkana muutoin on, kuten Garold Strasser on tutkimuksessaan vuonna 1992 osoittanut, että ideointi- ja ongelman ratkaisutilanteissa ryhmän jäsenillä on taipumus kuluttaa enemmän aikaa keskustellen informaatiosta, joka ryhmän jäsenillä on jo tiedossa paremmin, kuin informaatiosta ryhmän vähemmistön tiedossa (Pennington 2005, 166). Tällöin erilaisten näkemysten ja vaihtoehtojen huomioinnin riittämättömyys voi jättää luovimman vaihtoehtoratkaisun täysin käsittelemättä.

Korkealla koheesiolla ryhmässä voi olla muitakin perustehtävän kannalta haitallisia seurauksia. Mikäli ryhmässä työskentely jättää jäsenille jatkuvasti positiivisia kokemuksia, vaarana on, että ryhmä alkaa arvottamaan ryhmäilmapiiriin ylläpitä-

misen perustehtävän tavoitteiden edelle. Tilanteessa, jossa ryhmä elää sosiaalisten tarpeidensa täydentämiseksi, organisaation etu jää todennäköisemmin unholaan. (Pennington 2005, 84.) Tämä voi tarkoittaa kirjoittajahuoneelle esimerkiksi sitä, että ryhmä ei kykene kirjoittamaan yhtä lailla tuotantoyhtiön tai rahoittajien esittämien tavoitteiden vaatimalla tavalla.

Korkeakoheesioinen ryhmä on myös altis ryhmäajattelun syntyemiselle (Pennington 2005, 84), mikä luovuutta vaativassa ryhmätyössä on varsin ongelmallista. Mahdollista on, mitä Aaltonenkin (2015, 27) vihjaa, että ryhmä voi pahimmillaan keskinkertaistaa käsikirjoitusta tehden siitä alttiin kliseille tai kehnosti arvioiduille ratkaisulle. Tästä kerron lisää opinnäytetyöni lopussa. Lisäksi turhan tiivis ryhmä voi kärsiä itsereflektion puutteesta, sillä syyllinen korkeakoheesioisen ryhmän haasteisiin löytynee aina ryhmän ulkopuolelta (Kopakkala 2005, 78).

Vaikka kirjoittajahuoneen perustehtävä ei ole verrattavissa liukuhihna- tai ojan-kaivuutyöhön, on riittävän korkea koheesio prosessille etu, mikäli ryhmä oppii tuntemaan korkean koheesio vaaranpaikat välttääkseen niitä tietoisesti. Kirjoittajahuoneen perustehtävä vaatii toki ryhmältä luovaa panostusta, mutta televisiosarjan käsikirjoitus on loppujen lopuksi kunkin kirjoittajahuoneen jäsenen yhteispanostuksen summa. Myös Niemistö (1999, 124) esittää, että ryhmän kiinteys on useimmiten eduksi, ryhmän tehtävästä riippumatta, sillä kiinteä ryhmä ja sen jäsenet ovat perustehtäväänsä yleensä sitoutuneempia. Hyvä ryhmäkiinteys on myös tae ryhmän oman kulttuurin luomiselle, jolloin kirjoitustiimin kädenjälki tuottaa todennäköisemmin yhdenmukaisen ja omaperäisen lopputuloksen (Niemistö 1999, 170). Tiimi, jossa on turvallista ideoida, mutta jossa ryhmänormit ja rajat ovat ryhmänjäsenten tiedossa, omaa eväät uutuutta, yllätyksellisyyttä ja rohkeutta vaativille teoille (Niemistö 1999, 176). Näin ollen riittävän korkea koheesio sekä tietoisuus ryhmädynaamisista vaaranpaikoista ovat kirjoittajahuoneelle ja kirjoitusprosessille eittämättä eduksi.

4.3 Koheesio parantaminen kirjoittajahuoneessa

Koheesio kehittyminen on usein luonnollinen ryhmäprosessin seuraus kirjoittajahuoneellekin, vaikkei sen muodostuminen olekaan aina taattua (Karhula 2022;

Kopakkala 2005, 61). Vaikka sekä Riekkola (2022) että Karhula (2022) kokevat koheesion kirjoittajahuoneen kannalta tärkeäksi ominaisuudeksi, heidän mukaansa koheesiota ei pyritä varsinaisesti kirjoittajahuoneessa erikseen tietoisesti parantamaan. Riekkolan (2022) mukaan esimerkiksi kirjoittajahuoneen turvallisuuden ilmapiirin parantamisesta käydään harvoin keskusteluja, mikä on hänen mukaansa sääli.

Koettu turvallisuuden ilmapiiri ryhmässä parantaa tuntemusta mahdollisuuteen vuorovaikuttaa ryhmässä, mikä on eräs koheesioon vaikuttava tekijä (Pennington 2005, 84). Luova pohdinta edellyttää ryhmältä leikillisyyttä ja spontaanisuutta, minkä vuoksi turvallisuuden kokemusta on edullista pyrkiä ryhmässä kehittämään (Kopakkala 2005, 117).

Riekkolan (2022) mukaan kuitenkin luottamuksellisuuden painottaminen huoneessa käydyistä keskusteluista kuuluu ääneen lausuttuihin keinoihin, jolla turvallisuuden ilmapiiriä luodaan. Myös luottamuksellisuuden sanallistamista pyritään kehittämään rohkealla sekä rohkaisevalla kokemusten jakamisella. Henkilökohtaisten tarinoiden jakaminen innostaa muitakin ryhmänjäseniä kertomaan omista henkilökohtaisista tarinoistaan. (Riekkola 2022.) Riekkolan (2022) mukaan kirjoittajahuoneessa tulisikin olla aina hiukan ylimääräistä aikaa ”jauhaa” ja tarinoita.

Vuorovaikutusta kirjoittajahuoneessa voi elävöittää kiinnittämällä huomiota viestinnänverkkoon. Esimerkiksi istumajärjestyksen asemoimalla siten, että jokaisella ryhmänjäsenellä on tasavertainen mahdollisuus viestiä jokaiselle ryhmänjäsenelle kannustaa vuorovaikutukseen, vaikkakaan ei sitä varsinaisesti takaa (Niemi 1999, 118).

Vuorovaikutus ryhmässä käydään kahdenvälisen vuorovaikutusten sarjoina sykäyksittäin ja nämä sarjat voivat edetä hyvinkin nopeasti. Ryhmässä kokemus turvallisuudesta paranee silloin, kun näiden kahdenvälisen vuorovaikutussarjojen määrä kasvaa eri ihmisten välillä. (Kopakkala 2005, 38.) Ryhmässä vuorovaikuttaessa jäsen asettaa itsensä alttiiksi muun ryhmän arvioinnille ja kukin jäsen pyrkii toimissaan ansaitsemaan itselleen ryhmännormien puitteissa mahdollisimman sopivan aseman ryhmässä. Vuorovaikuttamiseen liittyy sekä tarve vaikuttaa

muihin ryhmänjäseniin että pyrkimys kokea halutun kaltainen reaktio viestin saajalta. (Kopakkala 2005, 38.) Lopulliseen toimintaan vaikuttaa merkittävästi se, millä tavoin ryhmänjäsenet toisten viestejään tulkitsee. Reaktiomme ei siis perustu tekoihin tai sanoihin, vaan tulkintaamme niistä. (Kopakkala 2005, 21.) Kirjoittajahuoneessa reaktioita ja niiden tulkintoja keskeneräisillekin ajatuksille sekä viesteille tulee lukemattomia, eikä reagoinnin signaaleihin välttämättä aina voi takerkua kovin yksityiskohtaisesti. Vuorovaikutuksen kehittämiseksi on kuitenkin tarpeen osoittaa viestin antajalle ymmärrystä ja hyväksyntää toisinaan ilmaisuina sekä tunnustuksina (Kauppila 2006, 80).

Turvallisuuden ilmapiiriä ja luottamusta voi parantaa avautuvalla viestinnällä. Avautuva viestijä ilmaisee oman näkemyksensä ongelmaan mahdollisimman aidosti, jolloin ryhmän keskinäinen vuorovaikutus voi nousta uudelle tasolle. (Kauppila 2006, 80.) Riekkolan (2022) ehdottama ”jauhanta” voi ollakin varsin varteen otettava vaihtoehto luottamuksellisen ilmapiirin parantamisessa, vaikka avautuvaa viestintää on kannattavaa harjoittaa työajan puitteissakin. Kirjailija Reijo Kauppila (2006, 80) nimittäin esittää, että avautuva viestintä toimii yleensä hyvin ongelmanratkaisutilanteissa ja ihmiset yleensä vain harvoin suhtautuvat luottamukselliseen viestintään nyrpeästi.

Jos kirjoittajahuoneessa on henkilö, joka kokee hankaluutta lyöttäytyä avoimen viestinnän virtaan, voidaan pohtia, olisiko ryhmässä vaikkapa yksi jäsen, joka luottamusta tarpeeksi herättäisi. Avautuvaa viestintää voi harjoitella luottamusta herättävän henkilön kanssa, mikä voi tuottaa positiivisia kokemuksia ja rohkeutta avautumiseen (Kauppila 2006, 80). Sen lisäksi ryhmän yhteistoiminnan sekä koheesion kannalta on huomioitavaa, että ryhmän ilmapiiri vahvistuu sisäisten tunnesuhteiden parantuessa ja selkeytyessä vaikkapa tällaisten avautuvien keskusteluiden myötä (Niemistö 1999, 124, 126). Tunnesuhteilla tarkoitetaan ryhmän jäsenten toisistaan herättämiä tuntemuksia, jotka voivat olla sävyiltään sekä positiivisia että negatiivisia. Tunnesuhteet ilmaisevat usein varsin pysyvän ryhmän rakenteen. (Niemistö 1999, 124.) Niemistön (1999, 124) mukaan ryhmän koheesiota voi parantaa ryhmän jäsenten keskinäiset myönteiset tunnesuhteet. Näin ollen myös tietoisuus kollektiivisesta vastuusta koskien ryhmän sisäisiä tunnesuhteita voi auttaa ylläpitämään tasapainoista ilmapiiriä, vaikkakin vastuun alleviivaaminen voi olla itsessään turhaa (Niemistö 1999, 124).

Toimiva vuorovaikutus edellyttää ryhmältä selkeyttä ryhmän keskinäisistä rooleista. Ryhmässä roolit jäsentävät vuorovaikutusta auttaen toiminnan ja viestinnän tulkintaa. (Kopakkala 2005, 56.) Sen vuoksi roolitietoisuus on ryhmän vuorovaikutuksen toiminnalle eduksi, minkä lisäksi se vähentää rooliristiriitojen muodostumista ryhmässä (Niemistö 1999, 106).

Kuten todettua yhteisten tavoitteiden hyväksyminen edesauttaa koheesion muodostumista. Myös Riekkola (2022) myöntää, että kirjoittajahuoneen yhteinen hyväksyntä televisiosarjan yhtenevästä suunnasta parantaa koheesiota. Hänen mukaansa on tarpeen kollektiivisesti ymmärtää, että ryhmä kirjoittaa samaa televisiosarjaa samoilla reunaehdoilla. Myös arvostus tehtävää työtä ja käsikirjoitusta kohtaan on tärkeää ja siihen on syytä suhtautua kunnioituksella. (Riekkola 2022.)

Karhula (2022) kertoo haastattelussaan, että kokemuksensa mukaan ryhmää tiivistää kirjoittajahuoneen yhteinen taustatutkimuksen tekeminen. Yhteisesti toteutetun taustatutkimuksen teossa voi tulla vastaan tilanteita, jolloin ryhmä poistuu luonnollisesta ja työn rooleja sekä rutiineja muistuttavasta miljööstään tutkimusretkelle tehden yhdessä havaintoja ja pyrkien edesauttamaan hyväksytyt tavoitteiden saavuttamista. Karhulan (2022) mukaan yhteinen taustatutkimus usein innostaa tiimiä ja nostattaa ryhmähenkeä.

Riekkolan (2022) mukaan myös epäonnistumisen sallimisen kulttuuri ryhmässä olisi tärkeää ryhmänormien kannalta. Hän myöntää, että alalla eräs myrkyllisimpiä asioita on vallitseva pelko epäonnistumisesta. Suoriutumisen paine voi olla niin suurta, että ryhmässä voi olla hankaluuksia tuoda epävarmuutta tai epätietoisuutta esiin. (Riekkola 2022.) Näin ollen epävarmuustekijöistä avoin viestiminen voisi olla turvallisuuden sekä vuorovaikutukseen kannustavan ilmapiirin kannalta suotavaa.

5 RYHMÄILMIÖT

Kuten todettua, koheesioon liittyy ryhmän työskentelyä kehittäviä, kuin myös hal-
laa aiheuttavia vaikutuksia. Tässä osiossa tarkastelen ryhmäilmiöitä, jotka ovat
sidoksissa ryhmän kiinteuteen, vaikka eivät välttämättä olekaan suoranaista seu-
rausta matalasta tai korkeasta koheesiosta. Luovuuden ja tavoitteellisuuden kan-
nalta eräs ryhmälle epäedullinen ja yleisin ilmiö on ryhmäajattelu, jota esiintyy
useammin korkeakoheesioisessa ryhmässä (Pennington 2005, 170). Lisäksi tar-
kastelen muutamaa muuta ilmiötä sekä ajattelun vinoumaa, jotka kirjoittajahuo-
neen työnjälkeen voi vaikuttaa. Pohdin myös, missä määrin ryhmäkiinteydellä on
näihin ilmiöihin kausaalisuutta.

5.1 Ryhmäajattelu

Ryhmäajattelu on psykologi Irving Janisin 1980-luvulla luoma käsite sosiaalipsy-
kologiselle ilmiölle, jossa hänen mukaansa ryhmä pyrkii keskinäiseen kompro-
missiin tai konsensukseen sen sijaan, että päättäisi parhaimman vaihtoehdon va-
linnasta punniten kriittisesti erilaisia vaihtoehtoja (Pennington 2005, 170). Ryh-
mäajattelua usein ilmenee korkea koheesioisella ryhmällä tilanteissa, joissa on
tehtävä tärkeitä ratkaisuja (Kopakkala 2005, 77). Kun koheesio kasvaa korkealle,
yksilöt tekevät yleensä kaikkensa pitääkseen ryhmäilmapiirin hyvänä ja ryhmän
tiivinä, jolloin miellyttävä ilmapiiri saatetaan arvottaa ryhmän perustehtävän ja
sen tavoitteen edelle. Kiinteän ryhmän jäsenet ovat todennäköisemmin toistensa
pitämiä ja arvostamia, joten huoli päätösten alla voi kiinnittyä ryhmän toimivuuden
säilymiseen. (Pennington 2005, 170.)

Myönteinen asenne ryhmänjäsenyyteen vaikuttaa yksilöiden mielipiteeseen lä-
hentämällä yksilöllisiä näkemyksiä kohti ryhmän selvemmin ilmaisemaa kantaa
(Pennington 2005, 169). Ryhmäajattelussa tärkeiden päätösten edessä jäsenet
saattavat ilmaista kantaa, jonka olettavat olevan ryhmän yhteinen. Tässä vaikut-
tavat myös ryhmän yhteiset ääneen sanomattomat normit esimerkiksi siitä,
kuinka vaihtoehtoja ryhmässä punnitaan tai arvotetaan. Loppujen lopuksi ryhmä-
ajattelun seurauksena yhteinen päätös tai ratkaisu ongelmaan, voi olla pahimmil-
laan sellainen, johon yksikään jäsen ei ole tyytyväinen. (Kopakkala 2005, 77.)

Korkea koheesio ei välttämättä ole ryhmäajattelun perimmäinen syy, mutta mikäli ryhmässä esiintyy esimerkiksi miellyttämistä koheesio ylläpitimiksi, on ilmiö varsin todennäköinen. Ryhmäajattelun esiintymiseen vaikuttaa myös tilanteet, joissa ryhmään kohdistuu ennestään aikapaineet tai uhkatekijöitä päätösten tekemiseksi. (Pennington 2005, 170, 172.)

Sosiaalipsykologi Marlene Turner kollegoineen päätteli vuonna 1992 ryhmäajattelua tutkiessaan, etteivät ryhmäajattelun aikaansaamat huonot päätökset välttämättä ole seurausta yksinomaan ryhmän kiinteydestä. Tarkkoja johtopäätöksiä koheesio osallisuuteen on vaikea tehdä. Tutkimuksessa kuitenkin havaittiin, että korkeakoheesioisen ryhmän tekemät päätökset olivat huonompia, kuin matalakoheesioisen silloin, kun ryhmän toimintaan liittyi merkittävä uhkatekijä. Toisaalta uhkatekijän ollessa matala, korkeakoheesioinen ryhmä suoriutui paremmin. (Pennington 2005, 172–173.)

Aikapaineet ja ongelmanratkaisu kuulostavat äkkiseltään tunnusmerkeiltä, jotka kirjoittajahuoneenkin työtä kuvastaa. Lisäksi käsikirjoittajat Miira Karhula, Timo Lehti sekä Teppo Nuutinen (2021, 21) kuvaavat kirjoittajahuoneen työskentelyn sosiaalista puolta julkaisussaan *Kirjoittajahuone* siten, että ryhmätyöskentely on usein intensiivistä ja huoneessa vietettyjen päivien jälkeen saattaa vointi olla todella uupunut. Tällaisen sosiaalisen yliannostuksen yhteydessä koheesio ei välttämättä tarvitse olla edes kovin korkea kompromissien tekemiseksi. Pahimmillaan kirjoittajahuone voi saattaa esiin jäsenten huonot puolet, etenkin yhteisen vision puuttuessa ja aikataulupaineessa, johtaen kiireisiin kompromisseihin (Karhula ym. 2021, 21).

Onko ryhmäajattelun taustalla sitten kirjoittajahuoneessa miellyttävyyden ja tiivyyden arvottaminen tavoitteen edelle vai ennemmin aikataulupaineet ja sosiaalinen väsymys, ryhmäajattelun aiheuttama kompromissi voi olla työn laadulle merkittävä. Jouko Aaltosen (2018, 27) mukaan ryhmä saattaa keskinkertaistaa käsikirjoitusta, joten kompromissit eivät välttämättä ole perustehtävän kannalta tavoitteellisin vaihtoehto ongelman ratkaisuun. Kuinka sitten ryhmäajattelua voisi välttää? Ensin on havaittava ryhmäilmiön olemassaolo ja sen vaikutus.

5.1.1 Ryhmäajattelun tunnistaminen

Kirjoittajahuoneessa yleensä pyritään turvalliseen ja avoimeen ilmapiiriin vuorovaikuttamistilanteissa spontaanin viestinnän aikaansaamiseksi (Karhula ym. 2021, 21). Luovan ideoinninkaan eduksi kirjoittajahuoneessa ei ole tämä ensimmäinen ryhmäajattelusta varoittava merkki: mielipidevartija. Mielipidevartijan rooliin saattaa asettua ryhmänjäsen, joka haluaa pitää huolen siitä, ettei eriäviä mielipiteitä esitetä, mikä saattaisi olla vaaraksi ryhmän ilmapiirille tai vaikuttaa vallalla olevaan konsensusnäkemykseen. Mielipidevartijoita voi olla useampiakin ja se voi näkyä käytännössä myös vain tietojen ja ideoiden sivuuttamisena. (Janis 1982, Penningtonin 2005, 171 mukaan.) Vaikkei yksittäinen jäsen toimisi varsinaisesti mielipidevartijana, ryhmäajattelusta voi varoittaa ryhmässä esiintyvä itesesensuuri. Eritavoin ajatteleva jäsen voi sensuroida ajatuksen virtaansa siinä pelossa, ettei se sovi oletettuun ryhmän yhteiseen ajattelun muottiin (Pennington 2005, 170).

Myös koheesiota nostattava, vastarintainen reagointi ulkoisiin tekijöihin, voi olla piilevä ryhmäajattelun oire. Tällaisessa tilanteessa ärtymys ja syyllisyys kohdistetaan ryhmän ulkopuolisiin kohteisiin (Kopakkala 2005, 78). Se voi näyttäytyä esimerkiksi ulkopuolisten henkilöiden leimaamisena stereotyyppisesti kielteisiksi sekä heidän ajattelunsa vääräksi. Samaan aikaan ryhmä voi kokea moraalista ylemmyyttä, joka esiintyy uskona oman ryhmän ajattelun moraaliseen oikeuteen, kun ulkopuoliset sitä vastoin ajattelevat pahaa. (Pennington 2005, 171.)

Eräs varoituksen häive on haavoittumattomuuden illuusio. Haavoittumattomuuden illuusio näkyy ryhmässä ylioptimismina ja yliarviointina siitä, että ryhmä tekee vain oikeita ratkaisuja. Haavoittumattomuuden illuusiossa on mukavampi elää, joten vaaranmerkkejä on miellyttävämpi sivuuttaa. Ilmiöön liittyy myös kollektiivinen harhaluulo siitä, että ryhmän jäsenet ovat kaikki samaa mieltä tehdyistä ratkaisuista. (Pennington 2005, 171.) Haavoittumattomuuden illuusio ylläpitää salakavalasti ryhmäajattelua etenkin silloin, kun ryhmässä on tunne siitä, että yhdessä vietetty aika on viihdyttävää. ”Hyvä näin”.

Yksimielisyyden illuusio puolestaan oireilee ryhmäajattelussa siten, että ryhmän jäsenillä on yhteinen harhaluulo ryhmän samankaltaisesta asioiden punnitsemisesta (Pennington 2005, 171). Jäsenet siis kuvittelevat arvioivansa maailmaa ja käsiteltäviä asioita samasta näkökulmasta päätyen olettamiin yhtäläisistä arvioista. Niinhän se tietenkään usein ei ole.

5.1.2 Ryhmäajattelun seuraukset

Jos ryhmä ei harkitse tarpeeksi useita vaihtoehtoja kriittisesti tai huomioi niiden mahdollisia seurauksia, välttelee tiedon jakamista, elättelee toiveita konsensusnäkömyksen ylläpidosta ja hyödyntää ainoastaan yhteisesti hyväksytyjä argumentteja tai oletettua hypoteesia tukevia tietoja, voi seuraukset olla varsin kehoja ryhmän olemassaolon ja tavoitteen kannalta (Kopakkala 2005, 77). Yleisesti ottaen ryhmäajattelu tietää virheellistä päätöksentekoa. Virheellisyyteen johtaa usein vähäinen vaihtoehtoisratkaisuiden harkinta, sillä jäsenet voivat olla varsin aloitteettomia tarpeellisten tietojen jakamisessa. (Pennington 2005, 170,172.) Myöskään vaihtoehtojen riskejä ei arvioida tarpeeksi tai realistisesti. Varsinkaan lopullisen päätöksen, jonka tulisi olla tarkimmin harkittu.

Kompromissien virheellisyyteen vaikuttaa myös se, että tiedonhaku on vähäistä tai tiedon prosessointi vääristynyttä. Sen lisäksi varsinaisen lopputuleman jälkeen ei päätökseen enää palata, vaan lukkoon lyöty ratkaisu on viimeinen. Ryhmäajatteluun liittyvä haavoittamattomuuden illuusio johtaa siihen, ettei tehdyn päätöksen seurauksia juurikaan pohdita tai luoda varasuunnitelmia virheen varalta. (Pennington 2005, 172.)

Kirjoittajahuoneessa aikapaineiden läsnäolo ja resurssien rajaava vaikutus työhön voi tietää ryhmäajattelun esiintymistä. Kirjoittajahuoneen työnkuva tukee koheesion kehittymistä ryhmässä, joten ryhmäajattelun mahdollista osallisuutta päätösten alla kannattaa pitää korvan takana.

5.1.3 Ryhmäajattelun ehkäiseminen kirjoittajahuoneessa

Ryhmäajattelua voi ehkäistä kirjoittajahuoneessa lähtökohtaisesti havainnoimalla ryhmäajattelusta varoittavia merkkejä, joita nähdessään niihin kannattaa puuttua. Ryhmäajattelun oireet kannattaa tuoda ryhmän tietoisuuteen, jolloin voidaan laatia yhteiset ohjeet sen ehkäisemiseksi jatkon kannalta (Pennington 2005, 174). Ehkäisevien toimien avulla ryhmä pyrkii ilmaisemaan eriävät näkemykset ilman pelkoa hyväksynnän menettämisestä (Kopakkala 2005, 78).

Janis (1983) ehdottaa, että ryhmän ohjaaja, tässä tapauksessa pääkirjoittaja, rohkaisisi aktiivisesti ryhmänjäseniä ilmaisemaan eriävät kantansa tai epävarmuutensa erilaisiin päätöksiin tai ajatuksiin, ja pyrkimään ylläpitää tällaista avointa keskustelua koko päätöksentekoprosessin ajan (Janis 1983, Penningtonin 2005, 174 mukaan). Karhula (2022) sanoo pääkirjoittajana tuovansa myös oman epävarmuutensa esille liittyen tehtyihin päätöksiin. Kun pääkirjoittaja tuo epävarmuutensa päätöksistä ryhmän tietoisuuteen, hän ilmaisee, ettei päätöstä ole täysin sinetöity ja sitä on suotuisaa kyseenalaistaa. Karhula (2022) kokee myös, että epävarmuuden esille tuonti kannustaa myös muita ryhmänjäseniä pohtimaan ratkaisuja kyseenalaisemmin ja ilmaisemalla sen olevan mahdollista.

Janisin (1983) toinen vinkki on, että ryhmänohjaaja säilyttäisi puolueettomuutensa siten, ettei antaisi yhteisten päätösten alla omien näkemystensä vaikuttaa ryhmänjäseniin (Janis 1983, Penningtonin 2005, 174 mukaan). Tällöin kirjoittajahuoneessa jäsenet saattaisivat esittää ratkaisuja, joita olettaa pääkirjoittajan pitävän hyvänä. Kysyin Karhulalta, kokeeko hän, että kirjoittajahuoneessa pyrittäisiin esittämään pääkirjoittajan kantaa imartelevia ehdotuksia. Karhula (2022) kertoo, että toisinaan sitä tulee vastaan, mutta silloinkin sitä on hyvin hankala huomata. Pääkirjoittajaksi ryhdyttyään Karhula pohti ovatko hänen ideansa muuttuneet paljon edeltänyttä paremmiksi, kunnes hän ymmärsi ansainneen vain enemmän valtaa kirjoittajahuoneessa. Karhula siteeraa elokuvaohjaaja Jane Campionia tilanteesta, jossa luovalla-alalla toimiva henkilö ansaitsee totuttua enemmän valtaa. Valtaa ansainneen kyvykkyys sisällöntekijänä voi vähentyä, sillä hänen ei tarvitse observoida ympäristöään samalla tavalla, kuin heidän, joilla on vähemmän valtaa. (Karhula 2022.)

Pääkirjoittajan tulee tarkkailla kriittisesti myös omaa toimintaansa tasavertaisena toimijana ideointi- ja päätöksentekoprosesseissa, jolloin huomio kiinnittyy omien ehdotusten ryhmältä saamaan reagointiin. Karhula (2022) kertoo toivovansa kirjoittajahuoneessa kohtaavansa myös tarpeeksi haastamista ja eriäviä näkökulmia. Haastaminen kertoo siitä, ettei pääkirjoittaja ole ilmaissut itseään autoritäärisenä toimijana ryhmässä. Hän pyrkii myös itse pääkirjoittajana pitämään kiinni omasta kyvykkyydestään tarkkailla ryhmäänsä ja ryhmänjäsenten toimintaa. Tällöin hän voi parantaa eri tavoin tai vähemmän verbaalisesti kommunikoiden mahdollisuutta vuorovaikutukseen päätösprosesseissa. (Karhula 2022.) Kommunikoinnissa ollessa epävarmuutta, ryhmä voi kokeilla antaa palautetta päätöksistä tai niiden aihioista esimerkiksi kirjallisena (Kopakkala 2005, 78).

Erilaisia ratkaisuvaihtoehtojen punnitsemiseen ja rikastavaan ideointiin liittyviä menetelmiä on myös kehitetty. Ryhmässä voidaan ottaa käyttöön esimerkiksi ”paholaisen asianajaja”, jonka nimenomainen tarkoitus on pyrkiä keksimään järjeställisiä vastaväitteitä esitettyjen ratkaisuvaihtoehtojen kumoamiseksi (Kopakkala 2005, 78). Pyrkimyksenä on, että lopullisetkin päätökset on arvioitu ja kyseenalaistettu tarpeeksi syvällisesti ennen päätöksen sinetöimistä (Pennington 2005, 174). Vastaväitteet ovat hyvä menetelmä ryhmäajattelua vastaan myös ilman yksilöityä roolia sen suorittamiseksi. Menetelmänä toimisi esimerkiksi se, että kunkin ryhmänjäsenen on esitettävä kolme vastaväitettä esillä olevan päätöksen tai vaihtoehtoisratkaisun kumoamiseksi (Kopakkala 2005, 78).

Eräs menetelmä, mikä voisi toimia myös vaikkapa nelihenkisessä kirjoittajahuoneessa, on Steven Rogelberg, Janet Barnes-Farrell ja Charles Lowenin (1992) kehittämä ryhmäajattelua karsimaan pyrkivä ideoinnin työkalu, jota kutsutaan tiikapuumenetelmäksi (Pennington 2005, 174). Siinä tarkoituksena on punnita määritettyyn ongelmaan ratkaisu vaihe kerrallaan. Ensin nelihenkisestä kirjoittajahuoneesta kaksi jäsentä tarttuu ongelmaan. He pohtivat keskenään ratkaisuvaihtoehtoja, punnitsevat ja tutkivat, kunnes kolmas jäsen liittyy heidän mukaansa. Tässä vaiheessa kolmas henkilö aloittaa kertomalla omat ehdotuksensa ja näkemyksensä ennen kuin kaksi henkilöä avaavat valmistelemaansa harkintoja. Kolmas jäsen antaa rakentavat kommenttinsa myös kahden ehdotuksille, jonka jälkeen pallotelevat vaihtoehtojen parissa yhdessä niin kauan, kuin neljäs jäsen saapuu

paikalle. Sama toistuu ja näin pyrkimyksenä on tuoda tuoreita näkökulmia mukaan keskusteluun ilman ennakkokäsityksiä tai vaikutteita tulevasta. (Pennington 2005, 174.)

Myös on huomattavaa, että kirjottajahuoneen päätösten kantokykyä arvioi myös ryhmän ulkopuoliset tahot kuten tuottajat tai asiantuntijat (Hammerich 2015, 51). Tällöin ryhmäajattelun seurauksiin on vielä mahdollista tarttua. Ongelma piilee kuitenkin aikataulupaineisuudessa, johon helpotusta ei tuo se, jos tiimi joutuu tekemään toistuvasti korjausliikkeitä.

Ryhmäajattelun elkeitä voi koittaa huomioida jo ennen prosessia. Karhula (2022) pyrkii pääkirjoittajana siivilöimään luovuuden kannalta haitallisen samanmielisyyden jo kirjoittajahuoneen kokoamisvaiheessa ja kokoamaan kirjoittajahuoneeseen heterogeenisen ryhmän, jossa olisi tietoa, kokemuksia ja näkemyksiä erilaisista taustoista. Riekkolan (2022) mukaan miellyttämisen ja samanmielisyyden tavoittelun kannalta ongelmaksi voi koitua se, että kirjoittajahuoneessa esiintyy valmiita ystävyysuhteita. Tällöin liika kohteliaisuus tai suoran palautteen antamisen välttäminen on luovien ratkaisujen osalta ongelmallista, mutta ryhmäajattelun kannalta siihen voi liittyä myös oletamat ystävän näkemysten suunnista. Olettamat voivat välittyä päätöksiin, jolloin ryhmäajattelu saa seurauksen. Ystävääroolien esiintyessä kirjoittajahuoneessa kannattakin tehdä selväksi sosiaalisten roolien vaikutusalueet työkentällä hyödyntämällä roolitietoisuutta.

5.1.4 Kuinka punnita ratkaisuvaihtoehtoja?

Jos ryhmäajattelu on huolena kirjoittajahuoneen työskentelyssä, voi mieleen tulla kysymys: Mistä tietää, milloin vaihtoehtoja on tarkasteltu tarpeeksi paljon? Mikä vaihtoehto on järkevin? Pohdin ratkaisuvaihtoehtojen riittävyyden moninaisuutta ja sen tunnistamista kirjoittajahuoneessa haastattelussa Karhulan sekä Riekkolan kanssa.

Suoraa vastausta siihen, milloin ongelmanratkaisua on pohdittu riittävän paljon, on mahdotonta määrittää. Kirjoittajahuoneessa on kuitenkin tietyt resursseihin liit-

tyvät reunaehdot vaihtoehtojen punnitsemisprosessille ja yleensä se on aika-
taulu. Karhulan (2022) mukaan yleisin keino puntaroida toimivin ratkaisu tai idea
on *gut feeling*, eli sisäinen tuntemus. Luovan päätöksen jälkeen ei ikinä saisi olla
tuntemusta, että ”mennään nyt tällä vaan” (Karhula 2022). Se voi ilmentää ratkai-
suvaihtoehtojen perkaamisen lisätarvetta. Karhula (2022) esittää kokemuksensa
mukaan, että usein aikaisin lukkoon lyödyt päätökset ovat harvoin parhaimpia
ratkaisuja, vaikkakaan se ei tarkoita, ettei ratkaisu voisi olla hyvä. Kirjoittajahuo-
neen työn kannalta keskeneräisyydensietokyky on tärkeää sekä yksilö- että ryh-
mätasolla. Kirjoittajahuoneessa täytyy olla valmis avaamaan uudelleen lukkoon
lyötyjäkin päätöksiä käsikirjoituksen sisällöstä, vaikka se hiukan kismittäisikin
(Karhula 2022).

Ongelman ratkaisussa vaihtoehtojen jalostamisessa voi hyödyntää ideoiden
päälle rakentavaa toimintatapaa. Riekkolan (2022) mukaan kirjoittajahuoneessa
tulisi aina suhtautua ideoihin ja ehdotuksiin ”kyllä ja...” tai ”kyllä, mutta...” -asen-
teella. Ei siis ole suotavaa sulkea pois vaihtoehtoja ilman pätevää tai tuotannol-
lista syytä. Vaikka yksittäinen ehdotus ei lähtökohtaisesti edusta käsikirjoitettavan
sarjan mukaista teemaa tai arvoja, kannattaa tutkia, löytyisikö ehdotuksesta jo-
tain muuta ajatusta tai taustaa ongelman ratkaisun edistämiseksi. Idean tutkimi-
nen paljastaa sen todellisen potentiaalin. (Riekkola 2022.) Olennaista on pyrkiä
pitämään ajatusten virta soljuvana, mutta unohtamatta vaihtoehtojen tarkastelun
kriittisyyttä, etenkin päätösten edessä, mikä voisi johtaa kompromissijohtoiseen
ja olettamia sisältävään päätöksen tekoon, eli ryhmäajatteluun.

Myös ryhmän ulkopuolisen tahon tai jäsenen hyödyntäminen ratkaisuvaihtoehto-
jen arvioijana auttaa punnitsemaan vaihtoehdon potentiaalia päätösten alla (Ko-
pakkala 2005, 78). Kirjoittajahuoneelle tällainen henkilö voisi olla vaikkapa tv-sar-
jan tuottaja, asiantuntija taikka ohjelman tilaaja.

5.2 Sosiaalinen laiskottelu ja ajattelun vinoumat

Kirjoittajahuoneen työskentelyyn voi vaikuttaa myös muita psykologisia ilmiöitä,
joilla on merkitystä sekä ryhmätyöskentelyyn että käsikirjoituksen sisältöön. Seu-
raavaksi käsiteltävillä ilmiöillä voi olla myös kausaalisuutta ryhmän koheesion

kanssa, mutta sitä avaan tarkemmin ilmiökohtaisesti. Luonnollisesti ryhmätyöskentelyyn ja käsikirjoituksen sisältöön vaikuttavia tekijöitä sekä ilmiöitä on lukuisasti enemmän, mitä opinnäytetyöhöni pystyn sisällyttämään, mutta käsittelen seuraavaksi niitä, joilla koen olevan tässä kontekstissa jo luotua merkitystä.

Sosiaalinen laiskottelu viittaa ryhmäilmiöön, jonka ansiosta ryhmänjäsenet työskentelevät tai yrittävät vähemmän yhteisen tavoitteen saavuttamiseksi, verrattuna henkilökohtaisen suoriutumisen potentiaaliin. Sosiaalista laiskottelua esiintyy yleisemmin additiivisissa tehtävissä tai suorituksissa, kuten köydenveto. (Pennington 2005, 58–61.) Sosiaalisen laiskottelun vuoksi ryhmä voi siis suoriutua huonommin, kuin yksilöiden henkilökohtainen potentiaali yhteenlaskettuna ennalta antaisi ymmärtää (Kopakkala 2005, 41). Lisäksi ryhmässä, jossa esiintyy sosiaalista laiskottelua, voi vallita uskomus, ettei ryhmän muut jäsenet tee hyvää työtä (Pennington 2005, 62). Vaikka kirjoittajahuone pyrkii vetämään yhtä köyttä tavoitteensa puolesta, on työnkuvaa hankala sijoittaa samaan koriin köydenvedon kanssa. Toisaalta kirjoittajien tulisi ryhmätyöskentelyssä rakentaa ennestään ideoidun päälle (Riekkola 2022), minkä lisäksi jaksot kirjoitetaan yksilösuorittein, joten sosiaalisen laiskottelun tarkastelu kirjoittajahuoneessa on mielestäni aiheellista.

Myös ryhmän koheesion tasosta riippumattomat ja yksilöllisesti vaikuttavat ajattelun vinoumat voivat ohjata kirjoittajahuoneen kädenjälkeä epäedullisiin suuntiin. Koska kriittisen punnitsemisen määrä ongelmanratkaisutilanteissa ryhmäajattelussa vähenee, uskon korkeakoheesioisen ryhmän olevan alttiimpi myös kollektiivisiin ajattelun vinoumiin. Tästä lisää kohdassa 5.2.2.

5.2.1 Sosiaalinen laiskottelu kirjoittajahuoneessa

Kuten sivulla 41 todettiin, on kirjoittajahuoneen työskentely usein sosiaalisesti kulluttavaa (Karhula ym. 2021, 21; Riekkola 2022). Näin ollen sosiaalista laiskottelua tapahtunee myös kirjoittajahuoneen arjessa. Riekkola (2022) arvioi, että sosiaalinen laiskottelu voi kirjoittajahuoneessa esiintyä esimerkiksi siten, ettei ryhmänjäsen ole täysin läsnä. Karhula (2022) arvioi ilmiön esiintyvän passiivisuutena tai vetäytymisenä ryhmätyöskentelytilanteissa. Ilmiö voi näkyä kirjoittajahuoneessa

esimerkiksi siten, ettei ryhmänjäsen kirjoita muistiinpanoja tai keskittyminen kohdistuu puhelimen räpläämiseen. Sosiaalisesta laiskottelusta yleensä jää kiinni, kun myöhemmin ryhmänjäsen ei ole enää täysin perillä, missä mennään. Se puolestaan aiheuttaa kirjoittajahuoneessa usein turhautumista. (Riekkola 2022.)

Sosiaalisen laiskottelun syitä voi olla motivaation vähenevän määrän lisäksi valitseva käsitys siitä, ettei yksittäisen ryhmänjäsenen toimintaa arvioida. Siitä voi syntyä harhakuva oman työpanoksen merkityksettömyydestä, mikä näkyy työpanoksen heikkenemisenä. (Kopakkala 2005, 40.) Toisin sanoen sosiaalisen laiskottelun ilmenemiseen voi vaikuttaa sillä, että jäsenten työn tuloksellisuutta arvioidaan ja, että arvion työstä saavat tietoonsa myös muut ryhmän jäsenet (Kopakkala 2005, 41). Kirjoittajahuoneen kannalta sosiaalisen laiskottelun ilmenemiseen vaikuttaa parantavasti sekä oman tehtävän että ryhmän tärkeänä pitämisen tunne. Lisäksi jos ryhmän jäsen pitää suorittamaansa tehtävää haasteellisena, jopa vaikeana, mutta mahdollisena, se vähentää sosiaalisen laiskottelun ilmene mistä ryhmässä (Kopakkala 2005, 41). Käytännössä katsoen siis sosiaalisen laiskottelun ilmeneminen on vähemmän todennäköistä, kun ryhmänjäsenillä on tunne tärkeän tehtävän suorittamisesta ja työn merkittävyydestä. Työn merkittävyyden kokemukseen vaikuttaa puolestaan se, että voi nähdä selviä yhteyksiä yksilöllisen vaivannäkönsä ja ryhmän tuloksen välillä (Pennington 2005, 62).

Kirjoittajahuone yleensä näkee työnsä lopputuloksen, jonka perusteella on tehtävissä arvioita yksilön tai koko ryhmän suoriutumisesta. Työtä arvioidaan kirjoittajahuoneessa myös itse prosessin aikana (Hammerich 2015). Tavoitteellisesti motivoitunut kirjoittajahuone jäsenineen todennäköisesti pitää työtään arvossaan. Näin ollen sosiaalinen laiskottelu on todennäköisemmin matala koheesioisen kirjoittajahuoneen ongelma, jossa tavoitteiden yhteinen hyväksyminenkin tuottaa ongelmia. Koska korkeakoheesioinen ryhmä kokee ryhmätyöskentelyssään suuremmalla todennäköisyydellä onnistumisen tunnetta sekä positiivisia kokemuksia, työn merkityksellisyyden tuntemuksen voisi linkittää myös kiinteyteen. Pennington (2005, 61) arvioikin koheesion kasvattamisen olevan myös sosiaalista laiskottelua ehkäisevä tekijä.

Koska kirjoittajahuoneen kädenjälkeen vaikuttaa merkittävästi se, missä määrin ryhmän jäsen pystyy ottamaan sarjan omakseen ja tuntemaan merkittävyyden

työssään, voidaan pohtia, miten merkittävyyden tunnetta voitaisiin lisätä kirjoittajahuoneessa tarpeen tullen. Riekkola (2022) esittää, että jaksokirjoittajan kokemuksen merkityksellisyyden kannalta on tärkeää, että intohimo itselle delegoituun jaksoon säilyy. Siksi onkin hyvä, että jaksokirjoittaja voi itse päättää jaksonsa sisällöstä. (Riekkola 2022.) Mielenkiinnon ylläpitämistä ja merkityksellisyyden kokemista ennen prosessin yksilösuoritteita voi auttaa myös se, ettei pääkirjoittaja delegoi jaksojen kirjoittamisvastuita liian varhaisessa vaiheessa (Karhula 2022). Tämä pitää jaksokirjoittajien työn merkittävyyden kokemuksen yhteisessä kädenjäljessä prosessin alkuvaiheessa, jolloin yhteinen ideoiden päälle rakentaminen helpottuu.

Sosiaalista laiskottelua tai hetkittäisiä motivaation heikkenemisiä voi näkyä kirjoittajahuoneessa ilman suurempaakin kausaalisuutta koheesioon. Kehnon motivaation hetkellä kannattaa muistaa pitää huolta riittävästä tauosta. Riekkolan (2022) mukaan on normaalia tai suotavaakin pitää pitkiä lounastaukoja, jolloin saa mahdollisuuden ottaa hiukan henkistä tilaa työn sosiaalisuudesta.

Akuuttia motivaation puutetta voi pyrkiä parantamaan myös ulkoilman avulla. Karhulan (2022) mukaan esimerkiksi kävelykalaverit ovat oiva lisä rutinoituneeseen työpäivään. Onhan liikunta sekä raitisilma usein apuna silloinkin, kun itse kirjoittamistyö sakkaa, joten pikku happihyppely voi olla ryhmätyöskentelyvaiheessakin varsin piristävä keino.

5.2.2 Ajattelun vinoumat kirjoittajahuoneessa

Ideointi- ja päätöksentekotilanteissa virheellisten johtopäätösten tekoon voi korkeakoheesioisen ryhmän osalta vaikuttaa myös vahvistusharhat sekä saata- vuusheuristiikka, vaikkakaan suoranaista yhteyttä koheesion ja näiden ajattelun vinoumiin ei ole tietääkseni todettu. Kuitenkin Strasserin (1992) osoitus ryhmän kesken laajemmin käytetystä ajasta vain tutun informaation käsittelyyn sekä psykologi Daniel Kahnemanin viisaus ”ei ole muuta kuin nähty” voisivat puoltaa tätä teoriaa (2012, 104). Viimeisestä lisää tuonnempana. Lisäksi ongelmanratkaisussa vaihtoehtojen todenperäisyyden arviointia voi vinouttaa pienten lukujen laki (Kahneman 2012, 134).

Vahvistusharha tarkoittaa sitä, että ihminen pyrkii luomaan ajattelussaan asiayhteyksiä itselleen tuttujen ja tunnettujen tapahtumien välille. Ihminen siis mielellään valikoi tiedoista asioita, jotka tukevat omaa käsitystään maailmasta, hyödyntäen valikoituja tietojaan argumenttiensa tukena. (Jaulimo 2013.) Esimerkiksi, jos satun ostamaan itselleni 2015 vuosimallin Opel Astra farmariauton, alan panna merkille liikenteen seasta kyseistä merkkiä ja mallia olevaa autoa aiempaa enemmän, jolloin saattaa syntyä harhainen johtopäätös, vahvistusharha, että kyseistä mallia esiintyisi liikenteessä poikkeuksellisen paljon tai aiempaa enemmän. Tässä tilanteessa hyödynnän vain valikoituja tietoja, havainnot vain Opelien määrästä, johtopäätökseni tukemiseksi. Pienen työtiimin kokemukset ja näkemykset pohjautuvat laajassa mittakaavassa varsin niukkaan otantaan, jolloin korkeakoheesioinen, ryhmäajatteluun taipuvainen porukka saattaa suuremmalla todennäköisyydellä tehdä yhdensuuntaisen virhearvioinnin tapahtuman, vaikkapa kohtauksessa käsiteltävän asian, realistisuudesta tai potentiaalista.

Kahneman (2012, 132) esittää kirjassaan Ajattelu nopeasti ja hitaasti pienten lukujen lain, joka käytännössä tarkoittaa sitä, että ihmisellä on taipumusta tehdä ylimitoitettuja johtopäätöksiä pienestä otannasta tehtyjen tietojen arvioimiseksi. Todellisuudessa, mitä pienempi otanta on, sitä suurempi todennäköisyys on äärimmäisen tai virheellisen tuloksen aikaansaamiseksi, esimerkiksi kvantitatiivisessa tutkimuksessa. Pienten lukujen laki ilmaisee siis taipumusta arvioida ”pieniä lukuja” todellisuutta vastaavaksi. (Kahneman 2012, 132.) Kahneman (2012) esittää, että inhimillisiä, usein nopeitakin johtopäätöksiä tehdessä arvioijalta helposti unohtuu arvioida tilastojen ja otannan laajuus sekä luotettavuus, jolloin yksilön arviointikyky on vinoutunut ja johtopäätöksissä voidaan turhan paljon luottaa pienen otannan uskottavuuteen.

Korkeakoheesioinen ryhmäajatteluun altis ryhmä todennäköisemmin altistuu vaihtoehtojen niukkaan käsittelyyn ongelmanratkaisutilanteessa (Pennington 2005, 171). Kirjoittajahuoneen empiiriset havainnot ympäröivästä maailmasta voi niin ikään työryhmän sisällä saada liioiteltuja arvioita etenkin tilanteissa, joissa käsittelyssä oleva informaatio ei sisällä erityisesti uusia näkökulmia, viitaten Strasseriin (1992). Tällöin sisällöllisesti luvassa voi olla kliseitä tai epäuskottavia tilanteita. Toisaalta kirjoittajahuoneen sisäisten päätösten, joihin vahvistusharhat

tai vinoumat ovat vaikuttaneet, päätyemisestä lopputulokseen tuskin tarvitsee olla erityisen huolissaan, sillä ideoita voidaan käydä läpi uudestaan sekä ryhmän sisällä että asiantuntijoiden ja tuottajien kanssa, jolloin vinoutuneet aihiot saatetaan viimeistään ampua alas (Hammrerich 2015, 77).

Saatavuusheuristiikka toimii ajattelun ja arvioinnin apuvälineenä, joka voi johtaa vinoumiin tai virheisiin. Joskus ihminen arvioi tapahtuman todennäköisyyttä sen perusteella, miten helposti siitä on kaiveltavissa esimerkki mieleen. (Kahneman 2012, 486.) Kun pohdin, kuinka todennäköiseksi arvioin Opel Astrani kestävyyttä seuraavan kahden vuoden aikana, palaa mieleeni narratiivit Opelin maineesta 2000-luvun alussa, joilla ei välttämättä ole mitään tekemistä tuoreempien mallien kanssa. Näin ollen saatan hyödyntää saatavuusheuristiikkaa tuomalla mieleeni ikäviä tarinoita ja saatan tehdä virheellisen arvion auton kestävyydestä.

Kirjoittajahuone, joka on altis ryhmäajattelulle, arvioni mukaan todennäköisemmin altistuu saatavuusheuristisiin ajattelun vinoumiin, sillä vallitsevaa konsensusnäkemystä saatetaan tukea argumenteilla, jotka ovat helposti saatavilla mielen sopukoista. Kahneman (2012, 104) kirjoittaa, että ”ei ole muuta, kuin nähty”, jolla hän tarkoittaa assosiativisen ajattelun olennaista piirrettä, jonka ansiosta ajattelunkoneistomme esittää meille vain käynnistettyjä ajatuksia. Luomme siis tarinoita asiayhteyksiä rakentaen vain meille tuttuihin tietoihin perustuen. Ne asiat, jotka näemme ja tiedämme nyt, todennäköisemmin hyödynnämme johtopäätösten teossa. ”Ei ole muuta, kuin nähty” (Kahneman 2012).

Näin ollen ryhmäajattelua sisältävä korkea koheesioinen kirjoittajahuone todennäköisemmin keskinkertaistaa käsikirjoitusta, kuin luo uutuutta ja yllätyksellisiä teräviä muotoja käsikirjoitukseen. Voi olla liian kärkevää vetää suora ja järkkymätön viiva korkeasta koheesiosta ajattelun vinoumiin, mutta uskoisin korkeakoheesioisen ryhmän olevan näille vinoumille sensitiivisempi. Kirjoittajahuoneessa kannattaakin toisinaan pohtia, mitä meidän tulisi tietää, ennen kuin rakennamme mielipiteemme käsiteltävään ongelmaan.

6 JOHTOPÄÄTÖKSET JA POHDINTA

Tutkimuksessani selvisi, että kirjoittajahuoneessa korkeasta koheesiosta on todennäköisesti etua ryhmän työskentelylle, mutta siihen liittyy perustehtävän tavoitteen kannalta ongelmallisia sudenkuoppia, joita ryhmän kannattaa pyrkiä tiedostamaan ja siten välttämään. Haastatteluista selvisi myös, että ryhmän kiinteys koetaan alalla eduksi kirjoittajahuoneessa. Havainnoimalla käyttäytymistään päätöksenteko- ja ongelmanratkaisutilanteissa, ryhmä voi löytää ne ongelmakohdat, joihin toiminnan kehittämisen kannalta on löydettävissä työkaluja. Käsikirjoituksen luovuuden kannalta riskialttein ryhmäilmiö on ryhmäajattelu.

Roolitietoisuus kirjoittajahuoneessa ehkäisee konflikteja ja selkeyttää ryhmän vuorovaikutusta. Toimiva vuorovaikutus on koheesion ja perustehtävän tavoitteen kannalta elintärkeä ryhmän ominaisuus. Päätösten teossa sekä palautteen jakamisessa kirjoittajahuoneessa kannattaa pyrkiä pysyttelemään sosiaalisten roolien toiminta-alueella, mikä vähentää rooliristiriitojen muodostumista ja väärinymmärrysten määrää ryhmässä. Roolitietoisuudella ryhmä ehkäisee rooliristiriitojen syntymistä sekä epävirallisten statusasetelmien muodostumista kirjoittajahuoneessa. Rooliristiriidat sitovat ryhmänjäseniltä turhaan energiaa aiheuttaen väärinymmärryksiä sekä tehottomuutta. Roolitietoisuuden käsittely jäi opinnäytetyössäni varsin niukaksi, joten kirjoittajahuoneen kehittymisen kannalta, sitä voisi tutkia tarkemmin vielä jatkossa.

Tutkimuksessani myös selvisi, että korkeakoheesioisessa kirjoittajahuoneessa työskentely on todennäköisemmin mielekästä, se todennäköisemmin jättää kirjoittajille positiivisia kokemuksia ja vuorovaikutus on siellä usein korostuneempaa. Hyvin kiinteässä ryhmässä osallisuus on myös aktiivisempaa. Korkeakoheesioinen kirjoittajahuone todennäköisesti hyväksyy yhteiset tavoitteensa ja on tehokas ongelman ratkaisussa, mikä suomalaisessa kirjoittajahuoneessa on kunnan arvoista. Luovuus edellyttää turvallista ilmapiiriä ja spontaania vuorovaikutusta, joten kiinteällä ryhmällä on hyvät edellytykset olla luova. Varsin kiinteään ryhmään kohdistuu kuitenkin myös tiettyjä haitallisten ryhmäilmiöiden muodostumisen riskejä, jotka työtä ja sen jälkeä voivat varjostavat.

Vaikka korkea koheesio voi johtaa tehokkuuteen ja tyytyväisyyteen, tutkimuksen johtopäätöksensä arvioisin myös, että korkea koheesioinen kirjoittajahuone voi pahimmillaan keskinkertaistaa käsikirjoitusta, sillä erityisen kiinteä ryhmä on alttiimpi ryhmäajattelulle. Ryhmäajattelu suppeuttaa luovien päätösten alla ryhmän kyvykkyyttä tutkia erilaisia ratkaisuvaihtoehtoja tavoitteellisen sekä luovan tuloksen toteutumiseksi. Kiinteässä ryhmässä, jossa esiintyy ryhmäajattelua, saateen arvottaa mielekäs työilmapiiri erilaisten näkemysten tarkastelun edelle, minkä vuoksi luovimmat vaihtoehdot voi jäädä kokonaan tarkastelematta. Näin ollen kirjoittajahuoneessa on suositeltavaa havainnoida ryhmäajattelusta varoittavia oireita ja keskustella niistä yhteisesti. Korkeakoheesioisessa ja ryhmäajattelulle alttiissa ryhmässä käytetään vähemmän aikaa tuoreiden näkökulmien ja eriävien mielipiteiden käsittelyyn, kun taas tuttuja ja turvallisia näkemyksiä käsitellään enemmän. Tällöin korkea koheesio voi vaikuttaa ryhmän luovuuteen heikentävästi, etenkin, jos ryhmä ei tiedosta kärsivänsä ryhmäajattelusta tai löydä, tai halua löytää keinoja sen ehkäisemiseksi.

Ryhmäajattelua voi karsia kirjoittajahuoneessa tutkimalla ryhmän käyttäytymistä päätöksentekoa tilanteissa ja pyrkimällä korostaa erilaisten vaihtoehtojen kriittistä tarkastelua niissä. Ryhmä voi jakaa kriittistä ajattelua lisääviä rooleja ryhmänjäsenille tai suorittaa erilaisia menetelmiä vaihtoehtojen moninaisuuden rikastamiseksi. Niitä ovat esimerkiksi tikapuumenetelmä tai kirjallinen palaute.

Konflikteja karttavassa ilmapiirissä on usein suositumpaa tehdä päätöksiä nopeasti, haeskellen ratkaisuja, joita tulee helposti mieleen ja joita on helppo yhteisesti hyväksyä. Tämä voi näkyä käsikirjoituksessa kliseinä. Näin ollen väittäisin, että korkealla koheesiolla on yhteyttä usein virheitä aiheuttavaan ajattelun työkaluun, saatavuusheuristiikkaan.

Hyvään ryhmäkiinteyteen kannattaa kuitenkin kirjoittajahuoneessa pyrkiä, mikäli tiimi tekee tietoisia päätöksiä ryhmäajattelun havainnoimiseksi. Itsetietoinen ja reflektiokykyinen ryhmä astuu epätodennäköisemmin kirjoittajahuoneen toimintakyvyn ja luovuuden kannalta haitallisiin ryhmäilmapiöiden sudenkuoppiin. Koheesio kasvattaminen myös todennäköisesti vähentää sosiaalisen laiskottelun määrää ryhmässä, mikä voi kirjoittajahuoneessa näkyä esimerkiksi passiivisuutena tai henkisenä poissaolemisenä ryhmätyöskentelytilanteissa. Kirjoittajahuone elää

rikkaasta vuorovaikutuksesta, spontaaniudesta, yhteisistä tavoitteista, turvallisuudesta ilmapiiristä, yhteisen päälle rakentamisesta, onnistumisen tunteista ja vahvasta halukkuudesta kirjoittaa kyseisessä tiimissä kyseistä televisiosarjaa. Tätä kaikkea hyvä ryhmäkiinteys tuo usein tulleessaan.

Opinnäytetyöni sisältää erilaisia sosiaalipsykologisia teorioita, media-alan haastattelutietoa ja kirjallista tutkimustietoa yhdistelevää teoriointia, joten käytännön tutkiminen koheesion vaikutuksesta olemassa olevan kirjoittajahuoneen toimintaan olisi aiheen jatkokäsittelyn kannalta oleellista, mikäli vedenpitäviä johtopäätöksiä kirjoittajahuoneen toiminnan kehittämiseksi voisi tehdä. Käytännön tutkimus voisi sisältää olemassa olevan ja aktiivisen kirjoittajahuoneen työskentelyn havainnointia, jäsenten haastattelu- ja kyselymenetelmiä sekä sosiometrisia, eli vuorovaikutussuhteita selvittäviä tutkimuksia kirjoittajahuoneen sisällä. Näin voisi tehdä tarkempia havaintoja siihen, miten alalle ominaisessa ja todellisessa työympäristössä ryhmän dynaamiset ja rakenteelliset ominaisuudet käsikirjoitusprosessiin vaikuttavat sekä millaisia vaikutuksia ryhmäilmiöillä todella käsikirjoitukseen on. Tällainen tutkimus vaatisi myös tutkittavalta kirjoittajahuoneelta suostumusta sekä ponnisteluja, sillä sosiometriset tutkimukset vaativat yleensä aktiivisuutta ja vaivannäköä myös tutkittavalta ryhmältä.

Vaikka opinnäytetyöni on varsin teoriapohjainen, herättää se kuitenkin pohtimaan ryhmätyöskentelyn monimutkaisuutta, minkä tavoitteena on lisätä havainnointia ryhmän käyttäytymisestä. Opinnäytetyöni tarjoaa työkaluja ryhmäajattelun tunnistamiseksi sekä hillitsemiseksi. Ryhmäajattelun muodostuminen on näkemykseni mukaan varsin mahdollinen ilmiö aikataulu- ja resurssipaineisessa kirjoittajahuoneessa, jossa: kiinteys koetaan tärkeäksi, usein nähdään ystävärooleja ja jäsenten yhteen hitsautumisen koetaan olevan nopeaa ja luonnollista. Kirjoittajahuoneessa luovat ratkaisut kuuluvat arkiseen työnkuvaan, minkä vuoksi ryhmäajattelun voisi olla ryhmätyönä kirjoitetun käsikirjoituksen lopputulokselle myrkyä. Koska kirjoittajahuoneessa on usein luonnostaan hyvät edellytykset kiinteään ryhmän muodostumiseen, suosittelenkin koheesion kasvattamisen sijaan havainnoida ryhmän käyttäytymistä ongelmanratkaisutilanteissa ja pyrkiä tietoisiin tekoihin ryhmäajattelun karsimiseksi.

Opinnäytetyössäni jäi selvittämättä se, miten koheesion tason voi ryhmästä arvioida tai määrittää sekä miten todellisessa työympäristössä ryhmäilmiöt sekä koheesio kirjoittajahuoneen varsinaiseen kädenjälkeen vaikuttaa. Opinnäytetyön johtopäätösten virhearvioiden minimoimiseksi olisi tutkimuksen kannalta ollut hyvä, että olisin itse osallistunut kirjoitustiimin ryhmätyöskentelytilanteeseen ja havainnoinut sen toimintaa. Myös havainnoidun kirjoittajahuoneen haastattelu olisi tuonut tärkeää tietoa sen sisäisistä kokemuksista koheesion merkittävyyteen. Sen lisäksi monipuolisempi asiantuntija katras haastateltavakseni olisi pitänyt huolen siitä, että en ainakaan itse koituisi pienten lukujen lain uhriksi opinnäytetyössäni. Joka tapauksessa tavoitteenani oli herättää pohdintaa tiimin työskentelyyn vaikuttavista ryhmäilmiöistä ja tarjota työkaluja toiminnan kehittämiseen. Siihen uskon tämän teoreettisen ja suuntaa antavan tutkimuksen soveltuvan.

LÄHTEET

Aaltonen, J. 2018. Käsikirjoittajan työkalut. Audiovisuaalisen käsikirjoituksen tekijän opas. 4. uudistettu laitos. Helsinki: SKS.

Hammerich, C. 2015. The Borgen experience. Creating tv drama the Danish way. Iso-Britannia: Arrow Films.

Jaulimo, J. Yleisimmät ajatteluvirheet – tunnistatko nämä itsessäsi? 2013. Studio55. Luettu 03.08.2022. <https://www.studio55.fi/tastapuhutaan/article/yleisimmat-ajatteluvirheet-tunnistatko-nama-itsessasi/2357126>

Kahneman, D. 2012. Ajattelu, nopeasti ja hitaasti. Helsinki: Terra Cognita Oy.

Karhula, M. käsikirjoittaja-ohjaaja. 2022. Haastattelu 14.2.2022. Haastattelija Räisänen, O. Litteroitu. Tampere.

Karhula, M., Lehti, T. & Nuutinen, T. 2021. Kirjoittajahuone. OIVA-sarja 34. Helsinki: Metropolia Ammattikorkeakoulu.

Kauppila, R. A. 2005. Vuorovaikutus- ja sosiaaliset taidot. Vuorovaikutusopas opettajille ja opiskelijoille. 2. painos. Jyväskylä: PS-kustannus.

Kopakkala, A. 2005. Porukka, jengi, tiimi. Ryhmädynamiikka ja siihen vaikuttaminen. Helsinki: Edita Prime Oy.

Niemistö, R. 1998. Ryhmän luovuus ja kehitysehdot. 2. painos. Helsinki: Helsingin yliopiston Lahden tutkimus- ja koulutuskeskus.

Nuutinen, T. käsikirjoittamisen lehtori. 2022. Haastattelu 6.5.2022. Haastattelija Räisänen, O. Tampere.

Pennington, D.C. 2005. Pienryhmän sosiaalipsykologia. Lisäpainos 2012. Helsinki: Gaudeamus.

Riekkola, S. käsikirjoittaja. 2021. Kirjoittajana kehittyminen. Luento. 7.9.2021. Tampereen ammattikorkeakoulu. Tampere

Riekkola, S. käsikirjoittaja. 2022. Haastattelu 9.2.2022. Haastattelija Räisänen, O. Litteroitu. Tampere.

Salo, P. 2013. Yksilö ja yhteisö. Opetusmateriaali. Humanistinen ammattikorkeakoulu. Luettu 01.03.2022. <https://pro.humak.fi/humakpro/humak/842307/Yksil%C3%B6-ja-yhteis%C3%B6-2013-2014.pdf?virtka06>

LIITTEET

Liite 1. Kysymykset asiantuntijahaastatteluun

1. Mistä henkilöistä kirjoittajahuoneen ryhmä yleensä koostuu? Yleisin/ihanteellisin ryhmäkoko?
2. Esiintyykö kirjoittajahuoneen työskentelyssä selvä statushierarkia? kyllä. Onko se yleensä hyväksytty ryhmän sisällä? Ja kuinka se näkyy luovassa työssä?
3. Kertoisitko pääkirjoittajan vallasta kirjoittajahuoneessa; missä suhteessa jaksokirjoittajan näkemykset vaikuttavat kokonaisuuteen? Kuinka enemmistön vaikutuksella on merkitystä pääkirjoittajan päätöksiin yleensä?
4. Millaisia kokemuksia sinulla on kirjoittajahuoneessa esiintyneistä rooliritiriidoista ja kuinka ne ovat mahdollisesti vaikuttaneet ryhmän toimintaan
5. Kuinka sinä koet ryhmän koheesion merkittävän kirjoittajahuoneen työskentelyyn?
6. Kuinka kirjoittajahuoneessa pidetään huolta ryhmän kiinteydestä? Toiminnan alussa ja myöhemmin?
7. Miten ryhmän määräaikaisuus näkyy kirjoittajahuoneen koheiossa/työskentelyssä?
8. Mitä sellaisia ulkopuolisia vaikutteita kirjoittajahuoneen ryhmällä voisi olla mikä parantaisi ryhmän kiinteyttä? Entä heikentäisi? Millaisia uhkia?
9. Kuinka vuorovaikutteisuutta ja turvallisuuden tunnetta itsensä ilmaisuun kirjoittajahuoneessa voidaan parantaa tai ylläpitää?
10. Kuinka luovimisen yhteydessä syntyvät erimielisyydet hoidetaan? Jättääkö erimielisyydet yleensä jälkiä ryhmän ilmapiiriin tai koheesioon? Jos jättää, kuinka yleensä toimitaan?
11. Erimielisyyden sensurointi voi viitata ryhmäajatteluun; millä tavoin erimielisyys ja näkemuserot pidetään luovuutta ja moninaisuutta kehittävänä aineksena kirjoittajahuoneessa? Mikä määrittää moninaisen näkemyksellisyden riittävyden?
12. Miten kirjoittajahuoneessa voidaan ehkäistä ryhmäajattelun syntymistä?
13. Mitä pääkirjoittajan kannattaa tehdä, jos havaitsee ryhmän toiminnan konflikteja karttavana tai jäsenten ehdottavan esim. pääkirjoittajan näkökantaa imartelevia/tukevia ehdotuksia (jolloin näkemysten moninaisuus supistuu)?
14. Onko sinulla kokemusta sosiaalisesta laiskottelusta kirjoittajahuoneessa, milloin sitä ilmenee ja kuinka se näyttäytyy? Mitä tehdä?
15. Esiintyykö kirjoittajahuoneessa sosiaalisia dilemmoja? Kuinka dilemmat ratkotaan?