



Taiteellisen työryhmän ryhmä- dynamiikka ja konfliktien rat- kaisu elokuvan jälkituotan- nossa

Vilma Pellonpää

OPINNÄYTETYÖ
Marraskuu 2019

Elokuvan ja television koulutusohjelma
Leikkaus

TIIVISTELMÄ

Tampereen ammattikorkeakoulu
Elokuvan ja television koulutusohjelma
Leikkaus

PELLONPÄÄ, VILMA:

Taiteellisen työryhmän ryhmädynamiikka ja konfliktien ratkaisu elokuvan jälkituotannossa

Opinnäytetyö 58 sivua, joista liitteitä 1 sivua
Marraskuu 2019

Opinnäytetyön aiheena on taiteellisen työryhmän ryhmädynamiikka ja työyhteisökonfliktit ja niiden ratkaiseminen. Työssä tutkittiin ohjaajaa ja leikkaajaa esimerkkinä käyttäen, miten taiteellinen työryhmä muodostuu ja kehittyy, miten työyhteisökonfliktit syntyvät ja miten niitä voi ratkaista sekä miten kaksi taiteilijaa voi muodostaa toimivan yhteistyösuhteen. Opinnäytetyön tavoitteena on tarjota sekä opiskelijoille että alalla työskenteleville ammattilaisille vastauksia siihen, miten työryhmien ryhmätyötä voidaan kehittää, mistä ryhmässä muodostuvat konfliktit johtuvat ja miten niitä voi ratkaista. Lähteenä käytettiin alan ammattilaisten haastatteluja sekä pienryhmän sosiaalipsykologiasta, ryhmän kehityksestä ja työyhteisökonflikteista kertovaa kirjallisuutta.

Opinnäytetyön tutkimus jakautuu neljään osaan. Ensimmäisenä käydään läpi ryhmän määritelmää, lähtötekijöitä ja kehitystä, sitten perehdytään työyhteisökonfliktien syntyyn, eri tyyppisiin ja ratkaisuun. Sitten tutustutaan elokuvaleikkaukseen ja leikkaajan ja ohjaajan yhteistyöhön ja lopuksi tutkitaan leikkaamossa ilmenneitä konflikteja sekä toimivan yhteistyön tärkeimpiä tekijöitä, kuten keskinäistä arvostusta sekä luottamusta. Leikkaamon ryhmädynamiikassa korostuu se, että leikkaamossa työskentelee kaksi itsenäistä taiteilijaa, mutta leikkaaja palvelee ohjaajaa. Monet tämän työparin konflikteista perustuvat kokemattomuuteen ja epävarmuuteen, sekä siihen, ettei tätä leikkaamon ryhmädynamiikkaa ole täysin sisäistetty.

Monet asiat ryhmän muodostumisessa ja kehityksessä vaikuttavat siihen, kuinka hyvin ryhmä toimii, miten ryhmä käsittelee konflikteja ja kuinka jäsenet ja ryhmän johtaja näitä konflikteja ratkaisevat. Leikkaajan ja ohjaajan muodostama työpari kehittyy pienryhmän tavoin ja sekä leikkaamon konfliktien ratkaisemiseen että toimivan yhteistyön muodostamiseen löytyy monia keinoja. Jo konfliktien eri tyyppien tunnistaminen ja omien tunteiden hallitseminen helpottaa ristiriitojen käsitteilyä.

Asiasanat: leikkaaja, ohjaaja, ryhmädynamiikka, konflikti

ABSTRACT

Tampereen ammattikorkeakoulu
Tampere University of Applied Sciences
Degree Programme in Film and Television
Editing

PELLONPÄÄ, VILMA:

Group Dynamics in an Artistic Work Group and Solving Conflicts in a Film's Post-Production

Bachelor's thesis 58 pages, appendices 1 pages
November 2019

The subject of this thesis is the group dynamics of an artistic workgroup and the conflicts in the workplace and how to solve them. By using the editor and the director as an example, the goal was to study how an artistic workgroup forms and develops, how workplace conflicts are originated and solved and how two artists can form a functioning working relationship. The aim of this thesis was to offer answers to students as well as working professionals on how one can develop the teamwork of work groups, why and how conflicts emerge, and how one can solve them. Data for this study was collected through interviews with Finnish professionals in the field of film as well as literature concerning the social psychology of small groups, group development and workplace conflicts.

The research in this thesis is divided into four parts. First, the definition, starting elements and development of a group are discussed. Second, light is shed on workplace conflicts: how they come about, types of conflicts there are and the solutions. Then, a view is provided on film editing and how an editor and a director work together. Finally, the conflicts that emerge in the edit between the editor and the director are examined together with the most important elements of a functioning working relationship, such as mutual appreciation and trust. Two independent artists work together in the edit, but one serves the other, this is emphasized in the group dynamics. Many of the conflicts of this work pair are based on inexperience and insecurity, and also not fully internalizing these group dynamics.

Many factors in the forming and development of a group affect how well the group works together, how they handle conflicts as a group and how the members and the leader of the group solve these conflicts. The work pair formed by an editor and a director develops like a small group and there are many methods for solving the conflicts of the edit and also for forming a functioning working relationship. Even the identification of the different types of conflicts and controlling one's own emotions are a major help in the handling of conflicts.

Key words: editor, director, group dynamics, conflict

SISÄLLYS

1	JOHDANTO	7
1.1	Tutkimusmenetelmät ja haastattelut.....	9
2	TAITEELLISEN TYÖRYHMÄN MUODOSTUMINEN	10
2.1	Ryhmän määritelmä, synty ja lähtötekijät.....	10
2.1.1	Ryhmän tarkoitus.....	12
2.1.2	Ympäristötekijät	13
2.1.3	Ryhmän jäsenet.....	14
2.2	Ryhmän kehitysvaiheet	15
2.2.1	Ryhmän jäsenten ja johtajan tehtävät kehitysvaiheissa.....	18
2.3	Ryhmän johtamisesta.....	19
3	TYÖYHTEISÖKONFLIKTIT JA NIIDEN RATKAISU	22
3.1	Konfliktien synty ja jaottelu	22
3.1.1	Asiakonflikti	24
3.1.2	Prosessikonflikti.....	25
3.1.3	Ihmissuhdekonflikti	26
3.1.4	Identiteettikonflikti	27
3.1.5	Panostuskonflikti.....	28
3.1.6	Peritty konflikti	29
3.2	Työyhteisökonfliktin eteneminen	29
3.3	Työyhteisökonfliktien vaikutukset ja ratkaiseminen	32
3.3.1	Vaikutukset.....	32
3.3.2	Selvitys	33
3.3.3	Tunteiden hallinta	34
3.3.4	Erilaisia ratkaisutapoja.....	36
4	ELOKUVALEIKKAUS – LEIKKAAJAN JA OHJAAJAN YHTEISTYÖ ..	39
4.1	Mitä on elokuvaleikkaus?	39
4.2	Leikkausprosessin eteneminen.....	40
4.3	Hyvä leikkaaja ja hyvä ohjaaja – yhteistyön luonne	41
5	LEIKKAAJAN JA OHJAAJAN TOIMIVA YHTEISTYÖSUHDE	45
5.1	Kokemuksia konflikteista leikkaamossa	45
5.2	Tärkeimmät tekijät toimivassa yhteistyösuhteessa.....	48
5.2.1	Ammattitaito ja turvallinen työympäristö	48
5.2.2	Arvostus ja luottamus	49
5.3	Kuinka leikkaaja voi muodostaa toimivan yhteistyösuhteen ohjaajansa kanssa?	51
6	POHDINTA	54

LÄHTEET	56
LIITTEET	58
Liite 1. Haastattelukysymykset ohjaajille	58

ERITYISSANASTO

HOD	Head of Department, luovien osastojen johtajat elokuva- vatuotannossa, esim. kuvaaja, valaisija, lavastaja
Mood board	Nimensä mukaisesti ”tunnelmataulu”, pohja, jolle koo- taan esim. erilaisia värejä, kuvia, tekstejä ja esineitä, joiden on tarkoitus viestiä näkemystä suunnitteilla ole- van elokuvan tyylistä, konseptista ja tunnelmasta
Skarvi	Leikkaustermi, kahden kuvan välinen leikkauskohta
Story board	Suom. kuvakäsikirjoitus, kuvien jatkumo, jossa on mu- kana mahdollisesti dialogia ja kameraohjeita, kuvakäsi- kirjoitusta käytetään elokuvan tyylin, kuvausten ja leik- kauksen suunnitteluun

1 JOHDANTO

Opinnäytetyöni aiheena on taiteellisen työryhmän ryhmädynamiikka sekä työyhteisökonfliktit ja niiden ratkaiseminen ja esimerkkinä työssäni käytän ohjaajan ja leikkaajan yhteistyösuhdetta. Työssäni perehdyn ryhmän muodostumiseen ja kehitykseen liittyviin teorioihin, työyhteisökonflikteihin sekä leikkaamon työkuultuuriin ja ohjaajan ja leikkaajan väliseen yhteistyöhön. Tutkimukseni keskittyy ryhmädynamiikan ilmiöihin sekä siihen, millaisia ristiriitoja tai konflikteja leikkaajan ja ohjaajan yhteistyöhön liittyy, mistä ne johtuvat ja miten niitä voidaan ratkaista.

Media-alan opinnoissani sekä alalla työskennellessäni olen kiinnittänyt huomiota erityisesti leikkaamon työkuultuuriin, sillä siellä toivon itsekin alalla työskenteleväni. Olen huomannut sekä opiskelijaprojekteissa että ammattikentällä samanlaisia konflikteja ohjaajan ja leikkaajan työskentelyssä ja kiinnostuin siitä, mistä nämä konfliktit johtuvat ja kuinka niitä voisi ehkäistä ja ratkaista. Opiskelijaprojekteissa olen havainnut toisinaan tyytymättömyyttä leikkaamon työkuultuuria kohtaan. Olen nähnyt ohjaajan, joka istuu leikkaajan vierellä koko leikkausprosessin läpi ja sanoo, mihin kohtaan skarvit laitetaan, sekä leikkaajan, joka ohjaajan antaessa korjausohjeita ei suostu niitä tekemään, koska kokee oman ratkaisunsa olevan parempi. Halusin haastatella alan ammattilaisia ja kysyä heidän mielipiteitään siitä, kuinka tämä työpari saa yhteistyön kulkemaan niin, että työ on molemmille mielekästä.

Kuitenkin alan ammattilaisilta asiaa tiedustellessani sain erilaisia vastauksia kuin odotin. Sekä ohjaajilla että leikkaajilla oli hyvin myönteinen kokemus työstään ja työpareistaan ja pisimpään alalla työskennelleet sanoivat, etteivät ole tappelleet työpariensä kanssa vuosikausiin. Mistä siis kumpuaa opiskelijaprojekteissa mahdollisesti havaittava tyytymättömyys? Vertaan tutkimuksessani ammattilaisilta saamaani tietoa sekä aiheesta löytyvää kirjallisuutta omiin kokemuksiini opiskelijatuotannoista.

Tutkimuskysymykseni jakautuu neljään osaan. Haastatteleamalla alan ammattilaisia lähdin selvittämään, millaista ohjaajan ja leikkaajan yhteistyö leikkaamossa on, millä tavoin kaksi taiteilijaa työskentelee yhdessä ja miten he soveltavat työtapansa yhteen ottaen huomioon, että media-alalla työskennellään tuotannosta toiseen eri ihmisten kanssa. Toiseksi halusin kuulla heiltä, millaisia konflikteja heillä on työparinsa kanssa ollut, mistä he kokivat niiden johtuneen ja kuinka niitä pyrittiin silloin ratkaisemaan. Saamieni vastausten perusteella lähdin pohjustamaan tutkimustani selvittämällä taiteellisen työryhmän muodostumista ja kehitystä keskittyen ohjaajan ja leikkaajan muodostamaan työpariin ja muita ryhmädynaamisia ilmiöitä, jotka konfliktien syntyyn voivat vaikuttaa. Tutkin työyhteisökonfliktin syntyä ja ratkaisua ja sovelsin tätä tietoa alan ammattilaisten kokemuksiin konflikteihin leikkaamossa.

Tutkimukseni lähtökohtana oletetaan, että lukija tuntee pääosin elokuvanteon työvaiheet sekä leikkaajan ja ohjaajan työnkuvat. Leikkaaja-termillä tässä työssä tarkoitetaan Jouko Aaltosen määrittelemää ”luovaa leikkaajaa” eli taitelijaa ja tarinankertojaa mekaanisen toteuttajan sijaan (Aaltonen 2011, 334-335). Tutkimus keskittyy ryhmädynamiikan ilmiöihin ja pienryhmän sosiaalipsykologiaan, työyhteisökonflikteihin ja työyhteisön pelisääntöihin, ja siihen, kuinka tätä tietoa voidaan soveltaa taiteellisen työryhmän muodostumiseen ja käyttäytymiseen. Ryhmädynamiikkaan liittyvän tutkimus rajataan selkeästi aiheisiin, jotka koskevat ohjaajan ja leikkaajan muodostamaa työparia.

Leikkaaja voi olla esimies leikkausassistentteille tai hän voi olla esimerkiksi pääleikkaaja projektissa, mutta ohjaajan ja leikkaajan suhteessa leikkaaja määritellään alaiseksi ja ryhmän jäseneksi, ja ohjaaja taas esimieheksi ja ryhmän johtajaksi. Tässä työssä tutkimus keskittyy leikkaajan eli ryhmän jäsenen näkökulmaan, mutta sivutaan johtamista ja esimiehenä toimimista koskevaa tietoa, kun se on oleellista.

Tutkimus on tarkoitettu kaikille media-alalla työskenteleville tai aloittaville, jotka ovat kiinnostuneita taiteellisen työryhmän ryhmätyön kehittamisestä ja erityisesti konfliktien ratkaisusta. Tietoa työyhteisökonflikteista, niiden ratkaisusta ja pa-

remman ryhmädynamiikan rakentamisesta voi soveltaa käytännössä mihin tahansa alaan, ja tässä työssä sovelletaan tätä tietoa leikkaamon konfliktien ratkaisuun.

Elokuvanteko on suurta, osallistuvaa ryhmätyötä ja tämä tutkimus pyrkii tarjoamaan ryhmän jäsenelle keinoja kehittää toimivaa yhteistyötä ryhmässään. Esimerkkinä käytetään leikkaajaa ja ohjaajaa ja sitä, kuinka leikkaaja voi muodostaa toimivan yhteistyösuhteen ohjaajansa kanssa. Työ pyrkii myös esittelemään mahdollisia syitä opiskelijaprojekteja vaivaavaan tyytymättömyyteen ryhmän kehittymisen näkökulmasta.

1.1 Tutkimusmenetelmät ja haastattelut

Tutkimus on tehty käyttäen hyödyksi laadullista, vertailevaa ja empiiristä tutkimusta. Leikkaajien ja ohjaajien toimivan yhteistyön rakentaminen perustuu työyhteisön pelisääntöihin, konfliktin ratkaisuun ja kehittyneen ryhmän muodostamiseen, mutta todella paljon myös eri ammattilaisten mielipiteisiin, kuten myös omiini, joten näiltä osin tutkimus on empiirinen. Valitsin haastateltavakseni kaksi ohjaajaa ja kaksi leikkaajaa, joilla uskoin olevan kokemusta ja sanottavaa tästä aiheesta, joten tutkimuksessa korostuu vastauksien määrän sijaan laatu. Näitä vastauksia vertailin toisiinsa, omiin kokemuksiini sekä alustavassa tutkimuksessa ilmenneihin seikkoihin.

Haastattelemani ohjaajat ovat Taavi Vartia ja Johanna Vuoksenmaa ja haastattelemani leikkaajat Ben Mercer ja Iiro Peltonen, joista Mercer on elokuvaleikkaaja ja Peltonen taas pääsääntöisesti televisioleikkaaja. Haastattelumetodina käytin puolistrukturoitua haastattelua, eli minulla oli valmiit kysymykset, mutta haastattelut etenivät keskustelunomaisesti. Kolme haastattelua suoritin kasvotusten ja neljännen, Vuoksenmaan haastattelun, puhelimitse. Työn liitteenä ovat ohjaajille esittämäni haastattelukysymykset (Liite 1). Leikkaajille muotoilin osan kysymyksistä hieman toisin, koskemaan heidän vastapariaan.

2 TAITEELLISEN TYÖRYHMÄN MUODOSTUMINEN

Elokuvan työryhmän synty alkaa, kun tuottaja päättää tuottaa elokuvan ja ohjaaja päättää sitoutua käsikirjoitukseen, jos se ei ole hänen omansa. Ohjaaja ja tuottaja, ympärillään jo pieni alkuryhmä, aloittavat työryhmän palkkaamisen ja valitsevat tuotantoon ja tarinaan sopivimmat tekijät. (Vuoksenmaa, haastattelu, 26.6.2019.) Näin kootaan yhteen ne ihmiset, joiden olisi tarkoitus yhdessä tehdä elokuva. Kuinka näistä ihmisistä sitten muodostuu oikea ryhmä?

2.1 Ryhmän määritelmä, synty ja lähtötekijät

Kun puhutaan erilaisista virallisista ryhmistä, kaikista näistä ryhmistä tunnustetaan tietyt ryhmän tunnusmerkit ja rakennetekijät, kuten tietty koko, tarkoitus, säännöt, vuorovaikutus, työnjako, roolit sekä johtajuus (Niemistö 2004, 16).

Sosiaalipsykologian termistön mukaan elokuvan tuotantoryhmä on virallinen työryhmä. Se on tiettyä tarkoitusta varten kerätty tai kerääntynyt joukko ihmisiä. Ryhmällä on asetetut tehtävät ja tavoitteet ja he ovat vastuussa tavoitteiden saavuttamisesta. Määritelmään kuuluu, että ryhmän tavoite on yhtenäinen ja ryhmä on siitä yksimielinen. (Pennington 2005, 10.)

Ryhmän jaetaan kokonsa mukaan suurryhmiin ja pienryhmiin. Suurryhmien jäsenmäärälle ei ole selkeää asetettua ylärajaa, mutta usein suurryhmäksi laskeaan yli 30 ihmisen ryhmät. Pienryhmien jäsenmäärät taas vaihtelevat tutkijoiden välillä paljonkin, luku voi olla 2-12, 2-20 tai 2-30 henkilöä. (Pennington 2005, 9; Niemistö 2004, 16; Heikkinen, A., Hänninen, P., Kivistö, E., Loisa, A. & Natunen, S 2013, 6.) Alkuperäisestä koostaan huolimatta ryhmät usein hajoavat pienemmiksi alaryhmiksi tarkoituksellisesti tai tarkoituksettomasti (Pennington 2005, 10).

Ammatillisen elokuvan kokonainen tuotantoryhmä on suurryhmä, sillä pelkästään kuvauksissa voi olla paikalla yli 60 henkilöä, puhumattakaan esituotannosta ja jälkituotannosta, joissa työvaiheita ja alaryhmiä on paljon enemmän.

Elokuvan tuotantoryhmä jakautuu erikokoisiksi alaryhmiksi jo pelkästään elokuvanteon luonteen vuoksi. Esimerkiksi ohjaajan ja leikkaajan jälkituotantovaiheessa muodostama työpari on yksi näistä jakautumisessa muodostuneista alaryhmistä ja kokonsa puolesta siis pienryhmä.

Usein elokuvan työryhmästä puhutaan myös työtiiminä tai tuotantotiiminä. Niemistön mukaan tiimi-termillä tarkoitetaan tavoitekeskeistä ja tarkoituksella perustettua työryhmää, jossa koetaan olevan paljon keskinäistä hyväksyntää, luovaa sitoutumista, tehokasta tiedonkulkua ja tuloksellisuutta. Tällaiseksi yhteen hioutuneeksi tiimiksi kehittyminen taas vaatii ryhmän kaikilta jäseniltä ryhmädy-naamista kehitystä ja hyvää ja toimivaa johtajuutta. (Niemistö 2004, 28.)

Vaikka elokuvan tuotantotiimi on työryhmä, ryhmässä on usein myös ihmissuhderyhmän piirteitä. Niemistö puhuu ihmissuhderyhmistä verraten niitä psykoterapiaryhmiin, joilla on samankaltainen, vaikkakin vaativampi ja tieteellisempi lähtökohta. Kirjassaan Niemistö toteaa: ”Ihmissuhderyhmien tehtävä on auttaa yksilöitä parantamaan vuorovaikutustaitojaan ja luopumaan tarpeettomasta suojautumisesta. Ihmissuhderyhmät auttavat myös jäseniään tulemaan tietoisiksi vuorovaikutuksen piilodynamiikasta.” (Niemistö 2004, 25-26.) Varsinkin monet elokuvatyöryhmän alaryhmistä, kuten ohjaajan ja leikkaajan muodostama työpari, voivat pohjimmiltaan muistuttaa ihmissuhderyhmää. Kukaan ei luultavasti astu tähän suhteeseen lähtökohtanaan parantaa vuorovaikutustaitojaan ja tullaan tietoiseksi tiedostamattomista reaktioistaan, mutta esimerkiksi juuri ohjaaja ja leikkaaja työskentelevät hyvin lähellä tunteitaan työn vuoksi ja varmasti vuorovaikutuksen piilodynamiikat ovat molemmilla mielessä pitkissä projekteissa, joissa ryhmä ehtii kunnolla kokea kuohuntaa ja kehittyä tiimiksi.

Niemistö (2004) esittelee kirjassaan Helkaman, Myllyniemen ja Liebkindin (1998) mallin ryhmätoiminnan oleellisista tekijöistä, joita ovat lähtötekijät, ryhmässä syntyvät ilmiöt ja tuloksellisuus. Lähtötekijöihin kuuluvat 1) ryhmän tarkoitus eli perustehtävä ja ryhmän tavoite, 2) ympäristötekijät eli fyysinen ja sosiaalinen ympäristö sekä ryhmän asema systeemissä, ja 3) ryhmän jäsenet eli ryhmän koko, jäsenten erilaisuus, ryhmän valmiit sisäiset rakenteet ja ryhmän ohjaaja. (Niemistö 2004, 21.)

Ryhmässä esiintyvät ilmiöt ovat mm. osallistumisen ja viestinnän jakautuminen, normit ja roolit, johtajuus, kiinteys ja ryhmämotivaatio. Tulokset taas tarkoittavat ryhmäkokemusta, terapeuttisuutta, oppimiskokemusta, tuloksellisuutta, tuottavuutta, jäsenten hyvinvointia ja työtyytyväisyyttä. (Helkama, Myllyniemi ja Liebkind Niemistön mukaan 2004, 21.) Seuraavassa luvussa tutustutaan syvemmin ryhmän lähtötekijöihin ja miten ne vaikuttavat ryhmän ryhmädynamiikkaan.

2.1.1 Ryhmän tarkoitus

Ensimmäinen ryhmätoiminnan oleellisista lähtötekijöistä on ryhmän tarkoitus. Tarkoitus on laajempi käsite kuin tavoite tai päämäärä. Jos ryhmän kokoonpano, toiminta, säännöt ja tavat eivät ole tarkoituksenmukaisia, ryhmän yhteinen toiminta heikkenee, motivaatio laskee ja riski ryhmän olemassaolon lakkaamisesta kasvaa. Ryhmällä on usein myös kaksoistavoite, eli ryhmä haluaa toimia tarkoituksenmukaisesti ja tehokkaasti, mutta myös huolehtia ryhmän sisäisestä kiinteydestä. Työhön liittyvän tavoitteen lisäksi ryhmän olemassaololle löytyy psykologinen ja sosiaalinen peruste. Psykologinen peruste on yksilön henkilökohtainen päämäärä ja halu toteuttaa tarpeitaan ja hän etsii tähän mahdollisuutta. Sosiaalinen peruste taas on yksilöiden jakama yhteinen päämäärä ja kaikkien jäsenten sisäinen halu toimia tavoitteen tai päämäärän suuntaan. (Helkama, Myllyniemi ja Liebkind Niemistön mukaan 2004, 34-35.)

Yleensä ryhmä tietää tarkoituksensa ja sitä kautta tavoitteensa. Tavoitetietoisuus tekee ryhmätyöstä miellyttävää. Kun päämäärä on selkeä ja kaikkien tiedossa, työstä motivoituminen ja keskinäinen työnjako helpottuvat. Väärinymmärretty tai epäselvä tavoite tai epätietoisuus tavoitteesta taas vähentävät huomattavasti työhön kohdistuvaa motivaatiota. Opiskelun piirissä tätä esiintyy ryhmämissä, joissa yksilöt eivät välitä kyseisestä oppiaineesta, eivätkä tavoitteesta, ja suorittavat ryhmätyötä vain pakkona. Työssäkin tätä esiintyy ilmiönä, jossa alaiset tekevät, mitä esimies kääsee välittämättä tehtävänsä tarkoituksesta. On johtajan tehtävä huolehtia ryhmässä, että ryhmä tunnistaa tavoitteensa ja toimii sen suuntaisesti. (Helkama, Myllyniemi ja Liebkind Niemistön mukaan 2004, 37-38.)

Fiktioelokuvan työryhmän tarkoituksena on tehdä fiktiivinen elokuva, esimerkiksi vakava draamaelokuva. Tämä tarkoitus on jäsenille oikeastaan itsestään selvyyttä, sillä elokuvan työryhmään hakeminen edellyttää tarkoituksen ja perustehävän ymmärrystä. Työryhmän tavoite taas on tuottaa valmis elokuva ja pienempiä välitavoitteita ovat esim. suunnitelmien tekeminen, jokaisen tarvittavan otoksen kuvaaminen ja kuvien leikkaaminen äänityötä varten. Ryhmä toimii *tarkoituksenmukaisesti* eri tavalla kuin vaikkapa rakennustyöryhmä, ja tarkoituksenmukainen toiminta edistää jäsenten pysymistä ryhmässä ja tehokasta työskentelyä. Mikäli ryhmä ei toimi tarkoituksenmukaisesti, vaan alkaisi poiketa suunnitelmasta esimerkiksi komediaelokuvan suuntaan, epätietoisuus ryhmän keskellä voi lisääntyä ja jäsenten keskinäinen motivaatio laskea.

Psykologinen peruste elokuvan työryhmän olemassaololle selittyy jokaisen ryhmän jäsenen halulla ja tarpeella toteuttaa itseään ammatillisesti ja taiteellisesti. Sosiaalinen peruste taas selittyy elokuvanteon työn tyylinä. Elokuva on merkittävällä yhteistyöllä toteutettu taidemuoto ja jokainen sen tekemiseen osallistuva pyrkii toteuttamaan itseään yhteisen tavoitteen suuntaisesti, jotta yhteisestä teoksesta tulisi mahdollisimman hyvä. Toisinaan on myös heitä, jotka työryhmässä ovat tienaamassa vain elantoaan, eivätkä niin välitä työn tavoitteesta, mutta tämä näkyy yleensä motivaation puutteena varsinkin media-alalla, jossa antamalla itsestään vähän lisää vetää puoleensa helposti positiivista huomiota, kun taas tekemällä annetut tehtävät pyydetyllä tavalla, muttei juuri enempää, ei välttämättä erotu muista alalle pyrkivistä henkilöistä.

2.1.2 Ympäristötekijät

Toinen ryhmän lähtötekijä on sosiaaliset ja fyysiset ympäristötekijät. Sosiaalinen ympäristö tarkoittaa ryhmää ympäröiviä tahoja sekä ryhmän asemaa systeemissä, jossa se on. (Helkama, Myllyniemi ja Liebkind Niemistön mukaan 2004, 39.) Esimerkiksi elokuvanteossa ohjaajan ja leikkaajan sosiaalinen ympäristö on muu työryhmä, sillä tämä koko suuryhmä on heille kyseinen systeemi. Työparin asema muuhun tuotantotiimiin nähden vaikuttaa heidän toimintaansa ja heidän toimintansa vaikuttaa ympäröivään systeemiin. Esimerkiksi tilanteessa, jossa leikkaamossa huomataan johonkin kohtaukseen tarvittavan lisää materiaalia,

leikkaaja voi kommunikoida tämän tarpeen ohjaajalle, joka voi viedä viestin eteenpäin kuvausryhmälle, ja näin uusi materiaali voidaan tuottaa.

Tärkeitä fyysisiä tai ulkoisia tekijöitä ryhmän muodostumisen ja toiminnan kannalta ovat tila, aika, kesto ja kokoontumistiheys. Työtilan tärkein tehtävä on mahdollistaa ryhmän tavoitteellinen toiminta, ei estää sitä. Tämä tarkoittaa eri asioita ryhmän perustehtävästä riippuen. Tavoitteelliset ryhmät useimmiten tarvitsevat suljetun, rauhallisen tilan ja tiettyjä huonekaluja ja elektronisia laitteita. (Helkama, Myllyniemi ja Liebkind Niemistön mukaan 2004, 51-52.) Esimerkiksi ohjaajan ja leikkaajan työskentelyssä oikeanlainen tila tarkoittaa useimmiten leikkaamo, työparin kaksin työskentelyyn tarkoitettua rauhallista huonetta. Aika ja kesto elokuvanteossa määräytyvät tuotannon pituuden mukaan ja kokoontumistiheyden jokainen työpari päättää itse tilanteen mukaan.

Epäsäännöllisesti kokoontuvien ryhmien jäseniä voi olla hankala saada kokoon yhtä aikaa, ja jos kokoontumispaikka vaihtelee, uuteen paikkaan sopeutuminen vie aina aikansa itse kokoontumisesta. Tarkasti sovitut ajat ja paikat auttavat ryhmää sitoutumaan yhteisiin sopimuksiin ja päätöksiin, epämääräiset rajat taas häiritsevät ja hankaloittavat ryhmän perustehtävän suorittamista. (Niemistö 2004, 62.) Elokuvanteossa ammattikentällä tällainen epäsäännöllisesti kokoontuminen on harvinaista, sillä elokuvat ovat kalliita ja yleensä kaikilla on korkea motivaatio tavoitteen suhteen ja suuri osa huomiosta keskittyy tähän perustehtävään. Epäsäännöllinen kokoontuminen ja tästä johtuva perustehtävän suorittamisen hankaloituminen ovat enemmän nähtävillä opiskelijatuotannoissa. Kun yritetään sopia uutta yhteistä tapaamisaikaa, kalenterit ovat monilla täynnä. Opiskelijoiden huomio jakautuu usein monen eri kurssin, mahdollisten iltatöiden ja sosiaalisen elämän välille ja toisinaan voi tuntua, ettei koko ryhmää saa koskaan yhtä aikaa paikalle. Tämä hidastaa ryhmien kehitystä, luo kitkaa ja heikentää yleistä motivaatiota perustehtävän suorittamiseen.

2.1.3 Ryhmän jäsenet

Kolmas ryhmätoiminnan oleellinen lähtökijä on ryhmän jäsenet. Ryhmätyö on vuorovaikutusta, johon toisten ihmisten ominaisuudet vaikuttavat. Ominaisuudet, joiden koetaan eniten vaikuttavan ryhmän jäsenissä muihin jäseniin, ovat sukupuoli, älykyys, johtajuus, erityistaidot, motivaatio, kyvykyys ja yhtenä tärkeimpänä sopeutuvuus ja ihmiskeskeisyys. Sopeutuvat jäsenet edistävät tehokkaan ryhmän toimintaa, kun epäsovinnaiset taas estävät sitä. Myönteisesti muihin ihmisiin suhtautuvat jäsenet edistävät vuorovaikutusta, moraalialia ja kiinnostettää, kun taas niitä ehkäisevät selkeästi enemmän asioihin kuin ihmisiin suuntautuneet ihmiset. (Helkama, Myllyniemi ja Liebkind Niemistön mukaan 2004, 63-64.) Ihmisiin suuntautuneiden jäsenten prioriteettina voi olla esimerkiksi perustehtävän suorittamisen lisäksi ryhmätyön laatu ja jäsenten väliset suhteet, kun asioihin suuntautuneet henkilöt keskittävät huomiotaan lähtökohtaisesti perustehtävän tehokkaaseen suorittamiseen.

Niemistö toteaa: "Huolellinenkaan seulonta ei takaa, millainen itse ryhmästä tulee. - - Ryhmässä syntyvä dynamiikka tuo kuitenkin aina oman 'kemiansa'." (Niemistö 2004, 65-66.) Suurin osa tutkijoista käyttää termiä "henkilökemia" sitaateissa, sillä he eivät mielellään puhu "kemiallisesta reaktiosta" osana ryhmän vuorovaikutuksia. Esimerkiksi Niemistön (2004) mukaan tärkeintä ryhmän muodostamisessa on aina motivaatio perustehtävää kohtaan ja tehtävän mukainen kyvykyys. Näiden pohjalta on mahdollista rakentaa hyvin yhteen toimiva tiimi, mikäli ryhmää aletaan rakentaa perusteellisesti. Siksi pitkäkestoisissa ryhmissä on tärkeää, että ohjaaja tai johtaja on mukana valitsemassa ryhmän jäseniä. (Niemistö 2004, 66.) Näin Suomen elokuvamaailmassa tehdään. Ohjaaja Taavi Vartia kertoo olevansa mukana valitsemassa kaikki HODit elokuvantekoon ja pyrkii tapaamaan heidät kaikki kasvotusten ennen valintaa (Vartia, haastattelu, 10.6.2019).

2.2 Ryhmän kehitysvaiheet

Jokainen ryhmä koostaan ja perustehtävästään riippumatta kohtaa muodostuksessaan Penningtonin (2005) luettelemat seuraavat ongelmat. Kehitysvaiheet näyttävät, kuinka ryhmä ratkoo näitä ongelmia ja vastaa yhteisiin kysymyksiin:

1. Ilmapiiri ja ihmissuhteet – kuinka ystävyys- tai tehtäväpainotteisia suhteiden pitäisi olla?
2. Jäsenten osallistuminen – osallistuvatko kaikki yhtä paljon vai pitääkö joidenkin osallistua enemmän kuin toisten?
3. Tavoitteiden ymmärtäminen ja hyväksyminen – pitääkö kaikkien ryhmän jäsenten selvästi ymmärtää ryhmän tavoitteet ja tuleeko kaikkien ryhmän jäsenten sitoutua näihin tavoitteisiin?
4. Tiedon jakaminen ja vastaanottaminen – kuinka informaatiota jaetaan ja pitääkö kaikkien tietää kaikesta?
5. Erimielisyydet ja konfliktit – kuinka nämä tulisi käsitellä ja pitääkö kaikki konfliktit ratkaista?
6. Päätöksenteko – kuinka päätökset tehdään ja kuka ne tekee?
7. Tunteiden ilmaiseminen – pitäisikö ryhmän jäsenten voida ilmaista tunteensa avoimesti?
8. Johtajuus – kenen pitäisi johtaa, kuinka hänet nimetään ja mitä hänen tehtäviinsä kuuluu?

(Pennington 2005, 11.)

Osaan näistä kysymyksistä elokuvanteon luonne vastaa ilman pohdintaa. Johtajaa esimerkiksi ei erikseen päätetä ryhmän sisällä, vaan ohjaaja ja HODit on nimetty tiimiensä esimiehiksi ryhmää kootessa, ja jäsenet osallistuvat työhön kukin oman tonttinta ja työnimikkeensä rajoissa. Esimerkiksi ohjaaja, kuvaaja, tuotantopäällikkö ja lavastusassistentti osallistuvat hyvin eri tavoin elokuvan tekemiseen ja toiset osallistuvat väistämättä enemmän kuin toiset. Ilmapiiriä ja ihmissuhteita koskeva kysymys taas liittyy Niemistön (2004, 64) mainitsemiin jäsenten ominaisuuksiin ihmiskeskeisyydestä ja sopeutuvuudesta. Kehittyessään ryhmä oppii vastaamaan kaikkiin edellä esitettyihin kysymyksiin.

Sosiaalipsykologiassa tunnetaan yleisesti Tuckmanin (1965) kehittämä malli ryhmän viidestä kehitysvaiheesta (Pennington 2005, 72). Kokonainen elokuvan tuotantoryhmä ei yhdessä käy läpi näitä vaihteita ainakaan yleisesti tunnetussa muodossa, mutta eri pienryhmät tuotannon sisällä käyvät kaikki vaiheet läpi, ja elokuvaohjaajan ja leikkaajan muodostama työpari on yksinäistä alaryhmistä.

Ensimmäinen kehitysvaihe on muodostuminen. Tämä on alkuvaihe, jossa ryhmä syntyy ja jäsenet alkavat tutustua toisiinsa. Muodostumisen vaiheessa on tärkeää luoda ryhmään rakennetta ja laatia perussäännöt. Huomio suunnataan ryhmän tehtävään ja selvitetään ryhmälle yhteinen tavoite. (Pennington 2005, 72.) Tässä vaiheessa ryhmässä ja sen vuorovaikutussuhteissa korostuu rajojen testaus ja muista riippuvaisuus. Jäsenet ovat usein riippuvaisia johtajan ohjauksesta ja hänen ja ryhmän yhdessä asettamista normeista, ja kaikki ilmaisevat itseään ja ajatuksiaan varovasti. (Niemistö 2004, 160-161.) Muodostumisen päätyttyä jäsenet kokevat, että ryhmälle syntyy identiteetti ja oma tapa olla maailmassa (Pennington 2005, 71).

Toinen vaihe on kuohunta. Ryhmän jäsenet tuntevat jo toisiaan ja vuorovaikutussuhteissa alkaa vallita vastakkaisuus ja konflikti. Jäsenet uskaltavat tuoda itseään enemmän esiin yksilöinä ja saattavat vastustaa sisäisen ryhmärakenteen muodostumista, jos ovat muodostumisen suunnasta eri mieltä. Jäsenet korostavat omia mielipiteitään, myös tyytymättömyyttä ja pettymystä, ja uskaltavat olla eri mieltä muiden jäsenten ja ohjaajan kanssa. (Niemistö 2004, 161.) Erimielisyydet muodostuvat helposti konflikteiksi ja ryhmä oppii ratkaisemaan nämä sisäiset ristiriitansa yhteisvoimin (Pennington 2005, 73).

Kuohunnan vaihe voi olla pitkä, ja mikäli ryhmä ei pysty selvittämään konfliktejaan ja oppimaan niistä, se voi muuttua toimintakyvyttömäksi tehtävänsä suorittamisen suhteen. Mikäli ryhmä taas oppii ilmaisemaan ja käsittelemään ristiriitansa, se siirtyy kolmanteen kehitysvaiheeseen, jota kutsutaan normien sopimisen tai yhdenmukaisuuden vaiheeksi. Normien sopimiseksi vaihetta kutsutaan, sillä tässä vaiheessa ryhmä sopii itselleen normit, eli kirjoittamattomat, sosiaaliset säännöt, joiden mukaan se toimii. Tässä vaiheessa ryhmä osaa ratkoa sisäiset ongelmansa ja toimia yhtenäisenä tiiminä. (Pennington 2005, 73, 87.) Ryhmän vuorovaikutussuhteissa kehittyy tunne yhteenkuuluvuudesta ja ryhmä voittaa sisäisen vastuksensa. Jäsenet oppivat hyväksymään toistensa ominaispiirteet ja he haluavat ylläpitää ryhmäkokonaisuutta pyrkimällä säilyttämään välillään muodostunutta harmoniaa ja välttämällä konflikteja. (Niemistö 2004, 161.)

Neljäs vaihe on suoritusvaihe, jossa kuohunnan ja normien sopimisen jälkeen ryhmä uppoutuu tehtäväänsä ja keskittyy suorittamiseen. Ryhmästä on muodostunut kokonaisuus ja jäsenet osaavat ratkaista ongelmansa vuorovaikutuksella. Jäsenet omaksuvat itselleen heille sopivia rooleja, ryhmä työskentelee perustehtävänsä mukaisesti ja suorituskyky paranee. (Niemistö 2004, 161.)

Viides vaihe on päätösvaihe, jossa ryhmä lopettaa toimintansa. Työ saatetaan päätökseen ja mikäli jäsenet pitivät ryhmästään, he usein jatkavat yhteydenpitoa ja kokoontumista epävirallisena ryhmänä. (Pennington 73-74.) Tällainen toiminta koetaan ideaalina varsinkin media-alalla, jossa työskentely on keikkaluontoista. Monilla ei ole vakituista työpaikkaa tai porukkaa, vaan ryhmä vaihtuu tuotannosta toiseen ja siksi usein toivotaan, että työtovereista löytyisi seuraa myös vapaa-ajalle.

2.2.1 Ryhmän jäsenten ja johtajan tehtävät kehitysvaiheissa

Tuckmanin teoria ryhmän kehitysvaiheista löytyy monista ryhmädynamiikkaa käsittelevistä teoksista nykyaikana. Laine (2014) hyödyntää tätä teoriaa ja määrittelee sekä ryhmän jäsenille että johtajalle tehtävät jokaiseen ryhmän kehitysvaiheeseen. Näiden tehtävien tarkoitus on edistää ryhmän muotoutumista ja kehitystä, sillä ryhmän kehittyneisyys vaikuttaa merkittävästi esimerkiksi työyhteisökonfliktien syntyyn. (Laine & Salonen 2014, 29-30,33.)

Muodostumisen vaiheessa ryhmän jäsenten tehtävä on tutustua kaikkiin muihin jäseniin tasapuolisesti. Tämä saattaa olla haasteellista joillekin, sillä ihmisellä on luontainen tarve tutustua toiseen ihmiseen kahden kesken. (Laine & Salonen 2014, 31-33.) Näin ohjaaja ja leikkaaja usein työnsä aloittavat. He juttelevat rauhassa ja tutustuvat toisiinsa ja rakentavat näin toistensa arvostusta ja luottamusta, joista leikkaamon yhteistyösuhde syntyy. Laine (2014) korostaa myös, että ryhmän jäsenten on muodostumisvaiheessa otettava aktiivinen rooli toimintatapojen päättämisessä ja pelisääntöjen luomisessa. Esimiehen eli johtajan tehtävä taas on varmistaa, että ryhmässä vallitsee tasapuolinen vuorovaikutus, ja hän selkeyttää ja täsmentää ryhmän yhteistyön tavoitteet, toimintatavat, pelisäännöt ja rajat. (Laine & Salonen 2014, 33.)

Kuohuntavaihe on kaikista tärkein ryhmän kehitysvaihe konfliktien käsittelyn, hallinnan ja ratkaisemisen näkökulmasta. Kuohuntavaiheessa jäsenten on hyväksyttävä, että konflikteja syntyy väistämättä vuorovaikutustilanteissa. Jäsenten on oltava valmiita keskustelemaan heitä ärsyttävistäkin asioista rakentavasti ja opeteltava antamaan rakentavaa palautetta ystävällisesti. Esimiehen tehtävä on vastaanottaa kritiikkiä ja olla valmis keskustelemaan kaikista ikävistäkin asioista. Hänen tehtävänsä on yrittää vähentää ahdistusta ja aggressiota konfliktitilanteissa, kuunnella ja yrittää auttaa ratkaisemaan konfliktit yhdessä. Kuohunta on tarpeellinen vaihe, koska silloin ryhmä opettelee ilmaisemaan mielipiteitä, ottamaan kantaa ja haastamaan johtajaa. Kun ihmiset lakkaavat olemasta vieraskoreita, he uskaltavat myös näyttää olevansa väsyneitä ja turhautuneita, ja silloin konflikteja saattaa ilmetä. (Laine & Salonen 2014, 32-33, 35, 77.)

Mikäli kuohuntavaihe on onnistunut, yhdenmukaisuuden ja suorituksen vaiheissa jäsenten tehtävä on pyrkiä olemaan omia itsejään ja ilmaisemaan itseään. Heidän on uskallettava tuoda kantansa esiin, olla eri mieltä muiden kanssa ja heidän on pystyttävä perustelemaan mielipiteensä. Vanhoja ryhmässä tehtyjä virheitä voi tuoda esiin siltä kannalta, että mitä niistä voidaan oppia ja hyödyntää. Esimiehen on tärkeintä tässä vaiheessa auttaa ryhmää hyväksymään eri jäsenet omana itsenään ja pitää huoli, että konfliktien ymmärretään syntyvän ryhmän sisäisistä asioista, etteivät jäsenet ulkoista ongelmia jonkin toisen tekijän syyksi. (Laine & Salonen 2014, 33.)

2.3 Ryhmän johtamisesta

Penningtonin (2005) mukaan Yukl määrittelee johtamisen seuraavasti: ”Se on prosessi, jossa yksi ryhmän jäsenistä (johtaja) vaikuttaa muihin jäseniin niin, että ryhmä suuntautuu kohti tiettyjä yhteisiä tavoitteita.” Johtamiseen kuuluu siis yksilön eli johtajan tapa vaikuttaa ryhmään sosiaalisesti siten, että ryhmän jäsenet suostuvat toimimaan hänen tahtonsa mukaisesti. Lisäksi muun ryhmän on tunnistettava ja hyväksyttävä yhden ryhmänsä jäsenen johtajuus, jotta johtajuus voi olla tehokasta. Mikäli ryhmä ei hyväksy tai tunnusta johtajaa joukostaan, johtaja

voi johtaa vain vallalla tai pakottamalla, mikä ei ole toimiva ratkaisu ryhmän toiminnan kannalta, eikä johtaja tällaisessa tilanteessa luultavasti pysty jatkamaan roolissaan. Johtajan tehtävä on keskittää ryhmä pyrkimään tehokkaasti yhteisiin tavoitteisiin. (Pennington 2005, 120.)

Johtajuuteen voi liittyä monenlaista valtaa. Johtajan valta voi perustua ryhmän jäsenten palkitsemiseen tai rankaisemiseen tai esimerkiksi tietoon, jota johtaja jakaa harkiten. (Niemistö 2004, 121-122.) Esimerkiksi hyvän elokuvaohjaajan johtajuudessa korostuu kuitenkin eräs tietty vallan muoto: mallin valta.

Johtaja, jolla on mallin valtaa, herättää ryhmässään kunnioitusta ja arvostusta. Hän toimii ryhmänsä roolimallina ja esimerkkinä ja ryhmä kokee, että hänessä kiteytyy ryhmän identiteetti. Tällainen mallin valta saa ihmiset tavoittelemaan osallistuvaa jäsenyyttä ryhmässä ja tällaisen johtajan alaisuudessa toiminta on usein tehokasta ja miellyttävää. Tällainen valta kuitenkin vähenee todella nopeasti, mikäli johtaja menettää ryhmän jäsenten kunnioituksen. (Pennington 2005, 121.)

Elokuvaohjaajalla on osaltaan myös laillista valtaa, sillä ryhmä ei ole keskuudestaan valinnut häntä johtajaksi, vaan hän on ollut tuottajan nimittämä johtaja ryhmää kootessa. Penningtonin (2005, 121) mukaan laillinen valta perustuu siihen, että johtaja on erikseen nimitetty, ei ryhmän sisältä valittu, ja hänen sanansa on ryhmän laki.

Erilaisista johtajuustyyleistä ja johtamisen ulottuvuuksista on tehty useita tutkimuksia ja monet tutkijat jakavat johtamistyyliä kahteen, kolmeen tai neljään eri kategoriaan. Elokuvaohjaajan työnkuvaan kuuluvaan johtamiseen voidaan soveltaa Hemphillin teoriaa kahdesta johtajan käyttäytymistyylistä (Pennington 2005, 128).

Hemphillin mukaan johtajilla voidaan tunnistaa kaksi erilaista johtamis- ja käyttäytymistyyliä: ryhmäkeskeinen ja ohjaava. Ryhmäkeskeisesti eli muita huomioivasti ja ihmislähtöisesti johtavat johtajat huomioivat ryhmän ja yksilöiden välillä vallitsevat suhteet, kehittävät ryhmässä vallitsevaa luottamuksen tunnetta ja pitävät huolta ryhmänsä jäsenien emotionaalisesta hyvinvoinnista. Ohjaava eli

tehtäväsuuntautunut käyttäytyminen taas keskittyy ryhmän tehtävään ja tavoitteeseen, jakaa tehtäviä, arvioi suorituksia ja kiinnittää paljon huomiota normien ja sääntöjen noudattamiseen ja siihen, kuinka ryhmän jäsenet tulkitsevat hänen roolinsa johtajana. Johtajat yleensä toteuttavat molempia käyttäytymistylejä, toisia enemmän ja toisia vähemmän tai molempia tasapainossa. (Hemphill Penningtonin mukaan 2005, 128-129.)

3 TYÖYHTEISÖKONFLIKTIT JA NIIDEN RATKAISU

Konfliktit syntyvät vuorovaikutuksesta, eli ne eivät vaadi syntyäkseen kuin kaksi ihmistä, jotka ovat eri mieltä jostain asiasta ja nämä mielipiteet törmäävät yhteen joissain tilanteissa. Työyhteisökonfliktiksi tätä kutsutaan silloin, kun nämä eriävät mielipiteet haittaavat työskentelyä ja vaikuttavat suoraan työyhteisön toimintakykyyn. Kärjistyessään konfliktit aiheuttavat työyhteisössä huonoa ilmapiiriä sekä henkistä huonovointisuutta. (Laine & Salonen 2014, 11-12.) Elokuva-tuotannon työryhmässä syntyy konflikteja samalla tavalla kuin missä tahansa työssä ja mahdollisesti vielä herkemmin kuin vähemmän taiteellisilla aloilla. Saksalan mukaan luovat ihmiset ovat hyvin tunneherkkiä ja kokevat sekä myönteiset että kielteiset tunteet hyvin voimakkaasti. Tästä syystä he ovat herkästi myös hyvin kriittisiä. (Saksala 2015, 46-47.)

3.1 Konfliktien synty ja jaottelu

Eriävät mielipiteet aiheuttavat konflikteja tietynlaisissa tilanteissa, joista yksi esimerkki on muutos. Mikäli työryhmän kokoonpano tai tavoitteet vaihtuvat, se saattaa aiheuttaa huomattavaa erimielisyyttä. Nämä erimielisyydet taas kasvavat konflikteiksi seuraavien ilmiöiden seurauksena: vatvominen ja viihdekäyttö, puhumattomuus ja keskustelun sävy. Konfliktien vatvomista ilmenee esimerkiksi silloin, kun työssä ilmenee viivästystä sekä siksi, että riitojen levittämisessä on tiettyä viihdearvoa, jota ihmiset tosi-tv -ohjelmien ja juorulehtien kuluttajina rakastavat. (Laine & Salonen 2014, 9-10.)

Puhumattomuus ja keskustelun sävy altistavat työyhteisöt helposti ristiriidoille. Puhumattomuus voi johtua organisaation viestintäkanavista tai työntekijöiden henkilökohtaisista syistä, mutta konfliktit on selvitettävä, sillä käsittelemätön konflikti paisuu ja levittyy niihinkin ryhmän jäseniin, jotka alun perin eivät ole olleet konfliktissa mukana. Ryhmän tai työyhteisön on yhdessä pyrittävä parantamaan keskustelutaitojaan ja viestintäkeinojaan ja huomioida myös keskustelun sävy, sillä ihmiset tulkitsevat ilmeitä, eleitä ja äänenpainoja monin eri tavoin. (Laine & Salonen 2014, 11.)

Pienryhmissä vuorovaikutus on avainasemassa ja ryhmän jäsenten välisen viestinnän merkitys korostuu. Viestintä on yksi oleellisimmista konfliktin syntyyn liittyvistä asioista, sillä kahden tai useamman ihmisen välinen viestintä ei koskaan ole niin selkeää, että yksi sanoo, toinen kuulee, hän vastaa ja ensimmäinen kuulee. Ihmisten vuorovaikutukseen liittyy lähettäjän tarkoitus ja vastaanottajan tulkinta. Siihen, mitä sanotaan, taas liittyy sanallisen viestin lisäksi aina välittynyt kielenkäyttö sekä sanatonta viestintää, kuten elekieltä ja katsekontaktia. Siihen, miten viesti tulkitaan, liittyy puolestaan vastaanottajan oma kokemus ja sen hetkinen tunnetila. (Pennington 2005, 17-18.) Niemistö (2004) lisää, että vuorovaikutuksessa osapuolet eivät reagoi toistensa tekoihin tai sanoihin, vaan näille teoille ja sanoille antamiinsa merkityksiin. Nämä erilaiset merkitykset taas aiheuttavat ristiriitoja. (Niemistö 2004, 19.)

Viestintään vaikuttaa merkittävästi myös kahden yksilön välinen ”henkilökemia”. Monet tutkijat välttävät tämän termin käyttöä sen epätieteellisyyden vuoksi, sillä henkilökemialla usein kuitataan monet vuorovaikutukseen ja muiden kanssa toimeentulemiseen liittyvät ongelmat mahdottomiksi tai hankaliksi ratkaista. (Laine & Salonen 2014, 25.) Tällaisessa kahden yksilön välisessä henkilökemiaan liittyvässä ongelmassa on sen sijaan usein syynä tunteensiirto, ja tällaisiinkin konflikteihin löytyy ratkaisuja.

Toista ihmistä kohtaan kokemiemme tunteiden taustalla on usein tunteensiirrokseksi kutsuttu ilmiö. Se tarkoittaa, että eri yksilöt herättävät meissä tietynlaisia tunteita siksi, että he muistuttavat meitä jostakusta aikaisemman elämänvaiheemme merkittävästä ihmisestä. Yleensä nämä merkittävät ihmiset ovat yksilön vanhemmat. Jos hänellä on ollut ankara isä ja lempeä äiti, voi hän myöhemmin elämässään tähän tunnekokemukseen liittyen kaihtaa ankaran oloisia ihmisiä ja pitää lempeämpiä ihmisiä helpommin lähestyttävänä. Tämä ei tarkoita, että näillä ihmisillä olisi näitä kyseisiä kaihdettuja tai toivottuja piirteitä, vaan yksilö heijastaa oman mielensä sisäisen kokemuksen heihin. (Niemistö 2004, 123-124.)

Työyhteisöissä tunnistetaan pääsääntöisesti neljä erityyppistä konfliktia: asia-konflikti, prosessi- tai menetelmäkonflikti, ihmissuhdekonflikti ja identiteettikonflikti (Laine & Salonen 2014, 12). Osa lähteistä tunnistaa myös viidennen tyyppin,

panostuskonfliktin, ja osaksi tätä luokittelua voidaan laskea myös peritty konflikti, vaikka se on luonteeltaan erilainen (Suomen Virtuaaliammattikorkeakoulu 2006; Laine & Salonen 2014, 21). Osa konflikteista on toisia haitallisempia, osa taas on avuksi ryhmän kehityksessä. Kehittyessään ja pitkittyessään konfliktit usein sekoittuvat ja esimerkiksi asiakonfliktit voivat muuttua prosessi- tai ihmishuhdekonflikteiksi. Konfliktien eri tyypit on tärkeä tunnistaa, sillä tunnistettuna niitä on helpompi käsitellä yksilöinä ja paljon helpompi myös ratkaista.

3.1.1 Asiakonflikti

Asiakonfliktissa osapuolien ristiriidassa on kyse asioista, tehtävistä, päätöksistä tai tavoitteista ja näihin liittyvistä erimielisyyksistä. Ryhmä voi olla yhdessä epä-tietoinen tehtävästään tai tehtävänsä tarkoituksesta ja siksi vailla suuntaa, tai ryhmän jäsenet ovat eri mieltä siitä, mitä heidän tulisi tehdä. (Laine & Salonen 2014, 16.)

Asiakonflikti on hyödyllinen ja usein positiivinen tilanne, koska se antaa työryhmälle mahdollisuuden kehittää yhteistä näkemystä. Nämä konfliktit ovat melko helposti ratkaistavissa, kunhan ne otetaan puheeksi tarpeeksi ajoissa. Tällöin konflikti jää ristiriidaksi, eikä kehity riidaksi. Asiakonfliktissa ryhmä oppii myös tekemään yhdessä päätöksiä, perustelemaan kantansa ja jäsenet oppivat uusia näkökulmia. (Laine & Salonen 2014, 16-17.)

Asiakonflikti elokuvaleikkauksessa voisi olla esimerkiksi tilanne, jossa leikkaaja kokee jonkin kohtauksen tunnelmaltaan elokuvaan sopimattomaksi ja haluaa leikata kohtauksen lyhemmäksi tai kokonaan pois elokuvasta, ja ohjaaja on eri mieltä, tai tilanne, jossa ohjaaja ei pidä leikkaajan ratkaisusta vaihtaa kohtaus-ten paikkaa. Toisinaan voi käydä myös niin, että jokin tärkeä kohta epäonnistuu teknisesti tai on toiminut hyvin käsikirjoituksessa, mutta ei enää audiovisuaalisessa muodossa, eikä työpari ole yksimielinen siitä, kuinka ongelma ratkaistaan. Asiakonfliktia elokuvaleikkauksessa voisi kutsua myös taiteelliseksi erimielisyydeksi. Nämä voivat aiheuttaa kiivaita keskusteluja, mutta harvoin äityvät suoranaiseksi konflikteiksi.

Mikäli asiakonfliktia kuitenkin varjostaa kiire tai ns. aikapaine, muuttuu tilanne helposti räjähdysherkäksi. Tällaisessa tilanteessa ihminen on helposti ärtyisä ja erimielisyydet voivat kehittyä esimerkiksi ihmissuhdekonfliktiksi. Toisinaan asiakonflikteissa, vaikka ne eivät olisikaan vielä tulehtuneita, on hyvä turvautua ratkaisuja väliaikaiseen kompromissiin. (Laine & Salonen 2014, 17.) Esimerkiksi ohjaaja Johanna Vuoksenmaa (2019) kertoo hyödyntävänsä tällaista väliaikaista kompromissia tilanteissa, joissa hän ja leikkaaja eivät ole päässeet jostain asiasta yksimielisyyteen pitkän keskustelun jälkeen. Näissä tilanteissa hän on ehdottanut, että kyseinen asia jätetään nykyiseen tilaansa toistaiseksi ja palataan asiaan myöhemmin, kun sitä on ehditty miettiä. (Vuoksenmaa, haastattelu, 26.6.2019.)

3.1.2 Prosessikonflikti

Prosessikonflikti tai menetelmäkonflikti koskee sitä, miten asioita tehdään. Prosessikonfliktissa ristiriitaa aiheuttavat erimielisyydet työskentely- ja toimintatavoista, valituista menetelmistä ja strategioista. Ryhmä on samaa mieltä siitä, mitä tekevät, mutta eri mieltä siitä, miten tehdään. Prosessikonflikti mielletään usein pienemmäksi kuin asiakonflikti, sillä ryhmällä on jo yhteinen päämäärä ja tavoite. Ne ovat myös hyödyllisiä ryhmän kehitykselle, sillä ne mahdollistavat joustavuuden lisääntymisen yhteisten toimintatapojen päättämisessä. (Laine & Salonen 2014, 17-18.)

Vaikka prosessikonflikti keskittyy vain tekemisen tapoihin, voi se silti pahimmillaan aiheuttaa suurtakin kitkaa. Toisinaan ihmiset voivat liittää tiettyjä työntekemisen tapoja ammatti-identiteettiinsä, jolloin he voivat kokea tulleensa henkilökohtaisesti loukatuiksi, kun asioita ei haluta tehdä heidän tavallaan. Tällöin prosessikonflikti saattaa kehittyä ihmissuhde- tai identiteettikonfliktiksi. (Laine & Salonen 2014, 17-18, 21.)

Leikkaamossa voi esiintyä monenlaisia prosessikonflikteja, sillä työskentelytapoja on yhtä monia kuin tekijöitäkin. Voi tulla erimielisyyksiä siitä, kuinka paljon ohjaaja viettää aikaa leikkaamossa leikkaajansa vierellä, millaisen version leik-

kaaja leikkaa elokuvasta ensimmäisenä ja miten toimitaan, kun tavataan ja katsellaan leikkausversiota. Leikkaaja Ben Mercer (2019) kertoo eräästä elämäntapa- vaiheestaan, kun hän pyrki aikaistamaan työaikaansa voidakseen lopettaa arki- sin kello neljältä. Tällainen järjestely ei ole täysin ongelmaton, koska muut tai- teellisesti vastuussa olevat työryhmän jäsenet eivät välttämättä voi tai halua noudattaa samanlaista aikataulua tai rutiinia. (Mercer, haastattelu, 13.6.2019.)

Mercer kertoo myös tapausesimerkin eräästä tuotannosta, jossa työskentelyajat tuottivat enemmänkin kitkaa ja ongelmia hänen ja ohjaajan välille. Mercer ker- too hyväksyneensä tuotannosta pienemmän palkkion sillä ehdolla, että hän tuo- tannon kuluessa voi leikata myös mainoksia. Asioita ei kuitenkaan ollut sovittu tarkkaan ja kirjallisesti ja myöhemmin ristiriitoja aiheutui siitä, kun ohjaaja halusi työskennellä aikoina, jolloin Mercer oli toisen työn parissa. Tästä kokemuksesta oppineena Mercer painottaa huolehtimaan, että kaikki tämän kaltaiset asiat so- vitaan aina kirjallisesti, sillä silloin vältetään monilta epäselvyyksiltä ja näistä epäselvyyksistä aiheutuneilta konflikteilta. (Mercer, haastattelu, 13.6.2019.)

3.1.3 Ihmissuhdekonflikti

Joskus ihmiset herättävät toisissaan kielteisiä tunteita ja ajatuksia. He eivät ehkä pidä toisen persoonasta tai ominaisuuksista, tai ärtymystä voi aiheuttaa pelkästään toisen henkilön ääni. Silloin on kyse ihmissuhdekonfliktista, jossa ki- teytyy ihmisten taipumus tulkita toistensa sanallista ja sanatonta viestintää hie- man pieleen tai väärin, ja tämä aiheuttaa toistuvia väärinkäsityksiä, väärinym- märyksiä ja loukkaantumisia. Ihminen on onnekas, jos työkavereiden kanssa on mukava työskennellä ilman, että hyvän yhteistyön eteen pitää tehdä töitä. (Laine & Salonen 2014, 18.)

Vuorovaikutussuhteissa luomme helposti hyviä ja huonoja kierteitä. Lähetämme meitä miellyttävälle ihmiselle miellyttäviä ja hankaliksi kokemillemme ihmisille niukkoja viestejä, jotka toinen osapuoli tulkitsee oman tunnekokemuksensa mu- kaisesti ja yleensä myönteinen tai kielteinen tunne vahvistuu. Ulospäin ihmis-

suhdekonfliktit saattavat näkyä prosessikonfliktien muodossa. Kun yksilö ärsyttää tai on loukannut toista, kaikki hänen tekemisensä ja sanomisensa aiheuttavat erilaisia vihantunteita. (Laine & Salonen 2014, 19, 66.)

Ihmissuhdekonflikti voi syntyä esimerkiksi epäkohteliaasta puheesta tai toisen ideoiden liian kärkkäästä kritisoinnista. Konflikti voi myös syntyä esimerkiksi siitä, että yksilö kokee toisen ryhmän jäsenen jättävän hänet tahallaan keskustelun ulkopuolelle, vaikka kyse olisikin todellisuudessa siitä, ettei tämä toinen henkilö ole huomannut hiljaisemman ryhmän jäsenen yrityksiä saada ääntään kuuluviin. Ihmissuhdekonfliktissa on kyse juurikin aiemmin mainitusta tunteensiirrosta ja viestinnän sudenkuopista. Kun emme pidä jostakusta ihmisestä, häntä ei huvita katsoa silmiin, hänen puhettaan ei halua kuunnella ja hänelle vastataan lyhyesti ja ehkä kireästi. Ihminen aistii tällaisen käytöksen yleensä herkästi ja saattaa vastata samalla negatiivisella tunteella takaisin tai toisaalta mennä lukkoon, kun aistii toisessa ihmisessä vihamielisyyttä. Toisaalta yksilön kokemus häneen kohdistuvasta välttelystä tai ilmapiirin kireydestä voi olla lähtöisin väärinkäsityksestä, jota ei ole selvitetty ja se on paisunut. Näissä tilanteissa eripura usein syvenee ja kierre jatkuu ja kasvaa. Ihmissuhdekonfliktit ovat työyhteisöstä ja alasta riippumatta usein samanlaisia ja niitä voi olla vaikea ratkoa, sillä tällaista käytöstä ei välttämättä tunnisteta itsessä.

3.1.4 Identiteettikonflikti

Identiteetti on sitä, mitä ihminen pohjimmiltaan kokee olevansa, eli vastaus kysymykseen ”kuka mitä olen”. Identiteetti voi liittyä sukupuoleen, kulttuuriin, etnisyyteen, uskontoon tai vaikka ammattiin, toisin sanoen mihin tahansa ryhmään tai aatteeseen, jonka yksilö kokee ensiarvoisen tärkeäksi. Kun ihminen kokee identiteettinsä loukatuksi, siihen reagoidaan rajusti, koska kritiikki ei kohdistu muutettaviin asioihin, kuten käyttäytymiseen. Varsinkin etnisyyteen liittyvät identiteettikonfliktit ovat työpaikoilla yleensä todella vaikeita, mutta lievimmillään identiteettikonflikti voi liittyä ihmisen omaan ammatti-identiteettiin, jonka kokee loukatuksi, kun hänen työtavoillaan ei haluta toimia. (Laine & Salonen 2014, 21.)

Tällainen lievemmän puoleinen identiteettikonflikti voisi koskea juurikin ohjaajan tai leikkaajan ammatti-identiteettiä. Leikkaaja voi samaistaa tietyt rutiinit ja leikkaustavat ammatti-identiteettiinsä, ja jos ohjaaja pyytääkin tekemään jonkin kohtauksen uusiksi, mihin leikkaaja itse on ollut tyytyväinen, voi hän tästä loukkaantua. Ohjaaja taas voi kokea selittäneensä loistavasti, kuinka haluaa jonkin kohtauksen leikattavan, mutta leikkaaja pyytääkin selittämään asian toisella tavalla selkeämmin ja tästäkin voi seurata loukkaantumisia. Mm. Mercer ja Vuoksenmaa pohtivat, että tällaista käytöstä harvemmin ammattikentällä näkee, varsinkaan pidempään alalla olleiden kesken, vaan työtapoja osataan sovittaa yhteen ja kumpikin ymmärtää toisen aseman tuotannossa, mikä estää ammatillisen roolin kyseenalaistamista (Mercer, haastattelu, 13.6.2019; Vuoksenmaa, haastattelu, 26.6.2019).

Mikäli leikkaamossa muodostuisi työparin välille kitkaa vaikkapa koskien toisen tekijän sukupuolta tai ikää, tätä voidaan käsitellä identiteettikonfliktina. Media-alalla, kuten luultavasti muillakin aloilla, vanhemmat tekijät saattavat leikkimielisesti kiusata alalla vasta aloittanutta nuorta työntekijää hänen iästään esimerkiksi naureskelemalla ääneen toisen tietämättömyydelle. Tällainen vitsailu voi helposti mennä liian pitkälle ja nuori tekijä voi kokea itsensä hyvin loukatuksi, sillä hän ei mahda iälleen ja iästä johtuvalle kokemuksen vähäisyydelle mitään.

3.1.5 Panostuskonflikti

Panostuskonflikti suoraan nimensä mukaisesti liittyy siihen, että ristiriitaa syntyy ryhmän välille työnjaosta ja siitä, että osa kokee tekevänsä enemmän töitä kuin toiset (Suomen Virtuaaliammattikorkeakoulu 2006). Ammattikentällä tätä näkee vähemmän, mutta opiskelijoiden keskuudessa tämä on yleinen konflikti. Keskusteluun voi liittyä syyttelyä, sillä työn kokonaistulos ei heijasta koko ryhmän todellista panosta ja mahdollinen kiitos jakautuu kaikille tasapuolisesti, mikä koetaan epäreiluksi tehdyn työmäärän suhteen.

Leikkaamossa panostuskonfliktia voisi ilmetä tilanteessa, jossa joko ohjaaja tai leikkaaja kokee työpariltaan puuttuvan motivaatio ryhmän perustehtävän suorit-

tamiseen, mutta tällainen ei ole kovin todennäköinen tilanne. Ohjaajan ja leikkaajan työ on luonteeltaan sellaista, että molemmat ovat saaneet työn siihen kohdistuvan motivaation ja ammattitaidon takia. Panostuskonfliktia voisi ilmetä projektissa, jonka on ottanut vastentahtoisesti vastaan tai jossa työilmapiiri ei ole miellyttävä.

3.1.6 Peritty konflikti

Peritty konflikti tarkoittaa sitä, että konflikti siirtyy usein suullisen varoituksen muodossa ihmiseltä toiselle. Jos yksilö ei ole pitänyt jostakusta työtoveristaan ja hän kertoo tämän mielipiteensä toiselle, tämä toinen yksilö voi periä konfliktin täysin perättömästi. Varsinkin läheisiltä ihmisiltä saamamme varoitukset voivat muokata asenteitamme huomaamattamme. (Laine & Salonen 2014, 21.)

Kuten varmasti monilla aloilla, media-alalla ihmiset puhuvat toisistaan paljon selän takana. Sekä hyvät että huonommat kokemukset voivat kiertää ryhmän sisällä yksilöltä toiselle ja sana leviää helposti myös muihin ryhmiin. Mercer (haastattelu, 13.6.2019) kertoo työskennelleensä sellaisten ohjaajien kanssa, joista hänelle on etukäteen varoitettu heidän olevan erikoisia tai vaikeita, mutta jotka ovat osoittautuneet maailman mukavimmiksi ihmisiksi, joilla oli ehkä erikoisemmat työtavat, eikä Mercerillä ole ollut ongelmaa tulla heidän kanssaan toimeen. Tällaisessa kokemuksessa konfliktia sanallisesti levittäneen ihmisen kohdalla on saattanut olla negatiivista tunteensiirtoa tätä hankalaksi kokemaansa ihmistä kohtaan tai työskentelytavat eivät ole osuneet yhteen. Kuten todettu, peritty konflikti voi olla täysin perätön, eikä toisen yksilön sanaan siitä, voiko toisen ihmisen kanssa tulla toimeen, kannata luottaa sokeasti. Ihmisten vuorovaikutukseen liittyy niin paljon omaa kokemusta ja tulkintaa sekä molemmilta puolilta sellaisia ominaispiirteitä, jotka eivät välttämättä sovi yhteen, että kokemus toisen kanssa työskentelystä on todella subjektiivinen.

3.2 Työyhteisökonfliktin eteneminen

Ryhmän kehityksen ollessa vasta alussa monet konfliktit liittyvät vain siihen, että ihmiset eivät vielä tunne toisiaan ja toistensa toimintatapoja, ja esimerkiksi prosessikonflikteja voi syntyä jo pelkästään toisen tavasta puhua tai olla hiljaa. (Laine & Salonen 2014, 44.) Tällaiset konfliktit saattavat johtua vain siitä, ettei ryhmä vielä tunne toisiaan, eikä ole oppinut hyväksymään toistensa ominaisuuksia. Mutta mitä tapahtuu, jos esimerkiksi prosessi- tai ihmissuhdekonfliktista ei päästä eteenpäin, vaan se kasvaa ja sen vaikutus työhön lisääntyy?

Laine (2014) esittelee kirjassaan Gaslin (1980) mallin, jonka mukaan hoitamaton ja ratkaisematon konflikti etenee kolmivaiheista kaavaa. Käytetään esimerkkinä konfliktia, jossa henkilö A on tullut sanomaan henkilölle B tarkoitettua kärkeämmmin hänen ideansa huonoista puolista. Ensimmäisessä konfliktin etenemisen vaiheessa molemmat tulkitsevat tilannetta hieman väärin, negatiivinen tulkinta molemmilta puolilta voimistuu ja he hyökkäävät tai puolustautuvat kuuntelemisen, ymmärtämisen ja ratkaisemisen sijaan. Voi olla, että henkilö B näkee oman ideansa ainoana ratkaisuna, liittyy ideansa ammatti-identiteettiinsä ja kokee näin henkilö A:n loukanneen hänen identiteettiään. (Laine & Salonen 2014, 44.)

Toisessa etenemisen vaiheessa ongelmat muuttuvat henkilökohtaisemmiksi. Kiistan kohteena ei ehkä ole enää alkuperäinen ongelma, vaan kaikki, mitä toinen osapuoli tekee tai sanoo tai miten hän käyttäytyy. Molemmat osapuolet näkevät toisen syyllisenä tilanteeseen. Tässä vaiheessa ryhmän sisällä muodostuu usein erilaisia ryhmittymiä, puolien valintaa ja vastakkainasettelua. Näissä ryhmittymissä ei useinkaan osata nähdä omassa joukossa vikaa, vaan jälleen kaikki koetaan toisen puolen syyksi. Syyttely kärjistyy, kun siihen on osallisena suurempi osa työryhmää alkuperäisten konfliktin osapuolten lisäksi. (Laine & Salonen 2014, 46-47.)

Järkevätkin ihmiset saattavat alkaa käyttäytyä järjettömällä tavalla ollessaan riittävän erimielisiä. Konfliktissa olevat ihmiset voivat kaikilta muilta osin olla täysin työkykyisiä ja rationaalisia ja heidän kykynsä arvioida omaa käyttäytymistä toimii, kuten ennenkin, paitsi konfliktiin liittyvissä asioissa. Tämä selittyy usein ihmisen luontaisella reaktiivisuudella. Jos henkilö lähestyy toista hyökkäävästi, ih-

minen kokee yleensä tarpeen reagoida hyökkäävästi tai puolustavasti tai vaihtoehtoisesti kokee halua tai tarvetta paeta tilanteesta. (Laine & Salonen 2014, 47.) Tällaisissa tilanteissa ihminen ei ehkä muista tai ehdi miettiä, mikä olisi paras tapa käsitellä tilannetta, vaan reagoi vahvasti omaan tunnekokemukseensa. Tällöin sopiva kasvualusta konfliktille on luotu.

Alkuvaiheessa ihmiset usein jaksavatkin toimia asiallisesti ja korjata tilannetta. Mikäli kuitenkin koetaan, ettei vastapuoli pyri samaan ja konflikti jatkuu ja pitkityy, lopulta ihminen ei enää jaksaa panostaa asioiden korjaamiseen. Kun ihmisten sietokyky kiristyy liiaksi ja reaktiivisuus ottaa vallan, konfliktit voivat ns. leimahtaa ilmiliekkeihin. Kumpikaan osapuoli ei pyri enää toimimaan ryhmänsä asettamien pelisääntöjen mukaan, vaan aletaan reagoida toisen huonoon käytökseen itse parhaaksi katsotulla tavalla. Tämä näkyy usein työyhteisöissä töiden tekemättä jättämisenä tai huolimattomasti tekemisenä sekä jatkuvana protestointina ikäväksi koettua asiaa vastaan. (Laine & Salonen 2014, 47.)

Kolmannessa ja viimeisessä etenemisen vaiheessa konflikti on kärjistynyt ja äitynyt niin pahaksi, että työyhteisö alkaa tuhota itseään sisältä käsin. Tällaiset ääritapaukset ovat työpaikoilla todella harvinaisia, mutta kun näin käy, työyhteisö menettää toimintakykynsä ja tämä näkyy massoittain sairauslomille pakeneamisen muodossa. Riitely työtovereiden kanssa ei itsessään ole peruste sairauslomalle, mutta riidoista aiheutuu helposti stressiä ja unettomuutta, jotka taas ovat riittävä peruste. (Laine & Salonen 2014, 48-49.) Tällaista sairauslomalle pakeneamista näkee paljon myös opiskelijoiden keskuudessa. Opiskelijana kynnys jäädä sairauslomalle jopa ilmoittamatta on paljon matalampi kuin työssä käyvällä ihmisellä, jonka yleensä on vähintään ilmoitettava esimiehelle poissaolosta. Opiskelija voi kokea olonsa huonoksi ryhmässään ja varsinkin konfliktien puhjetessa voi tuntua helpommalta paeta tilanteesta kuin olla osallisena siinä. Jos konfliktit ovat riittävän isoja, yllättävälle sairauslomalle saattaa jäädä ryhmästä useampikin.

Monet konfliktit juontavat juurensa siihen, että eri asiat ovat eri ihmisille tärkeitä. Kun yhdelle tietty asia on tärkeä ja hän kokee sen olevan pielessä, mutta toiselle tämä asia on yhdentekevä, jälkimmäiselle osapuolelle nykyinen asiantila sopii mainiosti, kun toinen taas kaipaa muutosta. Tällaisessa ristiriidassa toisen

voi olla hankala nähdä, miksi asiaa pitäisi ylipäättään muuttaa. (Laine & Salonen 2014, 26.) Jotta konfliktit eivät päätyisi kolmanteen vaiheeseen ja työyhteisön tuhoutumiseen, on olemassa monia keinoja vaikuttaa omaan suhtautumiseen toista ihmistä kohtaan sekä monia keinoja ratkaista työyhteisöä repivät ristiriidat.

3.3 Työyhteisökonfliktien vaikutukset ja ratkaiseminen

Konfliktit vaikuttavat monin tavoin työyhteisön tai työryhmän hyvinvointiin. Yhteisössä voi vallita jatkuva kitkan ilmapiiri, johon ihmiset reagoivat eri tavoin. Ja vaikka ristiriita alun perin koskisi vain kahta ihmistä, konflikteilla on tapana vaikuttaa koko ryhmän ilmapiiriin ja levitä muihin jäseniin. Konflikteja on mahdollista ratkaista monin tavoin ja monet keinot liittyvät siihen, kuinka ryhmän jäsenet suhtautuvat ryhmänsä ristiriitoihin. Seuraavissa luvuissa käsitellään työyhteisökonfliktien vaikutuksia ja seurauksia sekä omien tunteiden hallintaa ja konfliktin ratkaisua.

3.3.1 Vaikutukset

Konfliktien alkuvaiheissa, kun ei vielä puhuta terveydellisistä haitoista, ryhmän jäsenet saattavat kokea jatkuvaa epämiellyttävää tunnetilaa, joka koostuu yleensä jostakin seuraavasta tunteesta tai useamman tunteen yhdistelmästä: ahdistus, pettymys ja huono oma tunto. Näiden tunteiden jatkuessa ne aiheuttavat toivottomuutta ja umpikujaan saapumisen tunnetta. (Furman, Ahola & Hirvihuhta 2004, 147.)

Pitkittyessään ja kasvaessaan konfliktit voivat aiheuttaa paljon jopa pitkäaikaisia mielenterveydellisiä haittoja (Pennington 2005, 107). Konfliktin ensimmäinen terveyshaitta on usein stressi ja kuormittavan pitkäkestoisen stressin fyysiset ja psyykkiset oireet tulevat siis myös pitkän ja vaikean konfliktin seurauksena. Fyysisiin stressin oireisiin kuuluu mm. levottomuus, unettomuus ja nopeutunut syke, ja psyykkisiin taas kuuluvat taas uupumus, ahdistus ja jopa masennus (Nuortenmielenterveystalo.fi). Mikäli konflikti johtaa masennukseen, on hoito

heti moninkertaisesti hankalampaa. Kun työryhmällä on vaadittavat tiedot ja taidot konfliktin ratkaisuun, näin äärimmäisiltä vaikutuksilta voidaan välttyä.

3.3.2 Selvitys

Varsinaisen konfliktin ratkaisussa on ensimmäisenä pohdittava, minkä tyyppinen konflikti on kyseessä tai kenties sekoitus useampaa tyyppiä. Erityyppiset konfliktit vaativat erilaisia taitoja niitä ratkaisevalta ihmiseltä, oli tämä henkilö sitten esimies tai itse konfliktin osapuoli, ja tilanteen äityessä voidaan kutsua paikalle ulkopuolinen sovittelija. Asia- ja prosessikonfliktit kaipaavat sovittelutaitoja ja kykyä etsiä yhteisiä ratkaisuja, kun taas ihmissuhde- ja identiteettikonfliktit vaativat enemmänkin psykologisia taitoja. On osattava kuunnella, auttaa konfliktin osapuolia näkemään osallisuutensa ja yrittää saada heidät ymmärtämään toisiaan. (Laine & Salonen 2014, 65.)

Konflikteja kannattaa aina lähteä tutkimaan alhaalta ylöspäin. Ensin kannattaa tarkistaa, onko kyseessä asiakonflikti, ja mikäli kiista ei liity johonkin tiettyyn asiaan, kuten epäselvään tavoitteeseen, voisiko kyse olla prosesseihin liittyvistä erimielisyyksistä. Vasta sitten, kun on arvioitu, ettei kyse ole kahdesta ensimmäisestä, kannattaa alkaa käsitellä tilannetta ihmissuhdekonfliktina. Mikäli kyseessä on ihmissuhdekonflikti, on hyvä selvittää myös, liittyykö tilanteeseen mahdollisesti joltain osapuolelta menneisyyden asioita eli jonkinlaisia vanhoja kaunoja, jotka olisi keskusteltava auki ennen kuin sovun on mahdollista syntyä. (Laine & Salonen 2014, 66, 71.)

Konfliktia ratkaistessa on myös määriteltävä, ketkä siihen ovat osallisina. Johduko konflikti yksilön käyttäytymisestä vai onko osallisena jokin työryhmän alaryhmä tai koko ryhmä? Konfliktit ratkaistaan aina siihen kuuluvien osapuolien kesken, koko työyhteisöä ei kannata ottaa sovitteluun mukaan. Jos konflikti johdetaan yksilön käytöksestä, sovitteluyritys voi johtaa helposti tämän yksilön nolauttamiseen, mikäli sitä on koko yhteisö tai edes osa sitä vain seuraamassa. (Laine & Salonen 2014, 67.)

3.3.3 Tunteiden hallinta

Konfliktissa toinen osapuoli usein laukaisee ihmisessä erilaisia vihan tunteita, kuten happamuutta, kireyttä, ärtymystä tai vastenmielisyyttä. Tunteille on monia ilmenemismuotoja ja jokainen yksilö reagoi tällaisissa tilanteissa omalla tavallaan. Vihan tunteita on hankala piilottaa ja näin maltti voi mennä helposti kiistatilanteessa. (Laine & Salonen 2014, 56.) On olemassa kuitenkin monia keinoja maltin säilyttämiseen ja kun näitä erilaisia keinoja yrittää tietoisesti toteuttaa ristiriitatilanteissa, voi huomata, että konfliktissa oleminen ja toiseen osapuoleen reagoiminen käy helpommaksi ja turvallisemman tuntuiseksi. Nämä keinot eivät ole vihan tunteiden kieltämistä, vaan erilaisia tapoja, joilla vihan tunteiden voimaa antaa vain pyyhkäistä yli ja mennä ohi, kuin toisesta korvasta sisään ja toisesta ulos.

Laine (2014) esittelee kirjassaan muistisäännön, jolla ihminen voi harjoittaa aivojaan muistamaan, kuinka konfliktissa kannattaa toimia. Hän kutsuu tätä PAKK-malliksi: pysähdy, ajattele, kuuntele, kerro. Ensimmäisenä on rauhoituttava, otettava etäisyyttä asiaan ja pyrittävä hallitsemaan oman mielen reaktiot ja mahdollisesti syntyvät vihan tunteet. Seuraavaksi ajatellaan omia ja toisen tarpeita puhjenneessa tilanteessa ja ennen kuin itse sanotaan mitään, kuunnellaan toisen sanomaan ja pyritään ymmärtämään hänen tunteensa. Lopulta voidaan valita, millä tavoin koetaan parhaaksi lähteä ratkaisemaan ristiriitaa ja asetellaan sanat siten, että sovun on mahdollista syntyä. (Laine & Salonen 2014, 112.)

Hyvin perinteinen tapa omien tunteiden hallintaan on kymmeneen laskeminen, tai sataan, mikäli kymmeneen laskeminen ei riitä kyseisessä tilanteessa. Itseen voi haastaa yrittämällä laskea itselleen vieraalla kielellä, koska se vaatii paljon keskittymistä ja vie ajatukset pois konfliktitilanteesta ja toisesta osapuolesta. Aikalisä ja tauon pitäminen ovat myös hyviä ratkaisuja, joita ei kannata aliarvioida. Usein lyhyenkin etäisyyden ottaminen tilanteeseen auttaa kaikkia hillitsemään vihan tunteita ja palaamaan asian äärelle rauhallisempina. Tauon pitämisessä olennaisinta on, ettei ajattele meneillään olevaa riitaa. On keskitettävä huomio muuhun, kuten ympäristön yksityiskohtiin tai johonkin mukavaan asiaan, joka aiemmin on ollut mielessä. (Laine & Salonen 2014, 58.)

Yksi keino tunteiden hallintaan on aikamatka. Henkilö miettii mielessään, mitä merkitystä näillä tapahtumilla on 300 vuoden päästä. Vastaus on lähestulkoon aina "ei mitään". Entä onko tapahtumilla merkitystä vaikkapa 50 tai 10 vuoden päästä? Voiko tällä ristiriidalla olla niin paljon voimaa, että sen vaikutukset kulkeutuvat kymmenen vuoden päähän? Kun näihin kysymyksiin mielessään vastaa, ja usein joka kohtaan vastaus on, ettei tapahtumilla ole ajan kuluessa mitään painoarvoa, ärtymys tilanteeseen voi laantua huomattavasti. (Laine & Salonen 2014, 57.)

Toinen keino on pakottaa itsensä ajattelemaan, mihin tämä riita voi johtaa. Ihminen voi opetella ennakoimaan omia ja toisen henkilön reaktioita ja näin voi omalta osaltaan estää voimakkaimmat reaktiot ja mahdolliset ylilyönnit. Tilanteessa voi miettiä, miten toinen osapuoli reagoi, jos hänelle huutaa. Voiko hän loukkaantua, mennä hiljaiseksi ja alkaa mököttää, huutaa takaisin tai kostaa kolmannelle osapuolelle? Ajatusketjun tuloksena yksilö havaitsee, ettei raivon näyttäminen tai kohdistaminen tuota tulosta. (Laine & Salonen 2014, 57.)

Kun yksilö oppii konfliktissa hallitsemaan omia tunteitaan, hän voi saavuttaa ajatusmaailmassaan niin sanotun rauhallisen rinnakkaiselon työtovereidensa suhteen. Molemmat konfliktin osapuolet voivat oppia suhtautumaan toisiinsa uudelle tavalla. Toisen annetaan olla sellainen kuin on, ärsyttävinekkin piirteinen ja häneen on suhtauduttava kuin luonnon ilmiöön tai säätilaan, jota ei pysty muuttamaan. (Laine & Salonen 2014, 20.) Konfliktin ratkaisussa kaikki lähtee osapuolten suhtautumisesta toisiinsa ja heidän kyvystään hallita omia tunteitaan. Kun oppii hallitsemaan omia tunteitaan ja suhtautumistaan tilanteeseen, ratkaisuun löytyy monia keinoja.

PAKK-mallin lisäksi Laine (2014) esittelee konfliktitilanteisiin vaativamman tason valmistautumisohjeita oman mielen hallintaan. Ohjeiden tarkoitus on tasapainottaa omaa ajattelua ja pakottaa itsensä ajattelemaan konfliktin vastapuolesta hyviä asioita. Tässä jatkotason mallissa ensimmäisenä henkilö tiedostaa, kuinka eri tavoin hän ja ristiriidan toinen osapuoli ajattelevat ja tunnistaa omat kärjistyneet ajatuksensa. Seuraavaksi hän miettii, mitä hyvää vastapuolella on

ja miten he tulevaisuudessa parantaisivat yhteistyötään. Sitten hän pyrkii tunnistamaan toisen tarpeet ja arvostaa tämän näkökulmaa asiaan. Lopuksi on tärkeää valmistautua joustamaan, tunnistaa monet mahdolliset ratkaisut tilanteeseen ja valmistautua pyytämään anteeksi. (Laine & Salonen 2014, 113.)

Näin voi kiteyttää jokaisen konfliktin ratkomiseen vaadittavat askeleet yksilölle. Konfliktit ja niiden osapuolet ovat aina erilaisia ja tilanteet ja ihmiset muuttuvat, mutta jokaisessa syntyvässä ristiriidassa on koko ryhmän sekä jokaisen yksilön etu, että kaikki osaavat nämä keinot ja pyrkivät niitä toteuttamaan parhaansa mukaan.

3.3.4 Erilaisia ratkaisutapoja

Kokonaisen organisaation ongelmassa voidaan nähdä kuusi eri tasoa: 1) yksilön sisäinen psykodynaaminen taso, esim. henkilökohtaiset ongelmat, persoonallisuus ja taipumukset, 2) vuorovaikutustaso eli kahden ihmisen välinen suhde, 3) ryhmätaso eli ryhmän ilmapiiri, kiinteys, tavat ja käytännöt, 4) ryhmien välinen taso eli kahden ryhmän välinen suhde, kilpailu, yhteistyö ja avunanto, 5) organisaation taso eli organisaation kulttuuri, perinteet ja hallintojärjestelmä, sekä 6) yhteiskunnan taso eli organisaation suhde ulkomaailmaan ja laajemmat taloudelliset kysymykset. (Niemistö 2004, 40-41.) Tätä mallia pystyy soveltamaan täysin myös elokuvan työryhmään, jossa on yksilön, työparit, eri luovat osastot, tuotannon johtoportaan kanssa toimiminen ja koko tuotantoa koskevat taloudelliset ja yhteiskunnalliset teemat.

Konfliktit mielletään usein pahaksi tai ikäväksi asiaksi, koska ne herättävät ihmisissä epämiellyttäviä tunteita. Työryhmä usein kokee, että konflikteja tulee välttää ja niistä pitäisi päästä eroon mahdollisimman nopeasti. Kaikenlaiset ristiriidat ovat kuitenkin luonnollinen osa ihmisten välistä vuorovaikutusta. Ne ovat tarpeellisia, koska monet epäkohdat ryhmän toiminnassa tai vuorovaikutuksissa tulevat näin ilmi. Konfliktit tuottavat mahdollisuuden oppia ja ne luovat mahdollisuuden löytää yhdessä ratkaisuja, jotka ovat parempia kuin vain yhden ihmisen keksimät ratkaisut. Monet konflikteista koetaan usein hankaliksi tai mahdottomiksi ratkaista, jos niiden uskotaan liittyvän ”henkilökemiaan”. (Laine & Salonen

2014, 25.) Kuitenkin, mitä paremmin ryhmä ymmärtää erilaisiakonflikteja ja mistä ne johtuva, sitä useampia keinoja löytyy konfliktien ratkaisuun.

Ristiriidoissa yksilön huomio jakautuu aina itseen sekä muihin eri tavoin riippuen yksilöstä. Laine (2014, 98-99) esittelee kirjassaan Rahimin (1983) mallin, jossa itseen ja toisiin kohdistuva huomioiminen on jaettu viideksi eri konfliktin ratkaisutyyliksi, jotka ovat integratiivinen (yhdistävä, yhtenäistävä), mukautuva, pakottava, välttelevä ja kompromissi.

Integratiivisessa eli molempien osapuolten tavoitteita huomioivassa tyyliissä kiinnitetään paljon huomiota molempien osapuolten tarpeisiin. Tämä on usein toimivin tapa ratkoa mitä tahansa konflikteja. Mukautuva tyyli suuntaa paljon huomiota toisen tarpeisiin ja vähän omiin. Tämä tyyli toimii hyvin silloin, kun kiistanalainen asia ei ole itselle tärkeä. Pakottavassa tyyliissä huomio kiinnitetään pääosin itseen, eikä juuri huomioida toisen tarpeiden toteutumista. Tällainen tyyli voi keskeyttää neuvottelut, mutta on toimiva lähestymistapa, mikäli asia on itselle ehdottoman tärkeä, eikä siitä pysty esimerkiksi omien arvojen puolesta joustamaan. Välttelevä tyyli taas ei huomioi omia eikä toisen tarpeita. Tyyli toimii yleensä vain väliaikaisesti, sillä se näyttäytyy neuvotteluissa ongelman kiertelynä, mutta voi toimia lyhyen aikavälin ratkaisuna, mikäli ongelma on liian vaikea ratkaistavaksi. Viides tyyli on kompromissi, ja vaikka kompromissin tekeminen vaatii molemmilta puolilta paljon myönnytyksiä ja joustavuutta, peittoaa se ratkaisuna konfliktin pitkittymisen. (Rahim Laineen ja Salosen mukaan 2014, 98-99.)

Nämä ratkaisumallit edellyttävät, että osapuolet ovat miettineet omia arvojaan ja tarpeitaan ja päättäneet, mistä ovat valmiit taistelemaan ja mistä joustamaan. Ja kun tietää, mistä on valmis taistelemaan ja joustamaan, voi ratkaisutyylin valita aina tilanteen mukaan. Yksikään yllä mainituista ei ole joka tilanteeseen sopeva patenttiratkaisu, vaan kannattaa aina miettiä, mikä on paras lähestymistapa juuri nyt kyseessä olevaan konfliktiin. (Laine & Salonen 2014, 100.)

Mikäli keskustelu työryhmän sisällä ja esimiehen kanssa ei riitä konfliktin ratkaisuun, on syytä kokeilla sovittelua. Konfliktin ratkaisuun voidaan palkata ulko-

puolinen, puolueeton henkilö, joka ei saavu ratkaisemaan ongelmaa, vaan ohjaa prosessia, joka mahdollistaa sovinnon syntymisen. Kuumentuneissa konflikteissa osallisten on usein hankala avata keskusteluyhteyttä ja kuunnella toisiaan puolustautumatta. Sovittelija rauhoittaa näitä tilanteita ja pystyy keskeyttämään alkavat sanaharkat ulkoa käsin. (Laine & Salonen 2014, 82-83.)

Sovittelun tarkoitus on painottaa osapuolten oppimisen ja kehittymisen merkitystä. "On todettu, että sovittelun myötä osapuolten yhteinen ymmärrys lisääntyy, vuorovaikutustaidot ja työilmapiiri paranevat ja asennoituminen oppimiseen kehittyy myönteisemmäksi." Sovitteluprosessissa osapuolilla usein aktivoituu uudenlainen ajattelumalli ja mahdollisuus ja halu kehittyä työyhteisön jäsenenä, mutta tällainen kehittyminen vaatii kaikilta osapuolilta aktiivista osallistumista sovitteluun. (Laine & Salonen 2014, 83.)

Aina konfliktit eivät vaadi pitkiä, raskaita keskusteluja ja ulkopuolisia sovittelijoita ratketakseen. Pienemmät konfliktit ratkeavat yllättävänkin pienillä muutoksilla. Kun ryhmä tuntee erilaiset konfliktityypit, he voivat tiedostaa, mistä kitka eri yksilöiden tai alaryhmien välillä voi johtua. Oman käytöksen tiedostaminen sekä tietoinen muuttaminen usein helpottavat tilannetta ilman erillisiä puhutteluja aiheesta.

Jos yksilö tiedostaa käyttävänsä jäyhää kieltä jotakuta ikäväksi kokemaansa työtoveriaan kohtaan, kannattaa pyrkiä itse puhumaan hänelle enemmän ja mukavammin, niin saattaa huoata työtoverinkin käytöksen muuttuvan. Kannattaa kiinnittää huomiota arkipäiväisiin viestintätilanteisiin, yrittää tiedostaen tervehtiä muita enemmän kuin ennen, käyttää sanoja "kiitos" ja "ole hyvä" sekä katsoa silmiin, kun puhuttelee. Nämä viestivät korkeasta yhteistyöhalukkuudesta ja luovat ryhmään positiivista tunnetta työntekoa kohtaan. (Laine & Salonen 2014, 108.)

4 ELOKUVALEIKKAUS – LEIKKAAJAN JA OHJAAJAN YHTEISTYÖ

Seuraavissa kappaleissa tutustutaan elokuvaleikkaukseen, leikkausprosessin kulkuun sekä leikkaajan ja ohjaajan yhteistyön luonteeseen.

4.1 Mitä on elokuvaleikkaus?

Leikkaaja Ben Mercer (2019) kiteyttää elokuvaleikkaamisen ja leikkaajan tehtävän näin: ”Leikkaaja tulkitsee materiaalin konkretioita, sitä mitä nähdään ja mitä kuullaan, ja hyväksi käyttää niitä niin, että ne toimivat abstraktilla teematasolla”. Hyvä leikkaaja osaa lukea ja tulkita materiaalia ja nähdä siinä temaattisia asioita ja tällä tavoin osaa rakentaa elokuvan tarinaa johdonmukaisesti. Jos materiaalissa ei näe temaattisia asioita, on materiaalia hankala jäsenellä ja strukturoida, ja tällöin teoksesta tulee epämääräinen, eikä se ole mielenkiintoinen. (Mercer, haastattelu, 13.6.2019.)

Ohjaaja Taavi Vartia (2019) vertaa elokuvaleikkausta ja leikkaajan työtä kaunokirjallisen romaanin kääntäjän työhön:

”Jos on kääntänyt tietokirjallista tekstiä tai on vaikka kielinero, ei välttämättä osaa kääntää romaania. Kun kääntää romaania, tarina ja juoni ovat alkuperäisen kirjailijan, kirjailija pysyy teoksen kirjailijana, eikä mitään poista sitä, mutta kääntäjä tekee siitä kuitenkin oman teoksensa. Jos ajatellaan kielimuotoakin suomenkielessä. Jos kääntäjällä on teksti, joka sijoittuu nykyaikaan, kääntäjä tekee ison ratkaisun jo siinä, käyttääkö hän sanamuotoja ’sä ja mä’ vai ’sinä ja minä’. Se muokkaa mielikuvaa todella paljon. Saattaa olla hiuksenhieno ero, kumpaan suuntaan teos kallistuu, että tuntuuko se vanhanaikaiselta vai kenties teennäiseltä. Jomminkummin täytyy valita ja se valinta vaikuttaa koko muuhun kieliasuun. Siinä mielessä kääntäjän työ on hyvin itseellinen taiteenala, vaikka hän, tietenkin, kertoo saman tarinan kuin alkuperäinen kirjailija.”

(Vartia, haastattelu 10.6.2019)

Elokuvaleikkaus on ensisijaisesti tarinankerrontaa niillä keinoilla, joita leikkaajalla on käytettävissään. Esimerkiksi voidaan saada kulkemaan hitaammin tai nopeammin, eri elementtejä voidaan korostaa tai mykistää ja lisätä tai poistaa (Mercer, haastattelu, 13.6.2019). Vartia (2019) sanoo, että hyvä leikkaaja on hyvä tarinankertoja. Vaikka leikkaaja olisi teknisesti taitava, hallitsisi laitteet ja ymmärtäisi kuvallista jatkumoa, mutta ei osaisi kertoa materiaalilla tarinaa, ei hän ole hyvä elokuvaleikkaaja. Hän on tällöin koneen käyttäjä tai kuvanauhan koostaja. Vartia kokee leikkauksen yhtenä elokuvan työvaiheista, tasavertaisena kaikkien muiden kanssa, mutta myöntää, että leikkaus käsikirjoituksen ja ohjauksen ohella on yksi vaikuttavimmista vaiheista. Leikkauksella voidaan vaikuttaa tarinaan ja elokuvan muotoon ja rakenteeseen merkittäväällä tavalla. (Vartia, haastattelu, 10.6.2019.)

4.2 Leikkausprosessin eteneminen

Perinteisessä suomalaisessa elokuvassa tuotannon koosta riippuen leikkausprosessi voi alkaa joko kuvausten ollessa vielä käynnissä tai niiden päätyttyä. Olipa kyse millaisesta tuotannosta tahansa ja alkoipa tämä työvaihe missä vaiheessa tuotantoa tahansa, fiktion leikkausprosessi etenee aina selkeän, toistuvan kaavan mukaisesti. Vartia (haastattelu, 10.6.2019) puhuu haastattelussa sekä elokuvan että draamasarjan leikkaamisesta ja sanoo, etteivät nämä kaksi ero toisistaan merkittäväällä tavalla muutoin kuin työvaiheen keston osalta.

Leikkausprosessi etenee yleensä seuraavan kaavan mukaisesti: ohjaaja kertoo leikkaajalle, millaisen haluaa elokuvasta tulevan. Ensimmäisenä leikkaaja usein itsenäisesti katsoo materiaalin läpi ja leikkaa ensimmäisen version. Tämä työvaihe kestää yleensä noin kuukauden. Leikkaaja Iiro Peltonen (haastattelu, 10.6.2019) sanoo leikkaavansa ensimmäisenä käsikirjoituksen mukaisen version, jossa on pyritty käyttämään kaikkia kuvia, eikä ole leikattu repliikkejä tai kohtauksia pois. Mercer (haastattelu, 13.6.2019) taas sanoo leikkaavansa ensimmäisenä ns. leikkaajan version, joka ei ole suoraan käsikirjoituksen mukainen, vaan ohjaajan toiveiden mukainen leikkaajan tulkinta materiaalista. Ohjaaja ja leikkaaja katsovat tämän ensimmäisen version yhdessä, keskustelevat

sen vahvuuksista ja heikkouksista sekä siitä, mihin suuntaan työtä jatketaan, jonka jälkeen leikkaaja leikkaa uuden version.

Näin edetään, kunnes kaikki isot palikat ovat paikoillaan ja voidaan alkaa keskittyä yksityiskohtiin, ja näin tapaamiset ja keskustelut lisääntyvät ja tihenevät. Vuoksenmaa (haastattelu, 26.6.2019) sanoo leikkaavansa jo heti toista versiota yhdessä leikkaajan kanssa, kun Vartia (haastattelu, 10.6.2019) taas kertoo istuvansa leikkaajan vierellä leikkaamossa vain viimeiset viikot, kun työtä viimeistellään. Kun sekä ohjaaja ja leikkaaja että tuottaja ovat tyytyväisiä teokseen, leikkaus on valmis.

Käytäntöjä siihen, kuinka paljon ohjaaja viettää aikaa leikkaamossa, kuinka usein työpari toisiaan tapaa ja millaisia nämä tapaamiset ovat, on yhtä paljon kuin näitä työpareja media-alalla. Tuotannon koosta ja kestosta sekä kulloistakin tuotantoa tekevän työryhmän työtavoista ja sopimuksista riippuen jokainen leikkausprosessi on yksityiskohdissaan yksilöllinen. Tiukemmalla aikataululla tehdään asiat yhdellä tavalla, ja jos taas on aikaa ja rahaa, tehdään mahdollisesti toisin. Ohjaajalla ja leikkaajalla on kummallakin tuottajan ohella sananvaltaa näiden asioiden päättämisessä. Mercer (haastattelu, 13.6.2019) kertoo kokemuksistaan, että joskus voi olla tuottajalta tarkat ajankohdat jokaisen version valmistumiselle asiakkaan puolelta ja joskus taas ohjaaja voi sanoa, että leikkaaja voi ilmoittaa, kun on valmis näyttämään seuraavan version.

4.3 Hyvä leikkaaja ja hyvä ohjaaja – yhteistyön luonne

Kokemus siitä, onko joku hyvä työssään, on tavallaan hyvin subjektiivinen. On kuitenkin olemassa monia sellaisia piirteitä, joita leikkaajat ja ohjaajat universaalisti toisissaan arvostavat. Hyvä leikkaaja esimerkiksi taiteilijana toimimisen näkökulmasta on ennen kaikkea hyvä tarinankertoja, kuten aiemmassa luvussa todettiin. Vartia (2019) jatkaa tätä ajatusta lisäten, että hyvällä leikkaajalla on kokonaiskuva hallussa. Hän näkee ns. metsän puilta ja ymmärtää, miten tarina rakentuu ja mitä sieltä kannattaa poistaa, korostaa tai muuttaa, jotta tarina toimisi paremmin. (Vartia, haastattelu, 10.6.2019.)

Hyvän tarinankertojan ominaisuuteen liittyy Vuoksenmaan (2019) mukaan myös monia muita piirteitä. Hyvä leikkaaja on hänen mukaansa hyvä kuuntelija, hyvä havainnontekijä, positiivisen utelias, herkkä lukemaan asioita, hänellä on hyvä rytmitaju ja rohkeutta kokeilla yllättäviäkin asioita. (Vuoksenmaa, haastattelu, 26.6.2019.) Tällainen rohkeus liittyy myös siihen, että leikkaajat usein toivovat ohjaajien kunnioittavan heidän näkemystään. Peltonen (2019) sanoo toivovansa ohjaajan luottavan, että leikkaaja valitsee tunnekokemuksensa ja ensireaktionensa perusteella parhaat otot. Hän kokee työssään myös vallan tehdä lopullisia päätöksiä ja tästä päätöksenteosta syntyvän vastuun todella motivoivana. (Peltonen, haastattelu, 10.6.2019.) Myös Mercer (haastattelu, 13.6.2019) muistelee positiivisesti kokemustaan ohjaajasta, joka päästi hänet työntekoon sanoen: ”Yllätä minut”. Leikkaajat arvostavat ohjaajia, jotka arvostavat leikkaajien taiteellista näkemystä, mutta sekä leikkaajat että ohjaajat korostavat myös, että hyvä leikkaaja ymmärtää olevansa palvelusammattissa. Leikkaaja on itsenäinen taiteilija, joka palvelee toista taiteilijaa (Peltonen, haastattelu, 10.6.2019).

Hyvän ohjaajan, kuten hyvän leikkaajankin, tärkein ominaisuus on kyky kertoa tarinaa. Ohjaajalla on kokonaisvaltainen vastuu elokuvan taiteellisesta näkemyksestä ja lopputuloksesta ja tämä kokonaiskuva on oltava hänellä koko ajan hallussa. Vartia (2019) kiteyttää tämän sanoen: ”Sellainen elokuva millainen ohjaaja”. Hyvän ohjaajan on myös osattava kommunikoida näkemyksensä kaikille työryhmän jäsenille, jotta kaikki ovat varmasti tekemässä samaa elokuvaa. Jokaisella kokeneella ohjaajalla on omat tapansa ja metodinsa siihen, kuinka he näkemyksensä kommunikoivat muulle ryhmälle. Toisilla on story boardit, mood boardit tai vaikkapa referenssielokuvat, mutta Vartia sanoo ajattelevansa ensimmäisenä musiikkia, ja että hän lähtee sekä näyttelijöiden että leikkaajan kanssa aina referenssimusiikista liikkeelle selittäessään teoksen mielikuvia ja haluttua tunnelmaa. (Vartia, haastattelu, 10.6.2019.)

Yksi huomattavan tärkeä piirre ohjaajan työssä ei kuitenkaan ole taiteellinen vastuu tai omaperäinen, hieno näkemys teoksesta, vaan johtajuus. Mercer (haastattelu, 13.6.2019) toteaa, että hyvä ohjaaja on hyvä johtaja, ja hyvän johtajan ominaisuudet ovat suoraan verrannolliset hyvän ohjaajan ominaisuuksiin. Suurin ero opiskelijatuotannossa toimivan ohjaajan ja ammattimaisessa elokuvatuotan-

nossa toimivan ohjaajan välillä onkin juuri johtajuus. Opiskelijatuotannoissa tunnustetaan ohjaaja ehkä ennemminkin taiteellisen näkemyksen tuojana kuin ryhmän johtajana ja vastuu ryhmän johtamisesta ja jäsenistä huolehtimisesta siirtyy usein ennemmin tuottajalle. Matka ohjaajaksi on pitkä, eikä ohjaajaksi haluavilla opiskelijoilla mahdollisesti ole vielä kovin kattavaa kokonaiskuvaa ohjaajana toimimisesta. Työ nähdään enemmänkin mahdollisuutena toteuttaa omaa näkemystä elokuvan muotoon kuin tilaisuutena johtaa ryhmää.

Ryhmän johtajuus on kuitenkin yksi hyvän ohjaajan tärkeimmistä piirteistä. Penningtonin (2005) kirjassa luetellaan Kirkpatrickin ja Locken (1991) määrittelemät johtajan ominaisuudet, ja ne ovat kuin suora lista hyvän elokuvaohjaajan ominaisuuksista:

- Motivaatio: yksilön halu tai tarve suoriutua, kunnianhimoisuus, menestymisen halu
- Rehellisyys ja suoruus: uskottavuus, luotettavuus, avoimuus
- Johtamisen motiivi: halu vaikuttaa muihin ihmisiin ja saavuttaa yhdessä tuloksia ja ryhmän tavoitteita
- Itseluottamus: usko omaan johtamiskykyihin
- Kognitiiviset kyvyt: älykkyys, kyky käsitellä suuria, mutkikkaita informaatiokokonaisuuksia
- Alan tuntemus: alan ja talouselämän syvälinen ja laaja-alainen tuntemus
- Luovuus: omaperäinen, näkemyksellinen ajattelu
- Joustavuus: kyky reagoida ja mukautua muuttuviin tilanteisiin

(Kirkpatrick ja Locke Penningtonin mukaan, 2005, 128.)

Yhtenä tärkeimpänä johtajan ominaisuutena Mercer (2019) nostaa esiin hyvän itsetunnon. Jos elokuvaohjaajalla on huono itsetunto, hänellä voi olla pelkotiloja ja hän voi mikromanageroida koko tuotantoa. Tällainen toiminta aiheuttaa kitkaa, kitka taas pahaa mieltä ja paha mieli näkyy teoksessa. Toisena tärkeänä ominaisuutena hän korostaa, että hyvällä ohjaajalla on hyvä ihmistuntemus. Hänellä on ”herkät tuntosarvet” eri ihmistyypeille ja hän tulee toimeen useiden erityyppisten ihmisten kanssa. Hän osaa nähdä toisesta ihmisestä, jos häntä ahdistaa tai jännittää ja hän osaa huomata, kun ihminen on syvästi keskittynyt työhönsä, eikä

silloin häiritse häntä. Hyvä johtaja ja hyvä ohjaaja osaa aistia tunnetiloja ja ymmärrystasoja ja osaa mukauttaa oman käyttäytymisensä ja kielenkäyttönsä sen mukaisesti. (Mercer, haastattelu, 13.6.2019.)

Mercer (2019) kokee ohjaajan ja leikkaajan suhteen jossain määrin poikkeavana moniin muihin työryhmän jäseniin verrattuna. Kuvauksissa kymmenet ihmiset jakavat ohjaajan huomion, ja vaikka ohjaaja työskentelee hyvin läheisesti esimerkiksi näyttelijän kanssa, kuvaukset ovat kuitenkin lyhyt ajanjakso elokuvanteossa. Leikkausprosessi taas on pitkä ja leikkaaja istuu intiimisti pidemmän ajan ohjaajan kanssa kahdestaan, jolloin suhde väistämättä syvenee ja ohjaajan kanssa jaetaan ajatukset, naurut, itkut ja mahdollisesti huudotkin. (Mercer, haastattelu, 13.6.2019.)

Havainnollistavana esimerkkinä leikkaajan ja ohjaajan yhteistyön luonteesta voidaan käyttää kapellimestari ja soittaja -vertausta. Peltonen (2019) kokee leikkaajan roolin elokuvaleikkauksessa samanlaiseksi kuin soittajan roolin musiikin sävellyksessä, jossa on mukana säveltäjä, kapellimestari ja soittaja. Kapellimestari ei voi tehdä mitään ilman soittajaa, eikä sävellys ole mitään ennen kuin se soiteaan. (Peltonen, haastattelu, 10.6.2019.) Mercer (2019) sanoo itsekin käyttävänsä kapellimestari ja soittaja -vertausta ja lisää: ”Jos ohjaaja on kapellimestari ja leikkaaja on viulisti, hyvä ohjaaja antaa viulistin soittaa sitä viulua niin kuin hänellä on tapana soittaa. Huono ohjaaja astuu orkesterisyvennykseen, ottaa viulusta kiinni ja sanoisi ’ei kun tee näin’, jolloin on helppo ymmärtää, että sitten se viulu ei ainakaan soi hyvin.” (Mercer, haastattelu, 13.6.2019.)

5 LEIKKAAJAN JA OHJAAJAN TOIMIVA YHTEISTYÖSUHDE

Seuraavissa luvussa perehdytään tarkemmin erilaisiin esimerkkeihin leikkaamossa ilmenneistä konflikteista ja niiden mahdollisista syihin ja ratkaisuihin. Näiden lisäksi tutustutaan tarkemmin toimivan yhteistyön tekijöihin ja keinoihin toimivan yhteistyön luomiseksi.

5.1 Kokemuksia konflikteista leikkaamossa

Leikkaajan ja ohjaajan välille muodostuvista leikkaamon konflikteista suuri osa juontaa juurensa kokemattomuudesta ja sen tuomasta epävarmuudesta, olipa kyseessä sitten ammatti- tai amatöörituotanto. Tällaiset konfliktit voivat olla hankalia ratkaista, mutta ne harvenevat kokemuksen karttuessa ja niitä osataan katsoa taaksepäin niistä oppineena. Monet konfliktit selittyvät myös erilaisilla ryhmädynamiikan ilmiöillä, jotka konfliktien syntyyn vaikuttavat.

Otetaan kokemattomuudesta johtuvasta konfliktista esimerkiksi tapaus, jossa leikkaaja kokee, että joutuu toimimaan ohjaajalle ns. pelkkänä nappien painajana. Ohjaaja haluaa tehdä täysin käsikirjoituksen mukaisen elokuva, ja vaikka leikkaaja kokee, että tarinasta saisi monin kerroin paremman, jos sitä saisi muokata leikkauksella, ohjaaja ei halua tehdä näitä muutoksia. (Editor / Director Working Relationship 2014.) Tuottaja Don Swaynos (2015) sanoo, että juuri kokeemattomimmat ohjaajat saattavat tarrautua käsikirjoitukseen ja ajattelevat leikkausprosessin olevan vain kuvatun käsikirjoituksen toteuttamista. Mitä leikkaajat ylipäättään toivovat ohjaajiltaan on, että nämä ymmärtävät leikkauksen olevan elokuvan viimeinen uudelleenkirjoittamisen vaihe. (Video: What Is the Ideal Relationship Between an Editor & Director.)

Tällaiseen tapaukseen, jossa leikkaaja kokee itsensä vain nappien painajaksi, on erilaisia ratkaisuvaihtoehtoja. Yksi hyvä vaihtoehto on pyytää ohjaaja esimerkiksi lounaalle, missä työpari voisi rauhassa keskustella asiasta ja leikkaaja voisi pyrkiä kertomaan, että hänkin pyrkii tekemään tästä teoksesta parhaan mahdollisen, he ovat ohjaajan kanssa samalla puolella ja hänen tehtävänsä on olla ohjaajan apuna ja tukena (Peltonen, haastattelu, 10.6.2019). Näitä keskusteluja voi käydä

työpaikallakin, mutta epävirallisempi ympäristö saattaa auttaa tällaisen hankalan keskustelun käymisessä. Mikäli kuitenkin keskusteluyritykset aiheesta eivät auta, vaan tilanne jatkuu ennallaan, voi leikkaaja päättää olla taistelematta tilanteessa, josta luultavasti muodostuisi vain leikkaamoon ikävää ilmaa. Sen sijaan hän voi suorittaa työn ja pyytää siitä halutessaan itselleen esimerkiksi ”ghost creditin”, eli hänen nimeään ei mainittaisi leikkaajana, tai jaetun tittelin, eli ohjaajan nimi mainittaisiin leikkaajana myös.

Toinen kokemattomuudesta johtuva yleinen konflikti on leikkaajien kokema ohjaajien mikromanagementti, eli ohjaaja puuttuu leikkaajan tekemiin yksityiskohtiin, vaatii itse saada tehdä kaikki päätökset tai haluaa istua leikkaamossa koko leikkausprosessin ajan. Vartia (2019) sanoo nuorena halunneensa istua leikkaamossa mahdollisimman paljon ja myöhemmin tajunneensa, ettei tätä työtä niin voi tehdä. Elokuvaleikkauksessa kokeillaan paljon ja järjestellään materiaalia uudestaan. Jos ohjaaja istuu leikkaamossa koko tämän prosessin ajan, hän voi häitäntyä jokaisesta leikkaajan tekemästä skarvista, koska ei pysty lukemaan leikkaajan ajatuksia siitä, mitä tämä mahdollisesti kokeilee. Nykyään sekä Vartian itsensä että leikkaajan toive on aina, että leikkaaja leikkaa esimerkiksi ensimmäisen version täysin yksin. (Vartia, haastattelu, 10.6.2019)

Kokemattomuuden lisäksi epävarmuudesta kertoo Vuoksenmaan (2019) kokemus itsepäisestä leikkaajasta. Vuoksenmaa kertoo tuotannosta, jossa leikkaaja koki tietävänsä ohjaajaa paremmin, miten jokin asia pitäisi tehdä ja suuttui, jos hänen ideaansa ei otettu vastaan, koska koki ideansa olevan ainoa oikea ratkaisu. Leikkaaja oli myös negatiivinen ja puhui ikävään sävyyn esimerkiksi kuvaajasta ja hänelle toimitetusta materiaalista. (Vuoksenmaa, haastattelu, 26.6.2019.)

Hyvällä leikkaajalla on hyvän ohjaajan tavoin hyvä itsetunto, ja hän myös tietää olevansa palveluammattissa toisen taiteilijan alaisena (Peltonen, haastattelu, 10.6.2019). Leikkaaja on itsenäinen taiteilija, mutta elokuva on kuitenkin aina ohjaajansa näkemys ja mikäli ohjaaja on eri mieltä leikkaajan kanssa, ohjaajan sana tilanteessa on lopullisin. Hyvä leikkaaja toki puolustaa hyväksi kokemaansa ideaa ja mikäli hän osaa perustella kantansa hyvin, ohjaajakin voi muuttaa mielensä. Leikkaajan epävarmuudesta kertoo myös se, että hän etsii ulkopuolelta syyllistä

siihen, jos jokin ei toimi. Hän syyttää kuvaajaa huonosta materiaalista sen sijaan, että pyrki löytämään keinot mahdollisten ongelmien ratkaisuun.

Vuoksenmaa (2019) uskoo konfliktin johtuneen siitä, että hänellä ja leikkaajalla oli erilainen maku ja erilainen näkemys teoksesta. Hän sanoo leikkaajan tulleen mukaan suunnittelun loppuvaiheessa, jolloin hän on ohjaajana ehkä olettanut leikkaajan ymmärtävän hänen visionsa ja työtapansa, vaikka leikkaaja ei voi niitä tietää, ellei ohjaaja kerro niitä hänelle. (Vuoksenmaa, haastattelu, 26.6.2019.)

Vuoksenmaa (2019) kertoo myös, että tällaisia tilanteita saattaa ilmetä, jos hän on palkannut leikkaajan tuntemattomammalta pohjalta kuin kuvausryhmän. Leikkaajalta on saattanut nähdä jonkin lopputuloksen ja hänet on päätetty palkata, mutta työn alkaessa todetaankin, ettei hänen tyyliinsä istu tähän kyseiseen tarinaan tai luotuun maailmaan. (Vuoksenmaa, haastattelu, 26.6.2019.) Tämän vuoksi on hyvä, että ohjaaja tapaa myös leikkaajan kahden kesken ennen kuin hänet valitaan tuotantoon ja ohjaaja ja leikkaaja keskustelevat pitkään yhdessä siitä, mitä ollaan tekemässä ja millainen on ohjaajan näkemys. On myös hyvä, jos he keskustelevat työskentelytavoistaan, sillä mitä paremmin ne sopivat yhteen tai mitä enemmän molemmat ovat valmiita joustamaan, sitä sujuvampaa yhteistyöstä tulee.

Vuoksenmaa (haastattelu, 26.6.2019) sanoo, että tällaisissa tilanteissa, joissa hän on leikkaajan kanssa eri mieltä siitä, miten kohtausta tulisi leikata, kohtausta on usein jätetty siihen tilaan ja aiheeseen on palattu myöhemmin. Tällaista kutsutaan väliaikaiseksi kompromissiksi, ja se on hyvä ratkaisu ohjaajalta, koska hän saattaa aistia, että muutoin tilanne äityy konfliktiksi. Tässä tapauksessa Vuoksenmaa (2019) kertoo ratkaisseensa tilanteen kysymällä toiselta ihmiseltä tukea mielipiteeseensä. Kohtausta on näytetty tuottajalle, ja Vuoksenmaa on vedonnut myös siihen, että hän ohjaajana joutuu elämään kaikkien tehtyjen päätösten kanssa ja haluaa siksi olla ratkaisuihin tyytyväinen. (Vuoksenmaa, haastattelu, 26.6.2019.) Tämäkin on hyvä ratkaisu, kunhan sen hoitaa oikealla tavalla. Vahva liittoutuminen toista vastaan voi aiheuttaa leikkaajalle nöyryytyksen kokemuksen, josta voi syntyä ohjaajan ja leikkaajan välinen hankala ihmissuhdekonflikti. Usein kuitenkin kaksi vastaan yksi on tehokas toimintatapa tällaisissa kiistatilanteissa.

Kokematon leikkaaja saattaa jäädä sitä sadattelemaan, mutta kokeneet leikkaajat kuuntelevat muiden mielipiteitä ja uskovat heitä, kun he sanovat, että jokin ei toimi tai herätä tunteita.

Kokemattomuutta tai epävarmuutta hankalampi konflikti tai tilanne korjattavaksi voi olla luottamuksen puute tai menetys, eli jos vaikkapa leikkaaja kokee ohjaajan epärehelliseksi ja menettää siksi luottamuksensa häntä kohtaan. Luottamus on ohjaajan ja leikkaajan suhteessa tärkeää ja luottamus edellyttää mm. rehellisyyttä. Kuten luvussa 2.3 todettiin, elokuvaohjaajan valta johtajana perustuu pitkälti mallin valtaan eli ryhmän roolimallina ja esimerkkinä toimimiseen. Jos kuitenkin kunnioitus johtajaa kohtaan katoaa syystä tai toisesta, mallin valta vähenee huomattavasti, eikä kunnioitusta ole helppo ansaita takaisin. Tilanteessa, jossa luottamus ohjaajaan katoaa, katoaa samalla myös kunnioitus häntä kohtaan. Tällaisia tapauksia voi olla hankala ottaa puheeksi ja ohjaajalla voi käytöksensä taustalla olla syynä esimerkiksi matala itsetunto, mitä ei pysty hetkessä korjaamaan, vaikka tilanne puheeksi otettaisiin.

5.2 Tärkeimmät tekijät toimivassa yhteistyösuhteessa

Toimiva leikkaajan ja ohjaajan yhteistyö perustuu aina muutamaankin peruselementtiin, jotka aiemmissa luvuissa mainituista esimerkeistä voidaan päätellä: ammattitaitoon, turvalliseen työympäristöön, keskinäiseen arvostukseen ja luottamukseen, joista tärkeimpänä nousevat esiin kaksi viimeisintä.

5.2.1 Ammattitaito ja turvallinen työympäristö

Luvuissa 4.3 sekä 5.1 käsiteltiin monia erilaisia esimerkkejä, jotka vastaavat siihen kysymykseen, miksi ammattitaito on toimivassa yhteistyössä tärkeää. Tämä ei tarkoita sitä, että sekä leikkaajan että ohjaajan on oltava alansa huippuja suhteen toimimiseksi, vaan että heillä on ammattimainen ote työhönsä. He ymmärtävät työnkuvansa ja roolinsa, heillä on tarvittavat ryhmätyö- ja vuorovaikutustaidot ryhmän jäsenenä sekä johtajana työskentelyyn ja heillä on molemmilla ammatillisista varmuutta sekä hyvä itsetunto.

Turvallinen työympäristö taas on ammattitaitoa monipuolisempi käsite. Turvallisuus ei tarkoita suurimmassa osassa tapauksia fyysistä turvaa, vaan että työntekijöillä on hyvä olla. Furman, Ahola ja Hirvihuhta (2004) määrittelevät, että yksi suurimmista turvallisen työympäristön ominaisuuksista on ryhmän jäsenistä välittäminen. Yksilöt kokevat olonsa turvalliseksi työssä, jossa he kokevat, että heistä pidetään huolta. Tällaisen yksilökokemuksen mahdollistaa esimerkiksi voinnin ja kuulumisten kyseleminen, ystävällisyys ja avun tarjoaminen. (Furman, Ahola & Hirvihuhta 2004, 30.) Tällainen käyttäytyminen lisää ryhmässä yhteenkuuluvuuden tunnetta ja vähentää mahdollista ulkopuolisuuden kokemusta. Vaikealla hetkellä on hyvä tietää, että ympärillä on ihmisiä, joihin voi luottaa.

Turvalliseen työympäristöön kuuluu osittain myös työilmapiiri. Työn on oltava miellyttävää, että työtä jaksaa tehdä, ja varmasti kuka tahansa alan tekijä toivoo työtovereidensa olevan mukava. Yleinen hyvä käytös kuuluu osaksi ammattitaitoa, mutta myös turvallista työympäristöä, eikä työpaikalla ole sellaisia tilanteita, jotka oikeuttaisivat esimerkiksi toisen pilkkaamisen tai kiusaamisen. Toisinaan työssä voi hermostua, mutta tärkeää on, ettei sitä pura työtoveriinsa.

Johtajalla on tärkeä rooli avoimen ja turvallisen ryhmäkulttuurin luomisessa, mutta jäsenillä on siinä myös osuutensa. Jäsenten on oltava avoimia toisiaan kohtaan ja luotettava ryhmään ja johtajaan niin, että pystyvät ja haluavat näyttää tunteitaan. Niemistö (2004) sanoo: ”Ristiriitojen ja pettymysten avoin ilmaiseminen edellyttää vapaaehtoisuutta sekä riittävää turvallisuutta, joka muodostuu keskinäisen tuntemisen ja ryhmän tarkoituksen myötä. - - Turvallisen ja avoimen ryhmäkulttuurin rakentaminen on yksi ohjaajien suurista haasteista.” (Niemistö 2004, 165.)

5.2.2 Arvostus ja luottamus

Arvostus on todella tärkeä osa hyvää työilmapiiriä ja työn miellyttävyyttä. Arvostuksen osoittaminen parantaa motivaatiota ja lisää kaikkien jäsenien halua onnistua ja suorittaa, sillä arvostus saa yksilöt tuntemaan itsensä tärkeäksi osaksi ryhmää. Arvostuksen sanoja ei kannata pidätellä, työtoveria kannattaa kehua hänelle itselleen suoraan, mutta myös muille ryhmän jäsenille. (Furman, Ahola &

Hirvihuhta 2004, 14.) Arvostuksen ja kohteliaisuuksien jakaminen ei maksa mitään, mutta sillä saa suurta vaikutusta aikaan työyhteisön hyvinvoinnissa. Peltonen (haastattelu, 10.6.2019) kertoo hienosta kokemuksestaan, kun ohjaaja on tullut häntä kännissä halaamaan ja sanomaan, että ”olet Pohjoismaiden paras leikkaaja”.

Arvostukseen sisältyy toisten onnistumisten huomioiminen. Onnistumisia on hyvä käydä ryhmässä läpi ja analysoida niitä, sillä tällainen läpikäynti ryhmässä edistää ryhmän toiminnan kehittämistä. (Furman, Ahola & Hirvihuhta 2004, 22.) Peltonen (2019) kertoo, kuinka leikkaajalle palaute on usein lähinnä korjausehdotuksia ja puutteita, ja kuinka työssä tuntuu siksi aina hyvältä, kun joku kehuu työtä onnistuneeksi ja liikuttavaksi. Leikkaajat työskentelevät materiaalin kanssa siltä pohjalta, mitä tunteita se heissä itsessään herättää ja työn tekeminen voi olla herkkää. Siksi sellaisen ohjaajan kanssa, joka kiittää työstä, kehuu onnistumisesta ja osoittaa arvostusta ja luottamusta, haluaa työskennellä tulevaisuudessakin. (Peltonen, haastattelu, 10.6.2019.)

Sen lisäksi, että arvostusta jaetaan hyvin tehdystä työstä, arvostuksen pystyy näyttämään myös epäonnistumisen hetkellä. Yksilö kokee arvostuksena sen, jos hänen ei epäonnistuessaan tai virheen tehdessään tarvitse pelätä moitteita tai syyttelyä, vaan häneen suhtaudutaan ymmärtäväisesti. (Furman, Ahola & Hirvihuhta 2004, 14.) On tärkeää, ettei työssään tarvitse pelätä virheiden tekemistä. Virheitä sattuu jokaiselle, mutta on eri asia pelätä niiden tekemistä kuin pahoitella jälkeinpäin ja korjata virheensä mahdollisuuksien mukaan. Ihmisen on hankala viihtyä työssään, jos hän joutuu työtä tehdessään pelkäämään virheitä, sillä pelkää virheistä seuraavan nöyryytystä, nuhteita tai pilkkaa. Furmanin, Aholan ja Hirvihuhtan (2004) mukaan mikäli ryhmän jäsenet pelkäävät puhua virheistään tai myöntää niitä toisilleen, pelkäävät vastoinkäymisiä ja väärin tekemisen pelosta eivät uskalla ottaa riskejä, työyhteisön ilmapiiri on helposti kireä ja jännittynyt. Jos taas virheisiin suhtaudutaan lempeämmin ja ymmärtäväisesti, ilmapiiri on rennompi, jäsenet uskaltavat ottaa riskejä ja olla spontaaneja. (Furman, Ahola & Hirvihuhta 2004, 54,)

Luottamus muodostuu kaikilla edellä mainituista tekijöistä ja kaikista eniten keskinäisestä arvostuksesta. Luottamus on kirjaimellisesti sitä, että leikkaaja ja ohjaaja arvostavat toisiaan ja toistensa ammattitaitoa, he kokevat jakamansa työympäristön turvalliseksi ja hyväksyväksi, he antavat toistensa tehdä päätöksiä ja luottavat tehtyihin päätöksiin uskaltuen myös kyseenalaistaa ne ollessaan mahdollisesti eri mieltä. Ohjaajan ja leikkaajan välinen luottamus perustuu vahvasti ammatilliseen taustaan ja siitä syntyy yhteen liittävä luottamus (Laine & Salonen 2014, 36-37). Vartia (2019) sanoo luottamuksen olevan kaikista tärkein tekijä toimivassa yhteistyösuhteessa. Luottamus yhdistää kaksi ammattilaista, joilla on kunnianhimoa ja osaamista. Mikäli leikkaajan ja ohjaajan välillä ei ole luottamusta, työnteko on vaikeaa. (Vartia, haastattelu, 10.6.2019.)

5.3 Kuinka leikkaaja voi muodostaa toimivan yhteistyösuhteen ohjaajansa kanssa?

Jo aikaisin alalle astuessa on hyvä olla käsitys tuotannoissa vallitsevista ryhmädynamiikoista. Jokainen tuotantoryhmä on aina erilainen, samoin kuin jokainen ohjaajan kanssa muodostettu työpari. Tässä luvussa on koottuna tähän tutkimukseen haastateltujen ammattilaisten näkemykset siitä, kuinka leikkaaja voi pyrkiä luomaan toimivan yhteistyösuhteen ohjaajansa kanssa.

”Puhumalla ja kuuntelemalla. Tutustu ohjaajan kanssa tekemisen tapoihinne. Kerro, miksi teet ja miten teet, mitä etsit, kun katsot ottoja ja mihin kiinnität huomiota. Kerro silmistäsi, korvistasi ja lähestymistavastasi ohjaajalle, niin yhteinen ymmärrys kasvaa ja kynnyksensä sanoa asioita ääneen madaltuu. Kannattaa opetella jo varhain erottamaan itsensä ja työnsä ja oppia rakastamaan virheitä. Kun ohjaaja kertoo virheestä, niin jokainen sellainen kommentti lisää teidän tietoa toisistanne.”

(Vuoksenmaa, haastattelu, 26.6.2019.)

”Pohjimmiltaan kyse on luottamuksesta. Aloitat sen suhteen sillä, että päätät luottaa ohjaajaan. Silloin ei ole leikkaajan tehtävä arvioida, onko tämä ohjaaja oikea juuri tähän juttuun, sillä se päätös on jo tehty.”

(Vartia, haastattelu, 10.6.2019)

”Kannattaa lähteä kaljalle ohjaajan kanssa, kannattaa rikkoa sitä jätää heti. Kun olette leikkaamossa, kannattaa puhua vaan elämästä, kannattaa katsoa kissavideoita ja kertoa mitä teki viikonloppuna ja tutustua ihmisiin, että se suhde on henkilökohtainen. Se suhde ei ole samanlainen kuin tehtaan vuoropäällikön ja liukuhihnatyöntekijän välinen suhde, vaan se on emotionalisempi, joudutaan puhumaan tunteista, tunneasioista, tunnereaktioista ja tunnelmista. Kannattaa muistaa, että se materiaali voi olla herkkää myös ohjaajalle, eli kannattaa olla lämpimän rehellinen. Jos materiaalissa on puutteita, ei kannata kommunikoida niitä ylimielisenä leikkaajana kyseenalaistaen, ’miksi minulle tuodaan tällaista huonoa materiaalia’. Leikkaajat voivat olla helposti ylimielisiä, koska ollaan loppupäässä ja sinulla on kaikki langat käsissä, mutta ylimielisyydestä on ammattisuhteessa vain haittaa. Kaikkea ei voi silti aina tehdä, välillä ajatukset, maut ja kommunikaatiotavat eivät vaan sovi yhteen, vaikkei kumpikaan olisi mitenkään hankala tai ikävä. It takes two to tango, eli vastaavasti ohjaajat voisivat miettiä, miten voivat muodostaa toimivan suhteen leikkaajansa kanssa, millä tavoin pystyvät luottamaan ja luovuttamaan valtaa.”

(Peltonen, haastattelu, 10.6.2019.)

”Ole aina oma itsesi. Puhu aina totta. Älä politisoi ohjaajan kanssa äläkä esitä mitään. Anna aina vähän ekstraa. Ymmärrä se kokonaiskuva ja yritä astua ohjaajan kenkiin, yritä nähdä hänen näkökulmastaan, miten henkilökohtaisesti hän suhtautuu tähän kyseiseen projektiin. Osoita hänelle tukea, kun hän kaipaa sitä, vaikkei hän sanoisi sitä. Jos annat hänelle tukea, hän ottaa sen mielellään vastaan ja

alkaa luottaa sinuun, kunhan et esitä mitään. Mikä leikkaaja voi antaa ekstrana, on kärsivällisyyttä. Kun tuntuu, ettei enää jaksa, jos ohjaajalla kuitenkin on vielä intoa jatkaa, yritä sinäkin vielä parhaasi mukaan. Anna, ja sitten myöhemmin voit ottaa. Ehkä juuri siinä järjestyksessä, anna ensin tuki ja kärsivällisyys, sitten voit ottaa, voit pitää oman maasi ja oletat että yhtä lailla tonttiasi arvostetaan. Leikkaamo ei ole hiekkalaatikko tai leikinpaikka, vaan leikkaajan työpaikka. Kun annat tukesi, voit myöhemmin ottaa tilaa, pyytää työrauhaa sanoen, että 'tämä on meidän molempien ja tämän elokuvan etu', ja jos olet sen osoittanut ansaitsevasi, ohjaaja antaa kyllä sinulle tilaa."

(Mercer, haastattelu, 13.6.2019.)

6 POHDINTA

Elokuvan tuotantoryhmä on kuin mikä tahansa työryhmä. Se kehittyy, luo omat sääntönsä, jakautuu pienemmiksi alaryhmiksi ja pyrkii luomaan ryhmään kiinteyttä sekä toteuttamaan perustehtävänsä mahdollisimman tehokkaasti. Monet asiat ryhmän kehityksessä vaikuttavat kunkin ryhmän dynamiikkaan, miten he ovat vuorovaikutuksessa toistensa kanssa ja kuinka he ratkovat ryhmänsä välisiä konflikteja. Monia erilaisia työtehtäviin ja ihmisiin liittyviä työyhteisökonflikteja muodostuu jokaisessa työryhmässä ja sen vuoksi kuohuntavaihe on ryhmän kehitykselle tärkeää. Ryhmän on konfliktien välttelemisen ja huomiotta jättämisen sijaan opittava, mistä konfliktit johtuvat, miten niitä voidaan ratkaista ja millaiset konfliktit ovat itse asiassa ryhmälle hyödyllisiä.

Kehittynyt työyhteisö pystyy luomaan ryhmään omat säännöt, joiden pohjalta ryhmässä toimitaan ja myös miten konflikteissa käyttäydytään ja miten niitä ratkaistaan. Leikkaamossa ilmenevät ristiriidat ovat, joskin elokuvaleikkaamiseen liittyvien asioiden ja prosessien osalta, samanlaisia kuin missä tahansa työryhmässä ja ratkaisut näihin konflikteihin ovat siten myös samat. Jokaisen konfliktin ratkaisussa ristiriidan osapuolien on tärkeintä pyrkiä ottamaan etäisyyttä tilanteeseen ja omiin tunteisiinsa tilannetta kohtaan, ajatella toisen osapuolen tarpeita ja mikä tärkeintä, pyrkiä kuuntelemaan ja ymmärtämään käymättä puolustuskannalle. Mikäli taas esimies tai ulkopuolinen sovittelija ryhtyy konfliktia selvittämään, tärkeintä on selvittää, minkä tyyppisestä konfliktista on kyse, ketkä ovat konfliktin eri osapuolet ja ketä tämä kyseinen tilanne koskee ja liittyykö tilanteeseen mahdollisesti vanhoja, selvittämättömiä asioita.

Leikkaaja ja ohjaaja toimivat leikkaamossa ryhmän jäsenenä sekä ryhmän johtajana. Työparin ryhmädynamiikka toimii hyvin tältä pohjalta, molemmilla on selkeä käsitys omasta roolistaan ja tehtävistään ja he ovat motivoituneita perustehtävän suorittamisen suhteen. Vaikka kaikki ihmiset ovat keskenään erilaisia ja jokainen uusi leikkaajasta ja ohjaajasta muodostettu työpari on yksilöllinen, monien alan ammattilaisten toiveet työparin dynamiikasta pystyy kiteyttämään muutama ydintekijään. Leikkaajat toivovat ohjaajan kunnioittavan heitä taiteilijoina ja antavan heille vapautta ja vastuuta, mutta painottavat, että leikkaaja

silti loppujen lopuksi palvelee toista taiteilijaa ja hänen tehtävänsä on olla ohjaajan tukena. Ohjaajat taas toivovat leikkaajien kunnioittavan ohjaajan mielipidettä, vaikka pitäisivät omaa mielipidettään parempana, sillä lopullinen työ on kuitenkin aina ohjaajan näkemys. He kuitenkin painottavat, että hyvä ohjaaja tietää leikkaajan olevan häntä parempi leikkaaja, joten hänen näkemystään kannattaa kuunnella, ja että mikromanageroinnilla teoksesta tulee vain niin hyvä kuin ohjaajan yksittäinen näkemys siitä on, sen sijaan, että hyödynnettäisiin elokuvanteon suurinta voimavaraa: yhteistyötä.

Tätä tutkimusta voisi laajentaa moneen erilaiseen suuntaan. Olisiko mahdollisesti ohjaajan ja käsikirjoittajan tai ohjaajan ja tuottajan tai ohjaajan ja näyttelijän välinen ryhmädynamiikka erilainen verrattuna ohjaajan ja leikkaajan suhteeseen? Myös esimerkiksi ryhmän kehitykseen ja syntyyn liittyvää tietoutta voisi syventää vielä pidemmälle, tai jos haluaisi tutkia työyhteisökonfliktin syntyä ja ratkaisua elokuvatuotannossa, voisi tehdä aiheesta kokonaisen tapaustutkimuksen ja liittyä osaksi projektin työryhmää tutkimaan tätä asiaa. Mikäli taas konfliktitutkimusta haluaisi syventää, voisi tutkia työpaikkakiusaamisen tapauksia ja miten ne eroavat konflikteista.

Kuten johdannossa mainitsin, opiskelijaprojekteja vaivaa usein tyytymättömyys, jonka syistä harvoin ollaan harvoin täysin tietoisia. Tutkimuksessa pyrittiin selittämään muutamilla elementeillä, mistä tämä voi johtua, mutta tässä aiheessa olisi ainesta kokonaiseen tutkimukseen. Miksi konfliktit usein äityvät? Ehkä niiden tyyppiä ei tunnisteta, sillä tietoa aiheesta on rajallisesti. Ehkä ryhmän jäsenet eivät osaa käsitellä konflikteja yksilöinä tai ryhmänä. Miksi ryhmiä vaivaavat poissaolot ja motivaation ja johtajuuden puute? Ehkä opiskelijoilla ei ole valmiuksia niin vaativaan johtajuuteen, mitä kokonaisen elokuvatyöryhmän johtaminen vaatii. Ehkä ryhmiä vaivaavat satunnaiset ryhmä- ja tehtävänjaot tai ehkä he eivät ole kiinnostuneita työstä, jota päätyvät tekemään. Löytyisikö näihin kysymyksiin vastauksia ja kenties myös ratkaisuja? Ryhmän kehitystä ja työyhteisökonfliktia koskeva kirjallisuus olisi tällaisessa tutkimuksessa varmasti hyödyksi.

LÄHTEET

Aaltonen, J. 2011. Seikkailu todellisuuteen. Dokumenttielokuvan tekijän opas. Helsinki: Like Kustannus Oy.

Furman, B., Ahola, T. & Hirvihuhta, H. 2004. Työpaikan pelisäännöt ja kuinka ne tehdään. Hämeenlinna: Karisto Oy.

Heikkinen, A., Hänninen, P., Kivistö, E., Loisa, A. & Natunen, S. 2013. Suurryhmäopetuksen kehittäminen. <https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/66205/SUURRYHMAOPETUKSEN%20KEHITTAMINEN.pdf?sequence=1>. Ammatillisen opettajankoulutuksen kehittämishanke. Tampereen ammattikorkeakoulu.

Laine, N. & Salonen, M. 2014. Ratkaise työpaikan ristiriidat. 1.painos. Tampere: Taurus Media.

Niemistö, R. 2004. Ryhmän luovuus ja kehitysehdot. 6. Muutumaton painos. Tampere: Tammerpaino.

Nuortenmielenterveystalo.fi. Osio 6: Mieli ja keho. https://www.mielenterveystalo.fi/nuoret/itsearviointi_omaapu/oma-apu/toivo/Pages/osio_6_lue_lisaa.aspx. Luettu 16.10.2019.

Pennington, D. C. 2005. Pienryhmän sosiaalipsykologia. Helsinki: Gaudeamus University Press.

Reddit. Editor / Director Working Relationship. 8.7.2014. https://www.reddit.com/r/editors/comments/2a5nc1/editor_director_working_relationship/. Luettu 3.2.2019.

Saksala, E. 2015. Tuottajan käsikirja. Helsinki: Like Kustannus Oy.

Suomen Virtuaaliammattikorkeakoulu. 11.12.2006. http://www2.amk.fi/master/viestinta_ja_media/ryhmatyotaidot/index.html Luettu 21.9.2019.

Video: How A Film Director Works With An Editor. 12.5.2016. <https://www.youtube.com/watch?v=XbdM20AjoYI> Katsottu 3.2.2019.

Video: What Is the Ideal Relationship Between an Editor & Director? Sundance 2015 Editors Weigh In. 3.3.2015. <https://nofilmschool.com/2015/02/what-ideal-relationship-between-editor-and-director-sundance-2015-editors-weigh> Katsottu 4.2.2019.

Haastattelut

Mercer, B. Leikkaaja. Haastattelu. 13.6.2019. Helsinki. Haastattelija: Vilma Peltonpää.

Peltonen, I. Leikkaaja. Haastattelu. 10.6.2019. Helsinki. Haastattelija: Vilma Pellonpää.

Vartia, T. Ohjaaja. Haastattelu. 10.6.2019. Nurmijärvi. Haastattelija: Vilma Pellonpää.

Vuoksenmaa, J. Ohjaaja. Haastattelu. 26.6.2019. Puhelinhaastattelu Helsinki/Tampere. Haastattelija: Vilma Pellonpää.

LIITTEET

Liite 1. Haastattelukysymykset ohjaajille

1. Kuvailisitko, millainen on ohjaajan työnkuva?
2. Millaiset ovat omat työtapasi ohjaajana leikkaajan kanssa, eli miten editointiprosessi teillä yleensä etenee, miten olet tilanteessa läsnä ja miten ohjaat leikkaajaa?
3. Vaihtuvatko työtapasi sen mukaan, kenen kanssa teet töitä?
4. Onko sinulla vakinaista työparia tai jotakuta, jonka kanssa teet usein töitä yhdessä?
5. Millainen on mielestäsi oman ammattisi näkökulmasta hyvä leikkaaja?
6. Millainen on mielestäsi oman ammattisi näkökulmasta huono leikkaaja?
7. Onko sinulla ikinä ilmennyt ongelmia leikkaajan kanssa? Millaisia?
8. Kertoisitko esimerkkejä hyvistä ja huonoista kokemuksista leikkaamossa leikkaajan kanssa?
9. Mistä luulet ongelmien johtuneen?
10. Jos ilmeni ongelmia, miten reagoit tilanteissa? (Jatkokysymyksiä: Yrititkö selvittää tilanteen puhumalla? Selvisikö ongelman ydin? Saitteko asian ratkaistua? Miten asia ratkesi tai ei ratkennut?)
11. Mitkä ovat mielestäsi tärkeimmät tekijät ohjaajan ja leikkaajan toimivassa yhteistyösuhteessa?
12. Mitä vinkkejä antaisit aloittelevalle leikkaajalle siitä, kuinka luoda toimiva yhteistyösuhde ohjaajan kanssa?