

## **Tunneäly johtajan työssä**

### **Näkemyksiä teatteriohjaajan esitysprosessin johtamisesta**

Mari Saarinen

Opinnäytetyö  
Huhtikuu 2020  
Yhteiskuntatieteiden, liiketalouden ja hallinnon ala  
Yrittäjyyden ja liiketoimintaosaamisen tutkinto-ohjelma  
Tradenomi (YAMK)

Tekijä(t) Saarinen, Mari	Julkaisun laji Opinnäytetyö, ylempi AMK	Päivämäärä Huhtikuu 2020
	Sivumäärä 84	Julkaisun kieli Suomi
		Verkojulkaisulupa myönnetty: x
Työn nimi <b>Tunneäly johtajan työssä</b> Näkemyksiä teatteriohjaajan esitysprosessin johtamisesta		
Tutkinto-ohjelma Tradenomi (YAMK), yrittäjyyden ja liiketoimintaosaamisen tutkinto-ohjelma		
Työn ohjaaja(t) Sini Seppelin		
Toimeksiantaja(t) Suomen Harrastajateatteriliitto		
Tiivistelmä <p>Tutkimuksen tarkoitus oli selvittää kuinka teatterin harrastajat näkevät esitysprosessin johtamisen vaikuttavan onnistumisen kokemuksensa syntymiseen. Tutkimuksen tutkimuskysymys oli ”Miten esitysprosessi tulisi harrastajateatterissa johtaa, jotta teatterin harrastaja kokee onnistuvansa?”</p> <p>Tutkimuksella haluttiin auttaa ohjaajia johtajina ymmärtämään harrastajateattereiden ohjaamisen erityispiirteitä paremmin, ja näin kehittää sekä parantaa ammattilaisten ja harrastajien välistä yhteistyötä harrastajateatterikentällä, sekä avata polkua jatkotutkimukselle aiheeseen.</p> <p>Tutkimuksen muoto on laadullinen suuntautuen fenomenografiaan. Tutkimuksen teoreettisena viitekehystenä oli tunneälyn merkitys johtamisessa. Tutkimusaineisto kerättiin teemahaastatteluiden avulla. Teoreettiseen viitekehykseen peilaamalla selvitettiin mikä on tunneälyn merkitys esitysprosessin johtamiselle.</p> <p>Tutkimuksen tuloksena voidaan tulkita, että haastateltujen käsitys onnistumisen kokemukseen vaikuttavista ohjaajan ominaisuuksista koostuivat avoimuudesta, tasapuolisuudesta, tunneälykkyydestä sekä kontekstin ymmärtämisestä. Onnistuneeseen esitysprosessiin haastateltavat toivat esiin huomiota esitysprosessin vaiheissa erityisesti liittyen roolitukseen, aikatauluttamiseen, tekniikkaharjoituksiin, palautteen saamiseen ja henkilöohjaukseen. Johtamisen malleissa haastateluaineistossa tuli esille myös aikaisemmin esimerkiksi ammattiteattereissa tutkittu ristiriitaisuus, joka vallitsi yksilöjohtamisen ja jaetun johtajuuden mallin välillä. Tunneälykäs johtamisen malli oli esitysprosessin ohjaajalle johtajana toivottu harrastajateatterissa.</p>		
Avainsanat (asiasanat) Tunneäly, jaettu johtajuus, tunneälykäs johtaminen, asiantuntijuus, asiantuntijuuden johtaminen, teatteri, harrastajateatteri, ohjaaminen,		
Muut tiedot (Salassa pidettävät liitteet)		

Author(s) Saarinen, Mari	Type of publication Master's thesis	Date April 2020 Language of publication: Finnish
	Number of pages 84	Permission for web publication: x
Title of publication <b>Emotional intelligence in leadership</b> Views on a theatrical director's leadership in a performance process		
Degree programme Master's Degree Programme in Entrepreneurship and Business Competence		
Supervisor(s) Seppelin, Sini		
Assigned by The Finnish Amateur Theatre Association		
Abstract  <p>The research problem focused on the kind of impact that the leadership of a performance process had on theatre amateurs' experiences of success. The basic research question was "How should the performance process be led so that the amateur would feel successful"?</p> <p>The purpose of the study was to help leaders to better understand the specific needs of amateur theatre leadership and to develop their mutual co-operation as well as open avenues for future research.</p> <p>The study had a qualitative research approach, and its orientation was that of phenomenography. The theoretical framework focused on the importance of emotional intelligence in leadership and in directing the performance process successfully. The research material was collected through thematic interviews.</p> <p>According to the results, leadership qualities that influence the success experiences of amateurs were openness, equity, emotional intelligence and understanding of the context. The interviewees stated that in order to have a successful process, the leader has to consider the following factors in leading the process: casting, scheduling, technical exercises, feedback and personal guidance of the characters. Regarding leadership models, the interview material also highlighted the same discrepancy between individual leadership and shared leadership previously studied in theatres. According to research results, emotional intelligence leadership can be seen as desirable model for the director of a performance process in amateur theatre.</p>		
Keywords/tags (subjects) Emotional intelligence, emotional intelligence in leadership, theatre, amateur theatre, expertise organisation, leading expertise		
Miscellaneous (Confidential information)		

## Sisältö

<b>1</b>	<b>Johdanto</b> .....	<b>3</b>
<b>2</b>	<b>Tunneäly johtamisessa</b> .....	<b>4</b>
2.1	Tunneäly ja tunnetaidot .....	6
2.2	Tunneälykäs johtaminen .....	8
<b>3</b>	<b>Teatteriohjaajan työnkuva</b> .....	<b>11</b>
3.1	Teatteriohjaajan työtehtävät .....	14
3.2	Tunneäly teatteriohjaajan työssä .....	15
3.3	Teatteriohjaajan esitysprosessin johtamisen karikatyyrit ja mallit .....	18
<b>4</b>	<b>Harrastajateatteritoiminta</b> .....	<b>21</b>
4.1	Harrastajateatteritoiminta Suomessa .....	21
4.2	Teatterin harrastamisen motiivit .....	24
4.3	Teatterin harrastajan onnistumisen kokemus .....	25
<b>5</b>	<b>Tutkimuksen toteutus</b> .....	<b>27</b>
5.1	Tutkimuksen tausta ja konteksti .....	27
5.2	Fenomenografinen tutkimussuuntaus ja tutkimuksen kulku .....	28
5.3	Aineiston keruumenetelmät ja aineiston kuvaus .....	31
5.4	Haastattelumuotona teemahaastattelu .....	32
5.5	Aineiston analysointi ja analysointimenetelmät .....	35
<b>6</b>	<b>Tutkimustulokset</b> .....	<b>50</b>
6.1	Esitysprosessin johtamisen malli .....	52
6.2	Ohjaajan ominaisuudet .....	54
6.3	Esitysprosessin tärkeät vaiheet .....	58
6.4	Tutkimustulosten yhteenveto ja johtopäätökset .....	63
6.5	Kehitysehdotukset esitysprosessin johtamiseen harrastajateatterissa .....	65
6.6	Tutkimuksen luotettavuus .....	66

<b>7 Pohdinta .....</b>	<b>68</b>
<b>Lähteet .....</b>	<b>73</b>
<b>Liitteet .....</b>	<b>76</b>
Liite 1. Keskeiset tutkimustulokset: Ohjaajan ominaisuudet .....	76
Liite 2. Keskeiset tutkimustulokset: Esitysprosessin tärkeät vaiheet .....	79

## **Kuviot**

Kuvio 1. Tunnetaidot.....	7
Kuvio 2. Teatteriesityksen valmistusprosessin kulku .....	14
Kuvio 3. Harrastajateatteritoiminta Suomessa.....	22
Kuvio 4. Luovien taiteiden harrastaminen.....	23
Kuvio 5. Fenomenografisen tutkimuksen kulku.....	30
Kuvio 6. Teemahaastattelun toteutuksen vaiheet.....	33
Kuvio 7. Esimerkki sisällönanalyysin kulusta.....	38
Kuvio 8. Keskeiset tutkimustulokset kuvauskategoriassa.....	51
Kuvio 9. Esitysprosessin johtamisen malli .....	52
Kuvio 10. Ohjaajan ominaisuudet.....	54
Kuvio 11. Ohjaajan ominaisuudet:Tunneäly .....	55
Kuvio 12. Ohjaajan ominaisuudet: Kontekstin ymmärtäminen .....	57
Kuvio 13. Esitysprosessin tärkeät vaiheet.....	58
Kuvio 14. Esitysprosessin tärkeät vaiheet: Aikataulutus.....	59
Kuvio 15. Esitysprosessin tärkeät vaiheet: Henkilöohjaus .....	60
Kuvio 16. Esitysprosessin tärkeät vaiheet: Palaute.....	61
Kuvio 17. Esitysprosessin tärkeät vaiheet: Tekniikkaharjoitukset .....	62
Kuvio 18. Esitysprosessin tärkeät vaiheet: Roolitus.....	63

## **Taulukot**

Taulukko 1. Karikatyyrien ominaispiirteet .....	20
Taulukko 2. Esitysprosessin johtamisen malli.....	40

# 1 Johdanto

Tunneälyn on tunnistettu jo pitkään olevan tärkeä osa johtamista. Hyvän tunneälykkyyden sanotaan johtavan parhaimmillaan koko työyhteisön parhaaseen mahdolliseen suoritukseen unohtamatta kunkin omia vahvuuksia, heikkouksia ja vapaata ajatusten ja tunteiden virtaa. Tunneälykäs johtaja hyväksyy ja ymmärtää myös negatiiviset tunnetilat ja osaa kääntää ne voimavaraksi tallomatta kenenkään ylitse. Tunneälyä vaatii myös ymmärtää, milloin on aika jakaa johtajuutta, ja milloin tehdä ratkaisut yksin. Tunneälyn ja tunnetaitojen merkitys on myös huomioitu jo teknologiankin parissa, ja älylaitteiden kehitys kohti parempaa tunneälyn ymmärrystä ja etäkommunikaatiota on jo synnyttänyt useita innovaatioita. *Tunne on tietoa johtamisesta*, toteaa tunneälyn osaa ammattiteatterin esitysprosessin johtamisessa tutkinut Sauer (2012, 138).

Tunneälykkään johtajuuden tapa ei ole luultavasti suoraviivaisin tapa johtaa. On sanottu, että toimiva tiimi, joka jakaa johtajuuden ja vastuut, toimii tilanteeseen mukautuen tehokkaammin kuin perinteistä hierarkista yksilöjohtajuutta korostava työyhteisö. Jaetun johtajuuden arvellaan olevan toimivimmillaan vapaata luovuutta pursuavassa yhteisössä. Tämän tutkimuksen kohteena oleva teatteri on toimintaympäristönä erityinen, luovuutta ja tunnetiloja pursuava ympäristö. Teatterissa tunnetilat ja niiden tutkiminen sekä erilaiset luovat persoonat ovat läsnä, ja niiden lävitse johtajan tulee luovia kohti lopputulosta. Teatterissa jo organisaationakin vastavoimat ovat valloillaan.

Suomalainen harrastajateatteritoiminta on kansainvälisessä mittakaavassakin runsasta ja laadukasta. Teatteria harrastatetaan lähes joka kaupungissa, kunnassa ja kylällä kesäteatteritarjontamme kerää vuosittain miljoonayleisön. Harrastajateatterit työllistävät kolmannen sektorin toimijoina teatterialan ammattilaisia ja toimivat useilla pienillä paikkakunnilla merkittävinä ja joskus jopa ainoina kulttuurimatkailun palveluntarjoajina. Tämän tutkimuksen taustalla oleva Suomen Harrastajateatteriliitto on suomalaisen harrastajateatteritoiminnan tukija ja kehittäjäorganisaatio. Liitto tavoittaa 500 harrastajateatteria jäsenistönsä kautta ollen näin harrastajateatterialan suurin kattojärjestö Suomessa.

Teatterin harrastamisen sanotaan kehittävän sosiaalisia taitoja, yhteiskunnallista osallisuutta ja kaventavan sukupolvien välistä kuilua. Teatteri herättää ajattelemaan ja muuttaa maailmaa turvallisesti ajankohtaisiin asioihin vaikuttaen sekä muistuttaen ja opettaen menneestä. Teatteri on osa kulttuuria ja historiaa sekä merkittävä osa kulttuuria paikkakunnilla Suomessa. Harrastajat ja ammattilaiset tekevät laajasti yhteistyötä. Harrastajateatterit työllistävät teatterialan ammattilaisista erityisesti ohjaajia produktioihinsa, ja siitä syystä tähän suhteeseen tässä tutkimuksessa paneudutaan. Ammattilaisten ja harrastajien välistä yhteistyötä on tutkittu vähän, kuten myös harrastajateattereiden ja teatterin harrastamisen merkitystä yleisesti ja yksilötasolla.

Tämän tutkimuksen tarkoituksena on avata tunneällyn merkitystä johtajan työssä teatterialalla. Tutkimuksen tutkimusongelma on kuinka teatterin harrastajat näkevät esitysprosessin johtamisen johtavan onnistumisen kokemukseensa. Tutkimuksen tutkimuskysymykseksi muodostuukin seuraavaa;

Miten esitysprosessi tulisi harrastajateatterissa johtaa, jotta teatterin harrastaja kokee onnistuvansa?

Tutkimusongelmaan etsitään tässä tutkimuksessa vastauksia laadullisella fenomenografisella tutkimusotteella haastatteleamalla teatterin harrastajia sekä teatteriohjaajaa.

## **2 Tunneäly johtamisessa**

Vakiintuneiden uskomusten mukaan johtaja on yksilö, jolla on johtamiseen soveltuvat ominaisuudet. Johtajan suhde alaisiin on perinteisesti nähty välineellistämisenä, jossa johtajan alaiset ovat välineitä kohti yhteistä päämäärää. Johtaja ohjaa välineitään omilla yksilötaidoillaan siten, että tavoitteet saavutetaan. Tämä vanhahko johtamismalli on saanut haastajan siitä ajatuksesta, että johtaminen onkin toiminto, joka voidaan myös jakaa usealle perinteisen yksilöjohtamisen mallin sijaan. Nykypäivän vaatimukset ja paineet mutkikkaan tiedon ja asiantuntijuuden

hallinnasta on ajanut johtajuuden haasteiden eteen. Johtajuutta on jaettava yksijohtajuuden rinnalla, jotta tavoitteet on mahdollista saavuttaa. (Eriksson, Keso, Koivunen, Lehtimäki, Pietiläinen, Ropo & Sauer 2005, 51.)

Eryteisesti asiantuntijaorganisaatiossa johtajan on ymmärrettävä, että hän ei tiedä kaikkea, ja näin kunnioitettava alaisten osaamista ja tietämystä (Kolari 2010, 159). Kolari (mts. 19) kertoo Siparin (1996) toteavan, että perinteisessä johtamisen mallissa itse johtaminen on erotettu johdettavan työn sisällöstä. Asiantuntijaorganisaatiossa kuitenkin johtaminen liittyy vahvasti tehtävän työn sisältöön ja johtajan asiantuntijuus johtamiseen on tärkeä elementti. Asiantuntijatyötä tekeväille tärkeää on niin kutsuttu asiantuntemusauktoriteetti, eli se, että johtaja on ammatillisesti arvostettu ja kunnioitettu.

Tunneälyn tärkeys ja sen ymmärtämisen tarve on tunnistettu myös viime vuosina jo teknologiankin parissa. Crum (2018), esittelee teknologian mahdollisuuksia esimerkiksi ihmisen sisäisen kokemuksen selvittämisessä. Crumin (2018) mukaan eläimet toimivat sisäisten vaistojaan varassa selvitäkseen. On ajateltu, että ihminen voi valita, miten sisäisiä vaistojaan kuuntelee ja mitä niistä tuo näkyväksi. Ihmisen on mahdollisuus hyödyntää niin kutsuttua pokerinaamaa. Crumin (2018) mukaan kuitenkin nykyajan teknologia pystyy aiempaa enemmän tunnistamaan ihmisen kehollisia viestejä, kuten silmän liikettä ja kehon lämpötilan muutoksia ja muodostamaan kerätystä datasta totuuden, jota ihminen ei ole edes ajatellut jakaa ulospäin. Näin voitaisiin esimerkiksi saada tietoa siitä, miten ihmiset kokevat taidetta tai vaikkapa mahdollisuuksia puuttua mielenterveysongelmiin. (Crum 2018.)

Kaliouby (2015) myös ehdottaa, että riittävästi tunnetdataa keräämällä voidaan opettaa älylaitteet ymmärtämään tunteita. Tunneälykästeknologia syventäisi kommunikaatiota ihmisten käyttämien älylaitteiden kesken ja voisi tuoda helpotusta myös esimerkiksi etäjohtamiseen. (Kaliouby 2015.)



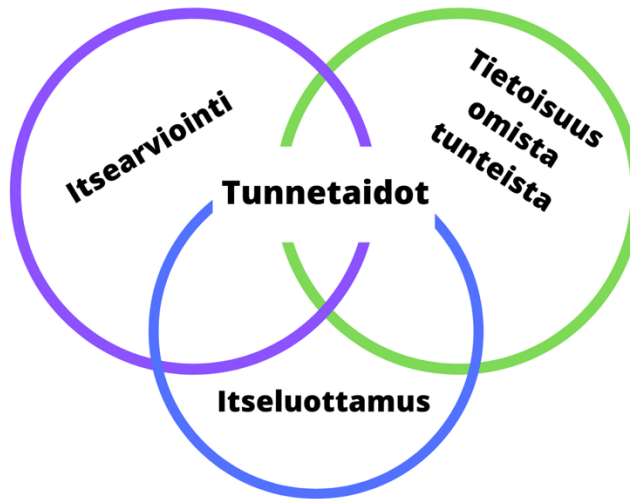
## 2.1 Tunneäly ja tunnetaidot

Goleman (1998, 361) kertoo, että tunneälyä voidaan kuvata kykynä havaita ja hallita omia tunteita. Tunneälyä tarvitaan myös, kun kohdataan muiden tunteita ja tunnetiloja. Tunneäly ei ole sama asia kuin perinteinen älykkyys. Tunneälyn tunnetuimmat teoriat ovat muun muassa Peter Saloveyn, John Mayerin ja Reuven Bar-Onin luomia. Golemanin (mts. 361) tulkinta lainaa Mayerin ja Saloveyn teoriaa ja luo siitä oman viiden kohdan kokonaisuuden. Tämä tulkinta kokoo yhteen sen, miten ja miksi tunneälystä on hyötyä työelämässä. Tulkinta käsittää itsetuntemuksen, itsehallinnan, motivoitumisen, empatian ja sosiaaliset kyvyt (Goleman 1998, 361; Robbins 2005, 368-369).

Goleman (mts. 362) toteaa, että johtajalla tulisi olla hyvä realistinen käsitys omista kyvyistä ja tunteista ja kyky käyttää niitä reaaliaikaisesti päätöksenteossa. Johtajalla tulisi olla myös todellisuuteen perustuva itseluottamus. Hyvä *itsehallinta* tarkoittaa tässä kontekstissa kykyä tunteiden käsittelyyn siten, että tunteet eivät häiritse tehtävän tekemistä tai päätöksentekoa vaan toimivat ennemminkin niitä helpottavana tekijöinä. *Kyky motivoitua* omista lähtökohdistaan kohti päämäärää ja tavoitteita on myös yksi tunneälyn keskeinen osa-alue. Lisäksi *empatia*, eli taito asettua toisen asemaan ja tunteisiin, lisää kykyä huomioida ryhmässä erilaiset ihmiset ja kasvattaa yhteishenkeä. Näiden kykyjen lisäksi tärkeitä ovat *sosiaaliset taidot*, eli ihmissuhteisiin liittyvien tunteiden ja sosiaalisen vuorovaikutuksen taitava käsittely suhteessa päämäärän tavoittamiseen johtajana. (Goleman 1998, 362; Robbins 2005, 368-369.)

Fineman (2003, 90) toteaa, että johtajien tunnetilat ovat jatkuvan tarkkailun alla. Hänen mukaansa on yksi asia tasapainoilla paperitöiden, kuten strategian ja markkinointiviestinnän, keskellä. Täysin toiseen asiaan Finemanin (mts. 90) mukaan tullaan, kun johtajan tulee kyetä reflektoimaan ja kohtaamaan alaistensa ilot, surut, epätoivo ja muut kirjavat tunnetilat kyeten samalla empatiaan. Työn loppuun saattamiseen tarvitaan siis muutakin kuin strategista bisnesosaamista. Kyky emotionaaliseen älykkyyteen ja herkkyyteen on tärkeää, ja tätä piirrettä ei aina oteta tarpeeksi huomioon Finemanin (mts. 90) mukaan johtajien vaatimuksissa.

Goleman (1998, 72) nostaa esiin kolme itsetuntemuksen kannalta tärkeää tunteita (Kuvio 1).



Kuvio 1. Tunnetaidot (mukaillen Goleman 1998, 72-73.)

Golemanin (mts. 73) mukaan näiden kolmen tunnetaidon perusta on itsetuntemus. *Tietoisuus omista tunteista* tarkoittaa kykyä tunnistaa omat tunteet ja ymmärtää niiden vaikutukset esimerkiksi omaan työsuoritukseen, sanoihin ja tekoihin. Tietoisuus omista tunteista voi hänen mukaansa nousta esimerkiksi kehollisista kokemuksista, jotka osataan kääntää sanoiksi ja sosiaalisesti hyväksyttäväksi ilmaisuksi. Esimerkiksi kiire ja paine työelämässä saattavat Golemanin (mts. 73) mukaan blokata tuntemukset, jolloin tunteita ei ehditä havainnoida, saati ymmärtää, ja ilmaista parhaalla mahdollisella tavalla. Esimerkkinä tällaisesta tilanteesta voisi olla johtajan omasta ärtymyksen tilasta johtuva epäreilu tiuskaisu ajattelun tahattomasti keskeyttäneelle työntekijälle. Johtajat, joilla on ymmärrys omista tunteista, etenevät urallaan kuunnellen tunteiden tarjoamaa sisäistä ääntä ja päätyvät useammin urapolulle, joka vahvistaa heidän sisäistä kokemustaan saada jotain aikaan. (Goleman mts. 73-75.)

*Itsearviointi* (mts. 81-83) on kykyä tuntea ja tunnistaa omat vahvuudet ja heikkoudet. Itsearviointiin kykenevä pystyy arvioimaan sekä onnistumisiaan että

epäonnistumisiaan ja olemaan avoin kritiikille sekä uuden oppimiselle.

Itsearviointinissa taitava johtaja on kykeneväinen ja halukas kehittymään ja kuulemaan palautetta. Niin kutsuttu sokea piste on Golemanin (mts. 85-86) mukaan yksilön sokeutta omien heikkouksien ja rajojen näkemiseen. Sokeita pisteitä voivat olla esimerkiksi ylimielinen kunnianhimo, mahdottomat tavoitteet, vallanhimo, pätemisen tarve, perfektionismi, muilta liikaa vaatiminen ja ulkomuodon ylikorostaminen. Sokeiden pisteiden vaikutus voi johtaa äärimmillään narsismiin; johtajassa ei ole mitään vikoja, ja hän on aina oikeassa. (Goleman 1998, 85-86.)

Kolmas tunnetaidon osa-alue on Golemanin (mts. 88) mukaan *itseluottamus*.

Terveen ja realistisen itseluottamuksen omaavat henkilöt ovat itsevarmoja omista taidoistaan ja pätevydestään, mikä johtaa luontaiseen karismaan. Itsevarma johtaja uskaltaa esittää myös epäsuosittuja kantoja piittaamatta sen vaikutuksesta omaan etuun. Itseluottamus johtaa varmuuteen tehdä ratkaisuja myös silloin, kun ilmassa on epävarmuutta ja paineita. Itseluottamus antaa varmuutta ja voimaa edetä työssä ja puuttua epäkohtiin, jotka vaativat huomiota. Hyvä itseluottamus voi liittyä vahvaan persoonallisuuteen, joka koetaan innostavana ja säteilevänä karismana työyhteisössä. (Goleman 1998, 88-90.)

Golemanin (mts. 40-41) mukaan pelkkä tunneälykyys ei johda siihen, että johtaja osaa käyttää tunnetaitoja. Lohduttavaa on se, että vaikka jokaisella on omat heikkoudet ja vahvuudet, tunnetaitojen osa-alueiden riittävä hallinta voi johtaa hyvään lopputulokseen. Erilaisissa asiantuntijatehtävissä painottuvat erilaiset tunnetaidot, mutta tunnetaitoja tarvitaan kaikilla aloilla johtamisessa. (Goleman 1998, 40-41.)

## 2.2 Tunneälykäs johtaminen

Goleman (1998, 41) toteaa, että kaikki tunnetaidot ovat toisistaan riippumattomia, mutta kuitenkin vuorovaikutuksessa jatkuvasti keskenään. Vaikka tunnetaidot ovatkin osittain toisistaan riippumattomia, rakentuvat ne toistensa varaan. Esimerkiksi empatian kehittymisen kannalta omien tunteiden ymmärtäminen ja hallinta on oleellinen taito. Tunnetaitoja tulee harjoitella, ja niiden oppimiseen

vaikuttavat myös yleisesti työyhteisön ilmapiiri sekä yksilön kiinnostus kehittymiseen työssään. (Goleman 1998, 41.)

Ihmisten johtaminen vaatii Kolarin (2010, 183) mukaan inhimillisyyttä, eettisyyttä, persoonallisuuden huomioimista sekä sen arvostamista, joustavuutta sekä johtajalta herkkyyttä havaita ja aistia yksilöstä ja ryhmästä kumpuavia heikkoja signaaleja. Kolari (mts. 183) toteaa, että vaikka nämä mainitut vaatimukset ovatkin luonteeltaan pehmeitä, ei tunneälyjohtaminen sulje ulos organisaation menestyksen muita elementtejä.

Johtamisen tulisi Kolarin (2010, 175) mukaan erityisesti tuottaa yksilöille mahdollisuuksia täyttää erilaisia tarpeitaan ja toteuttaa itseään. Tarpeista tärkeimmiksi Kolarin mukaan nousevat tarvehierarkiasta emotionaaliset ja persoonalliset tarpeet. Kolari (mts. 175) näkee, että johtajan tehtävä on avustaa yksilö perustarpeiden tyydyttämisestä kohti persoonallisten tarpeiden tyydyttämistä.

Alaisten ehdottoman tasapuolinen, oikeudenmukainen ja arvostava kohtelu synnyttää luottamuksen johtajaan (Kolari 2010, 177). Kolari (mts. 157) toteaa, että johtaja, joka osoittaa kykyä neuvotella, sovitella ja keskustella sekä huomioida, koetaan työyhteisössä voimaantumisen mahdollistajana. Voimaantumisen kokemukseen Kolarin (mts. 157) mukaan johtavat myös johtajan avoimuus, tasavertaisuus, neuvottelu- ja kuuntelutaidot sekä luottamus ja kunnioitus alaisten taitoihin. Tärkeää on myös alaisten työpanoksen huomioiminen, kannustava ja oikeudenmukainen johtaminen sekä se, että johtaja pystyy itsekin ottamaan palautetta asiallisesti vastaan (mts. 157). Perinteisessä johtamisen mallissa johtajalla on ollut tietovalta johtaa muita hallitsemansa tiedon perusteella. Kun tietoa aletaan jakaa, avautuu mahdollisuus myös johtamisen jakamiseen. (Eriksson ym. 2005, 51.)

Jaettu johtajuus on kyseessä, kun kaksi tai useampi ryhmän jäsen yhdistävät voimansa ohjatakseen muita ryhmäläisiä saadakseen ryhmän toimimaan tehokkaasti kohti päämäärää, toteavat Bergman, Rentsch, Small, Davenport ja Bergman (2012). Useiden tutkimusten mukaan jaettu johtajuus liittyy tiimin tai ryhmän tyytyväisyyteen ja ongelmanratkaisun laatuun, toteavat Bergman ja muut (2012).

Huomio liittyy tutkimukseen, jossa tutkittiin jaetun johtajuuden prosessia päätöksenteko ('decision-making') -tiimeissä. Tutkimuksen tuloksissa todettiin, että jaettu johtajuus muun muassa vähensi konflikteja ja nosti ryhmän sisäistä luottamusta silloin, kun mukana oli useita erilaisia johtamisen tyyliä ja johtajuus jakaantui useille yksilöille. Tuloksena todettiin, että johtamista tulisi laajentaa yhden henkilön vertikaalisesta johtamisesta kohti formaalin hierarkisen ja jaetun johtajuuden yhdistelmää. (Bergman ym. 2012.)

Pearce ja Sims (2002) toteavat, että jaettu johtajuus itsessään ei ole jonkun tietyn yksilön persoonaan liitettävä ominaisuus, vaan tapa toimia ja kohdata toiset ryhmässä ja päätöksenteossa. Jaetun johtajuuden malli on vastakkainen perinteisen johtamisen mallin kanssa, jossa johtajuus usein käsitetään ylhäältä alas tulevina määräyksinä. Muutos yksilöjohtamisesta jaettuun johtamiseen tarvitsee muutoksen mielikuvassa johtajuudesta. Jaettu johtajuus on enemmänkin prosessi, jossa yksilöt johtavat toinen toisiaan ryhmässä kohti haluttua lopputulosta. (Pearce & Sims 2002.)

Eriksson ja muut (2005, 33) ehdottavat, että jaetun johtajuuden ei ole tarkoitus olla muodoltaan harmoniaa vaan se sisältää särmiä. Jaetun johtamisen malliin liittyvät neuvottelemineen, luottamukseen perustuva kontrolli, tilaa yhteiselle tekemiselle, kuunteleminen ja moniäänisen tiedon arvostaminen, itsensä likoon laittaminen sekä vallan ja vastuun jakaminen. Jaettu johtajuus vaatii onnistuakseen tunnetaitoja. (Eriksson ym. 2005, 29.)

Toinen joustavasti muuntuva tunnetaitoja erityisesti vaativa johtamisen malli on tilannetaitoihin painottuva johtajuuden malli. (Kolari 2010, 177-178.) Kolarin (mts. 177-178) mukaan tilannepainotteinen johtajuus vaatii avointa, kuuntelevaa, hyväksyvää, kunnioittavaa ja arvostavaa eli lyhyesti sanottuna aitoa dialogia. Johtajuus muuntuu tyyliltään joustavasti tilanteen mukaan ja ottaa huomioon yksilöiden erilaiset mielipiteet ja tavoitteet. (Kolari 2010, 177-178.)

Kolari (2010, 185-186) nostaa myös esiin tutkimuksessaan tunneälyjohtamisen mallin erityisesti muutosjohtamisessa. Kolari (mts. 179) esittää, että tunneälykäs johtaminen imee sisäänsä esimerkiksi tilannepainotteista johtamista, jaettua

johtajuutta sekä jaettua asiantuntijuutta. Tällaisessa mallissa johtajuutta tukevia johtamisen ominaisuuksia ovat dialogisuus, kuunteleminen, asiantuntijuuden arvostaminen, alaisten kunnioitus ja ehdoton tasapuolisuus sekä oikeudenmukaisuus, tilanteisiin herkästi mukautuminen sekä ryhmästä nousevien hiljaisten signaalien lukukyky. (Kolari 2010, 179.)

Sauer (2005, 81) esittää, että johtamistutkimuksissa on selkeä puute empiirisessä tutkimuksessa tunteiden perspektiivistä. Sauer (mts. 171-174) kertoo, että tunteet heijastavat kunkin sosiaalisen yhteisön tai ryhmän arvoja, uskomuksia ja kiinnostuksen kohteita ja ne ovat tunnistettavassa roolissa kognitiivisen ajattelun rinnalla. Tunneällyn katsotaan olevan erityisen tärkeä niiden alojen yhteydessä, joissa vaaditaan erityisen paljon sosiaalista vuorovaikutusta (Robbins 2005, 368). Sauer (2012, 136) toteaa, että teatteri on johtamisen kannalta ympäristö, jossa vastavoimat ovat valloillaan ja asettavat johtamiselle erityisiä haasteita. Teatterissa organisaationa vetävät jatkuvasti köyttä taide ja talous sekä esimerkiksi erilaiset valta-asetat ja autonomiat. (Sauer 2012, 136)

### **3 Teatteriohjaajan työnkuva**

Ohjaajasta puhutaan, kun harjoitellaan esimerkiksi tiettyä näytelmää ja kyseessä on erityisesti näytelmäproduktion ohjaaja ja ohjaaminen. Kun taas harjoitellaan esimerkiksi erilaisia teatteri-ilmaisun tapoja vaikkapa kouluympäristössä ilman varsinaista esityksellistä päämäärää, voidaan puhua opettajasta ja opettamisesta. (Sinivuori 2002, 26-27.) Sinivuoren (mts. 27) mukaan tämä erottelu on yleensä melko vaikeaa ja myös tarpeetonta.

Sinivuoren (mts. 26) mukaan harrastajateatterin ohjaaja saa kuitenkin vastaansa kaksi merkittävää identiteettivalintaa harrastajia ohjatessaan.

*Harrastajat kokevat olevansa joko näyttelijöitä tai oppilaita, ja toisaalta taas ohjaamaan tullut henkilö voi kokea olevansa ohjaaja tai opettaja. (Sinivuori 2002, 26.)*

Sinivuori (mts. 26) luonnehtii teatteritaidetta ja -kasvatusta sekä tietoisesti että tavoitteiseksi vaikuttamiseksi, jonka keskiössä on vuorovaikutus ohjaajan ja harrastajan välillä. Sinivuori (mts. 25) kertoo myös, että harrastusten merkitys on erityisen suuri henkilöille, jotka eivät ole tietoisia omista sisäisistä haasteistaan. Tällöin nämä haasteet ja ristiriidat luovat jännitteitä, jotka purkautuvat alitajuisesti harrastusten – kuten vaikkapa teatterin – parissa.

Teatteriohjaajan työ harrastajateatterissa on usein kolmannen sektorin palkkatyötä, jossa työnantaja on vapaaehtoistoimija (Laaksovirta 2020). Kolmannella sektorilla tehtävä työ on Selanderin (2019, 30) mukaan omaleimainen palkkatyön alue. Selander (mts. 30) toteaa, että kolmannen sektorin palkkatyöstä saatetaan ajatella, että palkallinen työntekijä tekee työtään samalla intohimolla kuin vapaaehtoinen toimija, niin sanotusti rakkaudesta lajiin, jolloin hänen saatetaan odottaa tinkivän työhyvinvoinnistaan ja oikeuksistaan.

Harrastajateatterissa taloudellinen menestymisen paine ei kuitenkaan ole usein yhtä suuri kuten esimerkiksi ammattiteattereissa, jolloin voidaan ottaa enemmän riskejä ja tehdä kokeiluja ilman stressiä taloudellisesta menestymisestä ja näin ollen esimerkiksi uudet kirjoittajat ja ohjaajat voivat päästä paremmin esille. (Sinivuori 2002, 20.) Harrastajateattereillakin on kuitenkin myös omat taloudelliset paineensa. Palkatun ohjaajan palkka on maksettava ja esimerkiksi näytelmätekstin ja käytettyjen musiikkien tekijänoikeudet kustannettava. Usein ohjaaja on harrastajateatterissa ainut palkattu henkilö, mutta joissain tapauksissa palkallisena on myös esityksen tuottaja, valo- ja äänisuunnittelija tai esimerkiksi musiikista ja koreografiasta vastaavat henkilöt. (Laaksovirta 2020.) Haasteena on Metsälän (2020) mukaan se, että palkkaus on taloudellisista resursseista johtuen alle suositusten, ja työehdot eivät noudata alan työehtosopimuksia. Ohjaajalle saattaa kertyä paljon ylimääräisiä tehtäviä itse päätyön lisäksi, eikä tukea ole riittävästi saatavilla. (Metsälä 2020.)

Harrastajateatterin johdettava työyhteisö eroaa ammattiteatterista siten, että harrastajateatterissa toimijat ovat pääsääntöisesti vapaaehtoisia. Kunkin jäsenen tausta ja ammattikunta voi olla hyvin erilainen. Mukana samassa produktiossa voi olla esimerkiksi lääkäri, kirjanpitäjä, psykologi, tietotekniikan insinööri, opiskelija,

koululainen ja kirvesmies. Jäsenet voivat edustaa siis hyvin erilaisia ammattikuntia ja ikävaiheita verrattuna ammattiteatteriin. (Laaksovirta 2020.)

Harrastajateatterin käytettävissä olevat tilat eroavat myös usein radikaalisti ammattiteatterin toiminnasta. Monilla teattereilla on käytössään esimerkiksi seuratalo, joka jaetaan muiden käyttäjien kanssa. Useat kesäteatterit harjoittelevat esityksensä aivan eri tilassa, kuin missä se sitten lopulta esitetään ja sama tilanne voi olla myös talvikauden esityksissä. (Laaksovirta 2020.)

Kolmannella sektorilla tapahtuvassa työskentelyssä voi syntyä Selanderin (2019, 83) mukaan jännitteitä esimerkiksi siitä, että toinen osapuoli toimii yhteisössä vapaa-ajallaan ja toinen osapuoli saa työstään palkkaa. Kun vapaaehtoisesti mukana oleva odottaa palkalliselta samanlaista sitoutumista ja ajatusmallia työhön, voi syntyä työyhteisön ilmapiiriin kireyttä, kun odotukset eivät vastaa toisiaan. Kuitenkin Selander (mts. 76) osoittaa tutkimustuloksissaan, että vastoin odotuksia kolmannen sektorin palkansaajilla on *energinen ja innostunut asenne työtään kohtaan*. Samaa mieltä on myös Metsälä (2020), joka toteaa, että itse työtä kyllä rakastetaan, ja se aiheuttaa usein sen, että työehdoista tingitään jopa oman edun vastaisesti.

Teatterissa esitysprosessin maaliin saattamisen päävastuu on teatteriohjaajalla ja näin ollen ohjaajat voidaan nähdä tästä näkökulmasta esitysprosessin johtajina. Teatteriohjaaja saa sanoa viimeisen sanan kaikesta esitysprosessissa, alkaen esityksen tyyllilajista päättyen vaikkapa visuaalisen ilmeen pienimpiin yksityiskohtiin, kuten näyttelijän vaatetuksen väreihin. Vaikka teatteriohjaajan tehtäviin kuuluu paljon käytännön päätöksien tekemistä, on tehtävän pääydin kuitenkin työryhmän motivoiminen ja avoimen ilmapiirin luominen, jotta näyttelijät voivat yksilöinä ja yhdessä luoda yhteisen taideteoksen. (Sauer 2005, 16-17.) Sauerin (mts. 22) mukaan empiiriset tutkimukset teatteriohjaajan ja näyttelijän välisestä suhteesta johtamisen näkökulmasta ovat harvassa.



### 3.1 Teatteriohjaajan työtehtävät

Koska tässä tutkimuksessa keskitytään teatteriohjaajan johtamisen merkitykseen teatterin harrastajalle, on teatteriohjaajan työnkuvaa syytä avata tarkemmin Sinivuoren (2002, 45) Teatteriesityksen valmistusprosessin kulku -kuviota (Kuvio 2) mukailleen. Teatteriohjaajan konkreettinen työ harrastajateatterissa alkaa alkuvalmisteluilla. Jokainen teatteriesityksen valmistusprosessi on hieman erilainen ja tähän vaikuttavat esimerkiksi työryhmän sosiaaliset suhteet ja osallistujien harrastamisen motiivit, mutta suurimmasta osasta voidaan löytää tiettyjä toistuvia lainalaisuuksia. (Sinivuori, 2002, 44.)



Kuvio 2. Teatteriesityksen valmistusprosessin kulku. (mukaiillen Sinivuori 2002, 45.)

Alkuvalmisteluissa esimerkiksi ohjaaja valitsee tekstin tai tutustuu työnantajansa valitsemaan tekstiin ja tekee tämän pohjalta ohjaussuunnitelman. Ryhmän kokoontuessa ensimmäistä kertaa tapahtuu orientaatio ja ryhmän motivointi ohjaajan hyväksi katsomalla metodilla. Ohjaaja tekee yleensä itse roolituksen, mutta joskus roolit on jaettu jo etukäteen. Toisinaan myös roolitus tapahtuu niin sanotusti pakon sanelemana, jos osallistujista on pula. (Laaksovirta 2020.)

Ennen roolitusta ja sen aikana käydään läpi tekstinlukuharjoituksia, joissa ohjaaja voi tehdä viimeisiä roolitusta. Tästä vaiheesta päästään kohtausharjoituksiin, joita ennen ja joiden aikana voidaan tehdä paljon erilaisia näyttelijäntyön tekniikkaharjoituksia, kuten improvisaatio-, aisti-, äänenkäyttö-, tunne-, keho-, liike-,

ja keskittymisharjoituksia. Kohtausharjoitusten jälkeen siirrytään koko esityksen läpimenoihin ja teknisten ja valmistavien harjoitusten jälkeen esityksiin. Prosessin aikana ohjaaja on dialogissa näyttelijöiden sekä muun tuotannon kanssa esimerkiksi visuaalisista ratkaisuista. Mukana tuotannossa on yleensä myös puvustaja, lavastaja sekä ääni- ja valoteknikko, mutta käytäntö vaihtelee erilaisten harrastajateattereiden välillä. (Sinivuori 2002, 45-56; Laaksovirta 2020.) Harrastajateatterissa tuotantopuoli on lähes aina merkittävästi pienempi resursseiltaan kuin ammattiteatterissa, mikä voi johtaa ohjaajan yksinäisyyden tunteeseen sekä työn laajenemiseen oman osaamisalueen ulkopuolelle. (Metsälä 2020.)

### 3.2 Tunneäly teatteriohjaajan työssä

Teatteri on organisaationa luova ympäristö, jossa tunteita käsitellään ja tehdään näkyväksi päivittäin. Tunne johtajan työssä on tietoa, ja erityisesti;

*Tunne on tietoa johtamisesta. (Sauer 2012, 138.)*

Sauer (2012, 138-139) esittää, että erityisesti teatterityössä johtaminen on muodoltaan kokonaisvaltaisesti läsnäolevaa. Teatterin ollessa luova organisaatio, tunnetiloja aistitaan kehon, katseen ja kosketuksen sekä kielellisen ja rytmin ilmaisun kautta. Tunnetaidot ovat Sauerin (mts. 138-139) mukaan teatterijohtamisessa näkyvässä osassa ja teatterissa on yhtä aikaa vallalla yksilöjohtamisen ja jaetun johtajuuden mallit.

Sauer (2005, 14) toteaa, että teatterin johtamisessa tunteet ovat erityisessä kompleksisessa suhteessa johtamiseen. Vastoin yleistä johtamiskäsitystä Sauerin (mts. 14) mukaan prosessista, joka on täynnä negatiivisia tunnetiloja saattaa syntyä teatterissa menestynyt näytelmä, kun taas harmoninen ja positiivisten tunteiden ympäröimä prosessi voi synnyttää täyden ”flopin”. Sauer (mts. 80) ehdottaakin, että teatteri poikkeaa yleisestä käsityksestä juuri sen luovan ja erityisen prosessin vuoksi ja siksi yleisen positiivisen ilmapiirin ylläpitämisen tavoite ei päde teatterissa. Teatterissa ei tavoitella koskaan tavanomaista tiettyä standardi -tuotetta, vaan

uniikkia ja poikkeuksellista performanssia. Johtajat vaikuttavat seuraajiensa kokemukseen siitä mikä on missäkin prosessissa tavoiteltavaa, tarpeellista ja mahdollista ja tämä määritelmä kytkee johtamisen tunteisiin. (Sauer 2005, 80.)

Sauerin (mts. 24) mukaan taitelijat on koettu karismaattisina yksilöinä ja taitelijoiden ympäriltä voi löytää diiva-kulttia ja tämän kautta rakennetaan retorisia valta-asetelmia, jotka näkyvät joskus myös esimerkiksi esitysten harjoitusprosesseissa, kun produktion palkataan hyvin tunnettu näyttelijä.

Kehollisuuden sekä tunteiden yhteinen sanoma ja niiden merkityksen tiedostaminen johtamisessa tulevat yhtä tärkeiksi teatteriprosessissa, teatterin ollessa kehollinen tapa ilmaista (mts. 171). Tutkimuksen (mts. 171-174) mukaan prosessin onnistumisen kannalta tärkeitä pohdinnan aiheita johtajalle ovat:

**Visio**, kuinka se luodaan ja kenen visio menee läpi. Kuka katsoo ketä ja millä tavoin? (Mts. 171-172.)

Tässä yhteydessä visiolla tarkoitetaan visiota produktion lopputulemasta, valmiista esityksestä sekä toisaalta sitä kenen visiota toteutetaan ja kenen ehdoilla. Katseen alla oleminen tapahtuu, kun näyttelijä menee lavalle ohjaajan katsottavaksi. (Mts. 171-71)

**Kosketus**, instituutionaalisenä lupana tiettyä yksilöä kohden luo hierarkiaa ja tämä tulisi ottaa vahvasti huomioon. Yleisesti ihmiset ovat hyvin yksilöllisesti herkkiä siitä, kuinka heitä voi koskettaa ja kosketus voi toimia rauhoittavana mutta myös jännitettä luovana elementtinä. (Mts. 172.)

Koskettaminen voi tässä yhteydessä liittyä esimerkiksi ohjaamistilanteisiin, mutta myös ryhmän jäsenten väliseen fyysiseen kontaktiin, joka teatterissa saattaa kummuta ohjaajan näkemystä tai näytelmätekstistä. Muilla aloilla instituutionaalinen lupa koskettaa on nähtävissä esimerkiksi sairaanhoitajan ja potilaan välillä niin päin, että hoitajan oletetaan lähtökohtaisesti voivan koskettaa potilasta, mutta toisinpäin sama lupa ei päde samalla tavalla. Teatterissa ohjaaja

saattaa vaatia näyttelijää koskettamaan toista näyttelijää näyteltyn tekstin mukaisesti. (Mts. 172.)

**Kieli** on usein itsestään selvä osa. Kuitenkin kirjoittaminen, puhuminen ja kuunteleminen ovat kaikki tunteisiin sidottuja tekoja. Kuinka puhumme, kuuntelemme ja ilmaisemme kielen avulla, on hierarkiaa luova teko. Voimme tehdä kielen kohdalla useita valintoja tunteidemme ilmaisuun, piilottamiseen tai kontrolloimiseen. Kuunteleminen on myös aliarvioitu tapa johtamiskeinona. (Mts. 173.)

Ohjaamistilanteessa kielellinen ilmaisu on tärkeä osa ohjaamista. Milloin sanotaan, mitä sanotaan ja kuinka sanotaan, kertoo näyttelijälle kuinka hän on onnistunut suorituksessaan. (Mts. 173.)

**Rytmin** voidaan ajatella olevan johtamistapa. Johtajan tulee huomioida, onko rytmi hitaammille liian nopea, ilmentääkö se hutiloitua johtamista tai saako se nopeampirytmiset turhautumaan. (Mts. 172-173.)

Rytmillä tarkoitetaan esimerkiksi johtajan ryhmälle luomaa etenemistahtia. Mennäänkö asioissa eteenpäin liian nopeasti, jolloin esimerkiksi hitaammin omaksuva ryhmän jäsen kokee olevansa huono tai hidas. Tai ottaako esimerkiksi johtaja huomioon ryhmän toiveen edetä asioissa enemmän ja nopeammin. Ryhmä voi myös kokea, että johtaja on epämääräinen etenemisessään, mikä saattaa herättää epäluottamusta. (Mts. 172-173)

**Tila** voidaan ymmärtää esimerkiksi sekä sisäisenä tilana, että ulkoisena tilana. Ulkoisena tilana voidaan ajatella vaikkapa kunkin työntekijän sijoittamista työhuoneiden osalta suhteessa johtajaan ja sisäisenä tilana asioita, jotka ovat yksityisiä ja jotka ovat julkisia tai millaisen tilan henkilö itselleen ottaa ryhmässä suhteessa muihin. (Mts. 173-174.)

Johtaja esimerkiksi saattaa ottaa toiset ryhmän jäsenet lähemmäksi kuin toiset ja jakaa joitain asioita vain osalle ryhmää. (Mts. 173-174) Sauer (2012, 142) mukaan **kosketus** on näyttelijälle ammattilaisena tuttua ja siihen opiskellaan jo kouluaikana. Hänenkin mukaansa kuitenkin koskettaminen johtajuuteen liittyen on aina herkkä ja erityistä huomiota vaativa aihe. **Kieli** on tärkeä osa ohjaamista. Kielellä luodaan hierarkioita ja rakennetaan johtajuutta. Se miten ketäkin kuunnellaan ja miten kenellekin puhutaan, on valtaa. Huumori on tärkeä vuorovaikutuksen ja myös

tutustumisen väline. (Mts. 144). **Rytmi** voidaan nähdä Sauerin (mts. 147) mukaan myös vallankäyttämisen välineenä ja se on myös osa uskottavaa organisointia ja johtamista.

**Tila** on harrastajateatterissa merkityksellistä siinä mielessä verrattuna ammattiteatteriin, että tila ei ole aina teatterin tekemiselle optimaalisin resurssisyistä, vaikka se ei myöskään sitä aina ole ammattiteattereissakaan. (Laaksovirta 2020.) Ammattiteattereissa Sauerin (2012, 153) mukaan tila voi myös luoda hierarkiaa.

### 3.3 Teatteriohjaajan esitysprosessin johtamisen karikatyyrit ja mallit

Sauer (2005, 129) esittelee väitöstyössään tuloksena neljä karikatyyristä esitysprosessin johtamisen tyyliä fiktiivisten tarinoiden muodossa. Karikatyyrit liioittelivat kohteenaan olevaa ilmiötä siten, että itse ilmiö on kuitenkin vielä tunnistettavissa (mts 92-93).

Karikatyyreista kaksi on esitetty negatiivisina ja kaksi positiivisina. Nämä karikatyyrit ovat:

1. Hirviö
2. Elitisti
3. Teekutsut
4. Perhe

**Hirviö-karikatyyrissä** (mts. 130) ohjaaja johtaa prosessia työntämällä näyttelijät sekä fyysisen että tunnetason sietämisen ääri rajoille huutamalla, nolaamalla, avoimesti vertailemalla ja vaatimalla mahdottomia. Näyttelijät kokevat avutonta häpeää ja suoranaista vihaa.

**Elitisti-karikatyyri** (mts. 130) on myös täynnä negatiivista tunnetta. Tarinassa ohjaajalla on selkä visio, jonka hän odottaa näyttelijöiden toteuttavan kyseenalaistamatta. Ohjaaja näkee näyttelijät enemmän hänen taiteilijuutensa instrumentteina kuin omina yksilöinä. Ohjaaja ei ole kiinnostunut teatterin

organisaatiokulttuurista ja hänen asenteensa teatterin toimintaa kohtaan on avoimen vähättelevä, minkä näyttelijät kokevat loukkaavana. Ohjaaja pitää myös etäisyyttä työryhmään, välittämällä viestinsä välikäden kautta ja tämä johtaa myös ryhmän kahtiajakautumiseen ”ohjaajan” ihmisiin ja ”muihin” ihmisiin. Ryhmän valtaa epäluottamuksen ilmapiiri.

**Teekutsut-karikatyyrissa** (mts. 131) puolestaan on yhteinen ymmärrys luottamuksesta ja rauhallisesta työotteesta sekä ilmapiiristä. Ohjaajalla on näytelmäteksti, aikataulutusta ja menetöt varmasti ja hallitusti hyppysissään ja näin myös ryhmä luottaa johtamiseen. Työryhmä nauttii turvallisuudentunteesta ja kokee tehdyt päätökset luotettaviksi ja selkeiksi, kun ohjaaja suuntaa selkeästi ja näkyvästi energiansa ja intonsa organisointiin. Kukaan ei halua rikkoa harmonista ilmapiiriä.

**Perhe-karikatyyrissä** (mts. 131-132) ohjaajalla ei ole valmista organisoitua mallia, jonka mukaan prosessi etenee, vaan tunnelma on sähköinen ja elävä. Organisoimattomuus aiheuttaa hämmennystä mutta myös intoa, koska kaikki saavat osallistua prosessiin, joka luodaan matkan aikana. Ohjaajan aito kiinnostus näyttelijöitä kohtaan kasvattaa yhteishenkeä. Ohjaaja kiittelee mieleisiään kohtauksia ja jättää epämiellyttävät huomiotta. Kun ohjaajaa kritisoidaan, hän loukkaantuu ja haluaa selvittää asian heti, jolloin syntyy kompromisseja. Ryhmässä kukkii huumori, joka kohdistuu yksilöiden omaan tekemiseen mutta myös toisten. Intiimi ilmapiiri ja fyysinen läheisyys on koko ryhmälle tärkeää.

Taulukko 1. Karikatyyrien ominaispiirteet. (mukaillen Sauer 2005, 170.)

	<b>HIRVIÖ</b>	<b>PERHE</b>	<b>ELITISTI</b>	<b>TEEKUTSUT</b>
<b>Johtamisen lähestymistapa</b>	Yksilö/karisma (narsismi) - keskeinen	Yksilön ja Jaetun johtajuuden yhdistelmä	Yksilö/narsistinen	Yksilön ja Jaetun johtajuuden yhdistelmä
<b>Tunneskaala</b>	Laaja	Laaja	Kapea	Kapea
<b>Kehollisuus</b>	Läheisyys	Läheisyys, luottamus	Tavoittamaton, rajattu	Itsekeskeinen, kontrolloitu
<b>Kieli</b>	Kritiikki, nöyryyttäminen, mutta uskollisuus	Rohkaiseva, huumori, kriittinen	Juoruileva, loukkaava	Analyyttinen ja kohtelias
<b>Rytmi</b>	Dramaattisia käännteitä, johtajan määrittelemä	Jaettu ja yhdessä löydetty	Epäsynkronoitu, itsekäs, vastuuton	Organisoitu ja rajoitettu
<b>Tila</b>	Intiimi	Kollektiivinen	Kaukainen	Kontrolloitu

Taulukossa 1 avataan erilaisten karikatyyrien ominaispiirteitä (Sauer 2005, 170). Karikatyyrien kritiikkinä tulee huomoida, että karikatyyrit ovat liioiteltuja, jolloin ne saattavat viedä huomion pois, tai tiputtaa kokonaan piirteistä neutraalimpia ominaisuuksia (mts. 170). Karikatyyrit jättävät myös vastuuta lukijalle, on tärkeää osata lukea karikatyyreja niin että niistä löytää oleellisen informaation ja näkee liioiteltujen ja provokatiivisten piirteiden ohitse. (Sauer 2012, 154.)

Sauer (2005, 80-85) esittää karikatyyriensa lisäksi tutkimustuloksenaan kaksi erilaista johtamisen mallia, jotka ovat hänen mukaansa yhtä aikaa voimassa ammattiteattereissa johtamisen malleina. Toisessa mallissa ohjaaja nähdään sankarillisena, karismaattisena johtajahahmona, jota alaiset seuraavat hänen karismansa puoleensa vetäminä. Teatterinalalla ohjaajat ja taitelijat ylipäättään voidaan nähdä inspiroivina visionääreinä, joiden ympärillä halutaan olla. (Mts. 24.) Toinen Sauerin (mts. 84-85) mukaan teattereissa voimassa oleva johtamisen malli on jaettu johtajuus.

## 4 Harrastajateatteritoiminta

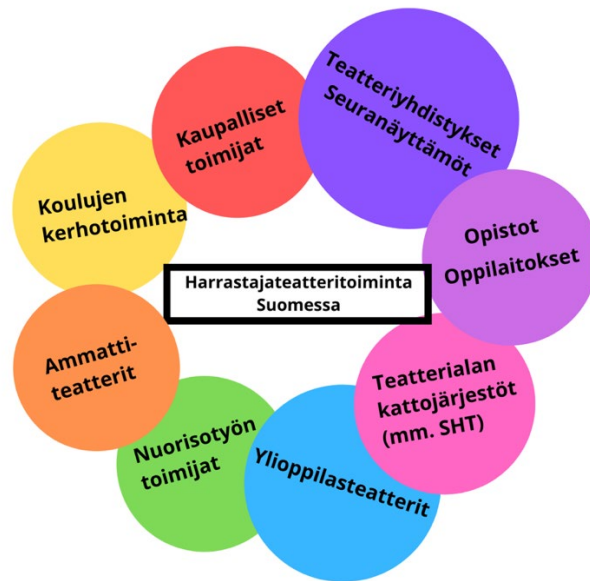
Tämän tutkimuksen tavoitteena on tutkia teatteriohjaajan esitysprosessin johtamisen merkitystä teatterin harrastajan onnistumisen kokemukselle. Jotta aihetta voitaisiin tutkia, on syytä tutustua tarkemmin teatterin harrastamiseen ilmiönä. Tässä osiossa avataan ensin suomalaista harrastajateatteritoimintaa. Seuraavaksi keskitytään harrastamisen teoriaan, motivaatioon ja aiempaan tietoon teatterin harrastamisen motiiveista sekä siitä mitkä tekijät edesauttavat onnistumisen kokemuksen syntyä.

### 4.1 Harrastajateatteritoiminta Suomessa

Teatteritoiminta Suomessa sai nostetta erityisesti vuosina 1905-1917, kun nuorisoseurojen ja työväen näyttämöiden toiminta kasvoi laajalti. Sisällissodan jälkimainingeissa vuoden 1918 jälkeen kansanomaisuus lisääntyi, kun teatteritoiminta, porvarillinen ja työväen, korosti kansan kahtiajakautuneisuutta. (Kallinen 2001, 60.) Samassa kylässä saattoi Kallisen (mts. 60) mukaan olla kaksi kilpailevaa teatteria, joiden toiminnassa oli mukana myös poliittiset elementit.

Suomessa teatteria harrastetaan ja voidaan harrastaa nykyään hyvin monenlaisissa ryhmissä ja organisaatioissa, jotka on esitelty kuviossa 3 (Sinivuori 2002, 20; Laaksovirta 2020.). Tällaisia ovat esimerkiksi erilaiset perinteisesti seurojen (nuorisoseurat, työväennäyttämöt) tarjoamat harrastusryhmät, kansalaisopistot, ylioppilasteatterit, teatteriyhdistykset, koulujen teatterikerhot, erilaiset oppilaitokset ja opistot, kulttuurisen nuorisotyön ryhmät sekä ammattiteattereiden ja kaupallisten toimijoiden tarjoamat toiminnot. (Sinivuori 2002, 20; Laaksovirta 2020.) Suomen Harrastajateatteriliitto esimerkiksi tarjoaa myös harrastajateatterialan kurssi- ja koulutustoimintaa. (Laaksovirta 2020).



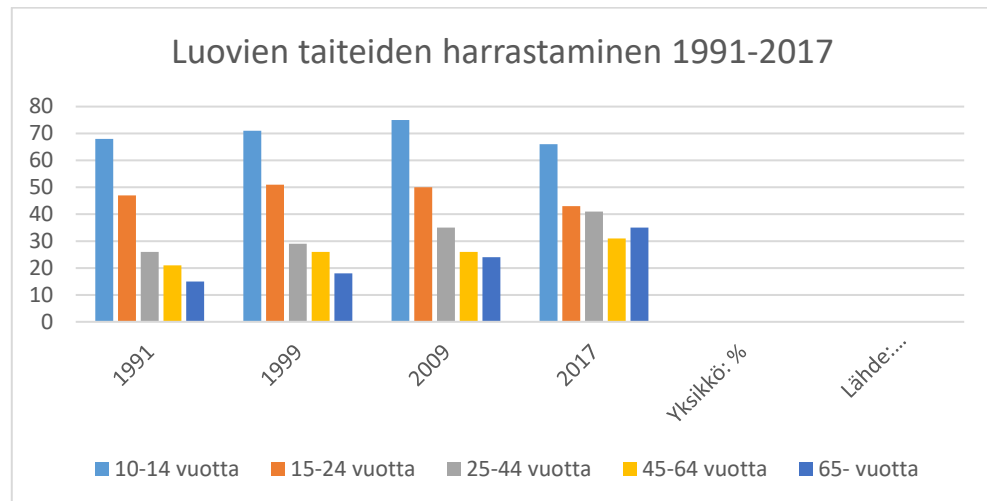


Kuvio 3. Harrastajateatteritoiminta Suomessa (mukaillen Sinivuori 2002, 20; Vuosikertomus 2018; Laaksovirta 2020.)

Suomen Harrastajateatteriliitolla on noin 500 jäseneteatteria. Jäseneteattereina on sekä viiden jäsenjärjestön jäsennäyttämöitä, että suoran jäsenyyden teatteriyhdistyksiä. Toiminta harrastajateattereissa on tyypillisesti kolmannen sektorin toimintaa. (Vuosikertomus 2018; Laaksovirta 2020.)

Valtakunnallisesti teattereilla oli vuonna 2018 Teatterin tiedotuskeskus TINFO:n vuoden 2018 ensi-iltojen hakukoonnin mukaan ensi-iltoja kaikki toimijat yhteen laskettuna yli 770, joista esimerkiksi kesäteatteriesityksiä oli 550. Luvuissa on mukana sekä valtionosuutta nauttivat teatterit ja Suomen Kansallisteatteri, kuin myös harrastajateatterikenttä ja muut vapaan kentän ammattilais- ja harrastajaryhmät, joilta tiedot on saatu kerättyä. Pelkästään kesäteatterit esimerkiksi keräsivät TINFO:n mukaan miljoonayleisön vuonna 2018. (Teatterin tunnuslukuja 2018.) Teatterin tiedotuskeskus TINFO toteaa, että muun muassa näistä syistä teatteritoiminta Suomessa onkin merkittävässä mittakaavassa maan kokoon nähden (Suomi on kokoaan suurempi esittävän taiteen maa 2018).

Sinivuori (2002, 18) kertoo, että kansalaisten harrastamista on kartoitettu Suomessa vuodesta 1926 alkaen ja erityisesti taidealojen harrastamista 1920-luvulta 1980-luvulle ja niiden avulla on nähtävissä taidealojen harrastamisen kasvava trendi vuodesta 1926 alkaen. Sinivuori (mts. 19) toteaa myös, että varsinaisia teatterin harrastamisen yksiköitä on kartoitettu tutkimustyöllä hyvin vähän eikä tehty tutkimustyö ole tyypiltään yleistettävää.



Kuvio 4. Luovien taiteiden harrastaminen. (Luovien taiteiden harrastaminen 2017.)

Tilastokeskuksen keräämään *Luovien taiteiden harrastaminen* -tilaston (Kuvio 4) mukaan eniten luovia harrastuksia (soittaminen, laulaminen, näytteleminen, kaunokirjallisten tekstien kirjoittaminen ja kuvataiteet) on aikavälillä 1991-2017 kymmenen vuotta täyttäneillä. Toiseksi eniten harrastuneisuutta on 15 - 24-vuotiailla, kolmanneksi 25 - 44-vuotiailla, neljänneksi yli 65-vuotiailla ja vähiten 45 - 64-vuotiailla, vaikka vuoteen 2017 mennessä erot ovat pienentyneet. Ensimmäisessä kahdessa ikäryhmässä voidaan nähdä laskeva luovien taiteiden harrastamisen määrä viimeisen kymmenen vuoden aikana, mutta muissa ikäryhmissä harrastusmäärät ovat kasvaneet. (Luovien taiteiden harrastaminen 2017.)

## 4.2 Teatterin harrastamisen motiivit

*Harrastaja on henkilö, joka harrastaa. Harrastelija-sana on aliarvioiva.*  
(Sinivuori 2002, 24.)

Movere on latinaa ja tarkoittaa liikkumista. Motivaatio on johdettu tästä alkuperästä ja se käsittää liikkumista laajemmin myös niiden liikkellepanevia, virittävien ja ohjaavien tekijöiden summaa jotka ohjaavat käyttäytymistä. Motiivit ovat tiedostettuja tai tiedostamattomia päämääräsuuntautuneita sisäisiä tai ulkoisia erilaisia tekijöitä, jotka ohjaavat valintojamme ja käytöstämme. Ohjaavia tekijöitä ovat esimerkiksi tarpeet, vietit ja yllykkeet sekä myös rangaistukset ja palkkiot. (Ruohotie 1998, 36-37.) Motiivit ovat opittuja, sosiaalisen perustan omaavia ja ne aktivoituvat ympäristön vaikutuksesta. (Buchanan & Huczynski 2017, 282-283.) Motivaatio on motiivien, tarpeiden ja ajureiden aikaansaama tila, jossa yksilö etenee tavoitteiden, päätösten ja vaikuttumisen kautta kohti motivaation ohjaamaan suuntaa. (Ruohotie 1998, 36-37; Buchanan & Huczynski 2017, 282-283.)

Sinivuoren (2002, 6) mukaan teatterin harrastamisen motiivit ovat jaettavissa viiteen pääluokkaan, jotka ovat *kognitiiviset motiivit, toimintamotiivit, ammatilliset motiivit, emotionaaliset motiivit sekä sosiaaliset motiivit.*

Miksi siis teatteria harrastetaan? Sinivuori (mts. 138) on jakanut motiivit pääluokista selkeyden vuoksi alaluokkiin, joissa teatterin harrastamisen motiivit ovat tärkeysjärjestyksessään seuraavat:

1. Onnistumiskokemuksen tarve
2. Halu oppia uutta
3. Mielikuvituksen ja ilmaisutaidon kehittäminen
4. Suoritusmotiivi
5. Terapeuttiset vaikutukset
6. Kokemuksen tarve
7. Motivoiva asenne
8. Esiintymistarve
9. Ammatilliset motiivit
10. Hyväksytyksi ja huomioon otetuksi tulemisen tarve
11. Halu toimia ja erottua yksilönä

12. Kontaktimotiivit
13. Turvallisuus
14. Suoritusmotiivit

Sinivuori (mts. 6) toteaa, että teatteriharrastus on vapaaehtoista toimintaa, perustuen pitkälti sisäisiin motiiveihin. Teatterin harrastajat odottavat päämäärään eli esitykseen tähtäävältä harrastukseltaan onnistumisen kokemuksia sekä henkilökohtaista kehittymistä, jolloin toimintaan osallistuminen on todennäköisesti useiden motiivien yhteissumma. (Mts. 6.) Taustamuuttujina Sinivuori (mts. 6) tutki myös iän tai sukupuolen merkitystä motiiveihin. Sinivuori totesi tutkimuksessaan, että sukupuolella on merkitystä harrastusmotiiveissa suoritusmotiivin sekä haluun toimia ja erottua yksilönä kohdalla, joissa miesten keskiarvo oli korkeampi kuin naisten. Naisten keskiarvo oli korkeampi mielikuvituksen ja ilmaisutaitojen kehittämisen, onnistumisen kokemuksen ja myötäelämisen tarpeen motiivien kohdalla. Ikä taustamuuttujana vaikutti motiivia kasvattavana tekijänä terapeuttien vaikutusten ja halu toimia ja erottua yksilönä -motiivien kohdalla. (Mts. 6-7.)

Tässä tutkimuksessa keskitytään teatteriohjaajan esitysprosessin johtamisen merkitykseen teatterin harrastamisen korkeimmassa motiiviluokassa, eli onnistumisen kokemuksen tarpeessa.

### 4.3 Teatterin harrastajan onnistumisen kokemus

Onnistumisen kokemusta voidaan määritellä esimerkiksi attribuutioteorian keinoin. Attribuutioteorian mukaan yksilöillä voi olla erilaisia tulkintoja sille, miksi he onnistuvat tai epäonnistuvat tai miksi joku muu onnistuu tai epäonnistuu. Tulkinnat epäonnistumisesta ja onnistumisesta vaikuttavat eri tavoin yksilön tunnereaktioihin, suoriutumiseen ja motivaatioon riippuen siitä kokeeko yksilö, että syynä on itsestä johtuva tekijä tai ulkopuolinen syy sekä se kokeeko yksilö tilanteen kuinka pysyvänä ja kykeneekö hän jatkossa vaikuttamaan tilanteeseen. (Ruohotie 1998, 62-63.) Tässä tutkimuksessa pyritään avaamaan sitä, kuinka harrastaja itse tulkitsee esitysprosessin johtamisen vaikuttavan hänen henkilökohtaiseen kokemukseensa.

Onnistunutta esitysprosessia on tutkittu aikaisemminkin. Sinivuori (2002, 6) tutki onnistunutta teatteriesityksen prosessia ja sai tulokseksi, että näyttelijät kokivat onnistuneen prosessin olevan ensisijaisesti yhteistyön tulosta, toiseksi näyttelijän itsenä aikaansaamaa ja kolmanneksi ohjaajan merkitystä. Vastaavasti ohjaajat kokivat onnistuneen prosessin olevan ensisijaisesti heidän omaa ansiotaan, toiseksi yhteistyön tulos ja kolmanneksi näyttelijöiden aikaansaamaa. Epäonnistuneeksi luokitellussa esitysprosessi näyttelijät kokivat syyn olevan yhteinen, toiseksi heidän omansa ja vasta viimeisenä ohjaajan yksin. Vastaavasti ohjaajat taas kokivat, että syy oli ensisijaisesti näyttelijöiden, toiseksi itsensä ja kolmanneksi yhteisen epäonnistumisen tulos. (Mts. 6.)

Nohrian, Groysbergin ja Leen (2008, 80-81) tunnetarpeiden teorian (*emotional needs theory*) mukaan yksilöitä ajaa neljä erilaista sisäistä perustarvetta. Nämä tarpeet ovat:

1. Saavuttaminen (*acquire*)
2. Liittyminen (*bond*)
3. Oivaltaminen (*comprehend*)
4. Puolustautuminen (*defend*)

*Saavuttaminen* sisältää esimerkiksi sosiaalisen statuksen saavuttamisen tarpeen, *liittyminen* yhteyden muihin ihmisiin ja ryhmiin, *oivaltaminen* uteliaisuuden tarpeen tyydyttämisen ja ympäristön hallinnan sekä neljäntenä *puolustautuminen* oman turvallisuuden tunteen tyydyttämisen sekä ympäristön hallinnan. (Mts. 80-81.) Tässä tutkimuskontekstissa voidaan ajatella saavuttamisen liittyvän esimerkiksi roolitukseen; pääroolin tai muun teatteriharrastajan itselleen tärkeän roolin saavuttamiseen. Liittyminen puolestaan voisi merkitä harrastajayhteisöön ja ryhmään kuulumista. Oivaltaminen voitaisiin liittää tässä kontekstissa oppimiseen ja kehittymiseen, sekä vaikkapa henkilökohtaisen maailmankuvan syventämiseen taiteen keinoin. Puolustautuminen puolestaan voidaan tässä tutkimuksessa ymmärtää ryhmässä toimimiseen ja turvallisuuden tunteeseen, oman paikan hakemiseen ja oman roolin hallinnan tunteeseen ryhmässä.

Johtaja voi käytännössä vahvistaa näiden tarpeiden tyydyttämistä tarjoamalla saavutettavaa kuten palkintoja, edistämällä ryhmän yksilöiden välistä yhteyttä ja liittymistä tukemalla tiimityötä ja yhteistyötä, jakamalla tehtävät siten että yksilöillä on kaikilla omat tärkeät roolinsa yhteisössä, sekä olemalla avoin ja toimiltaan läpinäkyvä yhtäläisesti kaikille työryhmän jäsenille ja rakentamalla näin luottamusta yhteisöön. (Buchanan & Huczynski 2017, 284.)

## 5 Tutkimuksen toteutus

Tässä luvussa käydään läpi tutkimuksen toteutus. Ensin perehdytään tutkimuksen taustaan ja taustaorganisaatioon suhteessa esitettyyn tutkimusongelmaan. Tämän jälkeen esitellään tutkimussuuntaus sekä tutkimusmenetelmät, ja perustellaan, miksi ne on juuri tähän tutkimukseen valittu. Seuraavaksi esitellään aineistonkeruumenetelmät, kuvataan kerätty aineisto, avataan aineiston analyysimenetelmää sekä kuvataan suoritettu analyysi.

### 5.1 Tutkimuksen tausta ja konteksti

Tutkimuksen teoreettisessa viitekehityksessä nostetaan esiin tunneäly, tunnetaidot sekä niiden merkitys johtamisessa. Teoreettisessa viitekehityksessä on avattu myös aiempaa tutkimustietoa siitä kuinka tunneälyä tulisi hyödyntää yleisesti organisaatioissa ja millaisiin organisaatioihin tunneälykkäät johtamisen mallit erityisesti sopivat.

Tutkimuksen tekijä on Suomen Harrastajateatteriliiton tuottaja, jonka työtehtäviin kuuluu liiton koulutustoiminnan toteutus ja kehittäminen sekä tapahtuma – ja tiedotustoiminta. Tutkijalla on vahva aiempi perehtyminen aihealueeseen. Tutkimuksen tutkimusongelma on selvittää, kuinka teatterin harrastajat näkevät esitysprosessin johtamisen vaikuttavan onnistumisen kokemukseensa. Tutkimuksen tutkimuskysymykseksi muodostuukin seuraavaa;

Miten esitysprosessi tulisi harrastajateatterissa johtaa, jotta teatterin harrastaja kokee onnistuvansa?

Tutkimuksen muoto on laadullinen, eikä sen tarkoitus ole antaa vastausta tutkimusongelmaan kaikkiin harrastajiin yleistettävänä näkökulmana vaan ennenkaikkea syventää ymmärrystä tutkimusaiheeseen ja käsiteltävään ilmiöön tämän tutkimuksen näytteen ja aiempien tutkimusten perusteella. (Tuomi & Sarajärvi 2009, 85.)

## 5.2 Fenomenografinen tutkimussuuntaus ja tutkimuksen kulku

Tämä tutkimus tehdään laadullisella tutkimusotteella fenomenografiaan suuntautuen. Fenomenografiseen suuntaukseen päädyttiin, koska kyseessä on tutkimus suppean harkinnanvaraisen näytteen eli teatterin harrastajien käsityksistä samasta ilmiöstä. Tutkittava ilmiö on, kuinka harrastajat käsittävät esitysprosessin johtamisen kohti heidän onnistumisen kokemustaan. Millainen on heidän henkilökohtaisen käsityksensä mukaan hyvä teatteriohjaaja? Miten käsitykset eroavat toisistaan, jos eroavat? Tutkimuksessa keskitytään kunkin haastateltavan omaan käsitykseen tutkittavasta ilmiöstä, ja käsityksistä muodostetaan kuvauskategorioita. Tähän tutkimusongelmaan fenomenografisen tutkimussuuntauksen hyödyntäminen vastaa hyvin. Tällä tutkimuksella ei ole tarkoitus saada yhtä yleistettävää vastausta aiheeseen, vaan syventää ilmiön ymmärrystä ja mahdollisesti tuoda uusia näkökulmia aiheeseen (Tuomi & Sarajärvi 2009, 85.)

Fenomenografia on nimitys ilmiön kuvaamiselle tai ilmiöistä kirjoittamiselle. Fenomenografia on laadullisen tutkimuksen suuntaus, joka on saanut alkunsa 1970-luvulla Ference Martonin tutkiessa opiskelijoiden erilaisia käsityksiä oppimisesta Göteborgilaisessa yliopistossa. (Metsämuuronen 2006, 232.) Fenomenografia erottuu muista käsitystutkimuksista siten että se keskittyy käsitysten sisällöllisiin eroihin (Syrjälä, Ahonen, Syrjäläinen & Saari 1995, 114-155). Ihminen on fenomenografisen suuntauksen ajattelutavan mukaan rationaalinen olento, joka muodostaa käsityksensä erilaisista ilmiöistä liittämällä mielessään yhteen

tapahtumat ja tekijät (Syrjälä ym. 1995, 127). Fenomenografisesta näkökulmasta ilmiöitä ja käsityksiä tutkiessa on olemassa vain yksi maailma, josta ihmisillä on oma käsityksensä. Fenomenografia keskittyy karkealla tasolla ilmaistuna tutkimaan sitä, miten erilaiset ihmiset käsittävät saman ilmiön. (Metsämuuronen 2006, 232.) Fenomenografista suuntausta on käytetty erityisesti kasvatustieteissä (Kakkori & Huttunen 2014).

Kakkorin ja Huttusen (2014) mukaan fenomenografia haluaa ymmärtää ihmistä dialogissa ja dialogin edistämiseksi ja parhaimmin tämä tapahtuu fenomenografisessa tutkimuksessa, jossa käytetään teema- tai ryhmähaastattelua. Fenomenografialla ei ole vakiintunutta tutkimusmetodia, mutta tutkimuksen analyysivaiheessa pyritään yleensä luomaan tulosten kategorisoinnin kautta eräänlainen tulosavaruus, jossa erilaiset käsitykset saadaan suhteeseen toisiinsa ja kohtaamaan. Näin syntyy käsitteiden kesken dialogia ja saattaa myös syntyä uusi näkökulma, jota ei ilman fenomenografian luomia kuvauskategorioita olisi välttämättä syntynyt. (Kakkori & Huttunen 2014.)

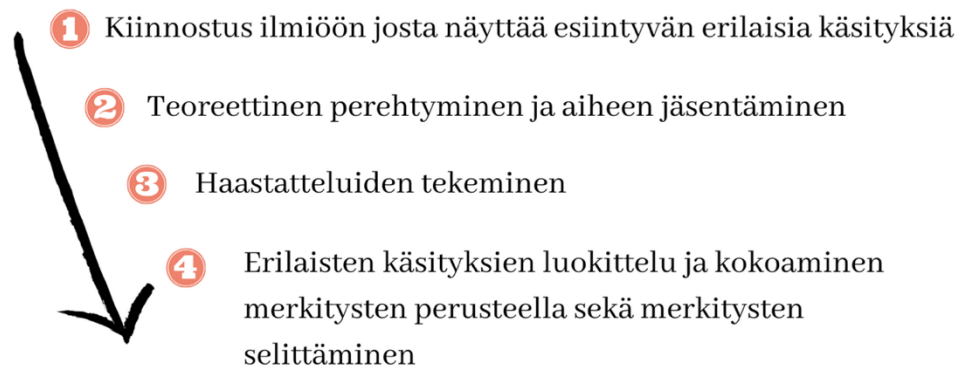
Lo (2016) selvittää hyvin fenomenografiseenkin tutkimukseen sovellettavissa olevaa erilaisten näkökulmien tärkeyttä. Lo (mt.) vertaa tutkijan rajoittunutta näkemisen kykyä konkreettisesti ihmisen näkökykyyn; joskus ihmisellä voi olla erilaisien näköön vaikuttavien sairauksien vuoksi erittäin rajoittunut näkökyky. Kun hänelle laitetaan jopa kolmet erilaiset linssit, pystyy hän jälleen näkemään parhaimmalla tavalla. Samaa pätee Lon (mt.) mukaan myös tutkimiseen. Aiemmista rajoittuneista näkökulmista on pystyttävä luopumaan tai työntämään ne taka-alalle, jotta voi vastaanottaa kokonaisvaltaisemman lopputuloksen, usean eri näkökulman kautta. (Lo 2016.) Fenomenografisessa tutkimuksessa pyritään siis ymmärtämään useita eri näkökulmia samaan asiaan, eli tässä tapauksessa teatteriharrastajien näkökulmia esitysprosessin johtamiseen ilmiönä.

### **Fenomenografisen tutkimuksen kulku**

Fenomenografisen tutkimuksen eteneminen voidaan jakaa yleisellä tasolla kuvion 5 mukaisesti. (Metsämuuronen 2006, 233; Syrjälä ym 1995, 115.)



### Fenomenografisen tutkimuksen kulku tutkijan näkökulmasta



Kuvio 5. Fenomenografisen tutkimuksen kulku (mukaillen Metsämuuronen 2006, 233.)

Tässä tutkimuksessa kohdassa yksi (kts. Kuvio 5) kiinnostuttiin teatterin harrastajien ja teatteriohjaajien yhteistyöstä ja siihen liittyvistä käsityksistä, sekä tutkimuksen kautta yhteistyön parantamisesta. Kun aihetta lähdettiin kohdan kaksi mukaisesti lähestymään, se rajautui nimenomaan teatterin harrastajan ja ohjaajan väliseen suhteeseen ja esitysprosessin johtamisen näkökulmaan, jossa aiemman tutkimustiedon mukaan vaikuttaa muun muassa tunneälyn sekä jaetun johtajuuden elementit. Vaiheessa kolme haastateltiin teatterin harrastajia ja yhtä ohjaajaa, joilta kysyttiin heidän käsityksiään aiemmin esitettyyn tutkimuskysymykseen teemahaastatteluiden kautta. Vaiheessa neljä haastatteluiden ja muun materiaalin kautta nousseet käsitykset luokiteltiin niiden merkitysten sisällön perusteella, ja näistä luokista luotiin uusia merkitysluokkia. Fenomenografinen tutkimus etenee laadulliselle tutkimussuuntaukselle tyypillisesti spiraalimaisesti näiden edellä mainittujen neljän kohdan ympärillä, eikä niinkään lineaarisesti kohta kerrallaan. (Syrjälä ym. 1995, 127).

Tässä tutkimuksessa teatterin harrastajien käsityksiä kerättiin laadullisen tutkimuksen aineistonkeruumenetelmää, teemahaastattelua hyödyntäen, joka avataan tarkemmin kohdassa 5.4. Tutkimusaineistona toimivat teatterin harrastajien sekä teatteriohjaajan haastattelut.

### 5.3 Aineiston keruumenetelmät ja aineiston kuvaus

Tutkimuksen aineistonkeruu toteutettiin haastatteluilla. Haastateltavien määrää on etukäteen vaikea ennakoida ja se riippuu aina tutkimuksen tarkoituksesta. (Hirsjärvi & Hurme 2000, 58-59; Bryman & Bell 2011, 436.) Laadullisessa tutkimuksessa vastausten yleistettävyyttä ei ole tavoitteena, vaan syvempi ja ymmärtävämpi tieto, jolloin vastaajien määrä voi olla merkittävästi pienempi kuin esimerkiksi määrällisessä tutkimuksessa (Hirsjärvi & Hurme 2000, 85; Bryman & Bell 2011, 436). Ohjeena voidaan ajatella, että näytteen koko tulee olla tarpeeksi pieni, jotta sitä voidaan syvällisesti analysoida, mutta kuitenkin tarpeeksi suuri, että siinä alkaa esiintyä saturaatiota, eli tiedon kylläntymistä, joka tarkoittaa, että uutta tietoa ei enää nouse esiin. (Bryman & Bell 2011, 436-437).

Tutkimukseen haastateltiin neljä teatterin harrastajaa ja yksi teatteriohjaaja. Haastateltavat löydettiin etsimällä tutkimuksen taustaorganisaation jäsenistöstä sekä omista asiantuntijaverkostoista. Haastateltavilta harrastajilta vaadittiin vähintään neljän vuoden harrastuskokemusta, ja ensisijaisesti etsittiin näyttelijästä harrastaneita. Lisäksi ehtona oli, että haastateltavat eivät omaisi teatterialan koulutusta eivätkä elättäisi itseään teatterilla, koska tutkimukseen haluttiin haastateltavaksi puhtaasti teatteria harrastavia tutkimuksen luotettavuuden vuoksi. Teatteriohjaajanäkökulmaan valittiin pitkän kokemuksen omaava ammattilainen, jolla on näyttöä johtamisesta teatterissa sekä ammatti-, että harrastajapuolella ja tämän lisäksi ammatillinen koulutus ja valtakunnallisesti tunnustettua näyttöä osaamisesta. Näin varmistettiin tässä tutkimuksessa se, että haastateltavilla on tutkimuksen kannalta riittävästi kokemusta tutkittavasta ilmiöstä (Hirsjärvi & Hurme 2000, 47).

Haastateltavat etsittiin Suomen Harrastajateatteriliiton verkostosta edellä mainituilla kriteereillä ja haastateltavat kutsuttiin mukaan sosiaalisen median, sähköpostin tai muun henkilökohtaisen yhteydenoton kautta. Kaikkien haastatteluun kutsutut suostuivat haastateltaviksi. Haastateltaville lähetettiin mukaan lupautumisen jälkeen etukäteen tiedoksi tutkimuksen tausta, tutkimuksen tarkoitus, haastattelun teemat ja heille kerrottiin, että haastatteluun tullaan osallistumaan anonymisti.

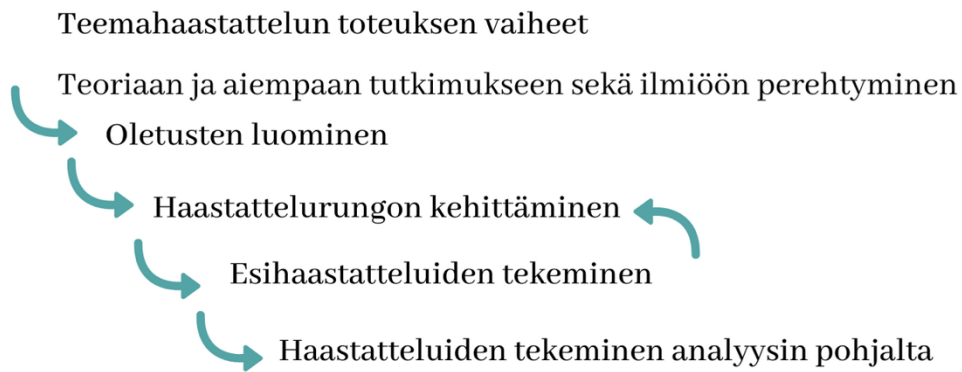
## 5.4 Haastattelumuotona teemahaastattelu

Haastatteluun aineistonkeruumuotona päädyttiin, koska uskottiin, että vastaajien motivaatio vastata lomakehaastatteluun on pieni, kysymysaluetta ei voitaisi riittävän tarkasti määritellä etukäteen lomakkeen luomiseksi ja haluttiin mahdollisuus joustavasti täsmentää ja tarkentaa kysymyksiä (Metsämuuronen 2006, 236). Fenomenografiseen tutkimussuuntauksen luonteeseen myös kuuluu se, että tutkimuksessa ei haluta tarkkailla haastateltavia esimerkiksi vain ulkoisesti havainnoimalla, vaan kysymällä suoraan, mitä he tutkittavasta ilmiöstä ajattelevat (Kakkori & Huttunen 2014). Haastattelu on muodoltaan myös etukäteen suunniteltua ja sillä on päämäärä, joka auttaa saamaan tarvittavat tiedot (Metsämuuronen 2006, 236).

Haastatteluaineisto kerättiin teemahaastatteluilla, joihin sovittiin etukäteen haastateltavalle sopiva ajankohta. Teemahaastattelu valittiin haastattelun muodoksi, koska tässä tutkimuksessa teemahaastattelulle tyypillisesti haastateltavien tiedettiin omaavan kokemusta tutkittavasta ilmiöstä (Hirsjärvi & Hurme 2000, 47). Ennen haastattelua tutkija oli teemahaastattelumuodolle sopivaan tyyliin (mts. 47) selvittänyt harrastajateatterin esitysprosessin johtamiseen liittyvää kokonaisuutta aiemmasta tutkimustiedosta sekä teoriasta. Perehtymisen avulla oli mahdollista muodostaa valmis haastattelurunko teorian esiin nostamien teemojen pohjalta, mutta jättää kuitenkin riittävä väljyys haastattelun suuntaamiselle tarpeen mukaan itse vuorovaikutustilanteessa. Taustatyön avulla tutkija pystyi suuntaamaan haastatteluun teemat kerätäkseen haastateltavien subjektiivisia kokemuksia aiheesta. (Hirsjärvi & Hurme 2000, 47; Metsämuuronen 2006, 239.)

Teemahaastattelu on ryhmähaastattelun ohella tyypillisin ja tehokkain muoto fenomenografiselle tutkimussuuntaukselle (Kakkori & Huttunen 2014).

Teemahaastattelun luonteeseen kuuluu myös, että haastateltavien määrä on suhteellisen pieni ja saatu tieto on syvää (Metsämuuronen 2006, 239). Näistä syistä tämän tutkimusongelman piirteisiin teemahaastattelu sopi haastattelutavaksi parhaimmin.



Kuvio 6. Teemahaastattelun toteutuksen vaiheet (Hirsjärvi & Hurme 2000, 47-48.)

Teemahaastattelun toteutuksen vaiheet on havainnollistettu kuviossa 6. Ennen varsinaisia haastatteluja suoritettiin esihaastattelu. Esihaastattelun avulla voitiin muun muassa varmistaa, että esihaastattelussa testattava haastattelurunko on toimiva, ja sanalliset muodot ovat ymmärrettäviä ja oikein valittuja (Hirsjärvi & Hurme 2000, 72).

Haastattelut vaativat resursseja (Hirsjärvi & Hurme 2000, 35) ja erityisesti resursseista tutkijan työaika (Metsämuuronen 2006, 239). Tästä syystä haastattelut toteutettiin juuri resurssisyistä joko puhelimitse tai kasvotusten riippuen haastateltavien maantieteellisestä sijainnista suhteessa tutkijaan.

Puhelinhaastattelulla tämän tutkimuksen yhteydessä ei kuitenkaan tarkoiteta kyselytutkimus -tyyppistä haastattelua (Hirsjärvi & Hurme 2000, 64), vaan saman teemahaastattelun toteuttamista resurssisyistä puhelimen välityksellä.

Puhelinhaastattelussa tutkija otti huomioon sen seikan, että visuaalisen vuorovaikutuksen puuttuessa ei esimerkiksi voitu olla täysin varmoja johtuvatko keskustelun hiljaiset hetket siitä, että haastateltava pohtii kysymystä vai siitä, että hänen ei keskity tai ei ole ymmärtänyt kysymystä. (Mts. 64.) Tämä riski pyrittiin tässä tutkimuksessa minimoimaan käymällä tutkimuksen tarkoitus, haastattelun teemat ja niihin liittyvät kysymykset etukäteen huolellisesti läpi ennen haastattelua, jolloin mahdolliset epäselvyydet oli mahdollista käydä läpi. Haastateltavalle annettiin myös

useita mahdollisuuksia kysyä tarkentavia kysymyksiä haastattelun aiheista haastattelun aikana.

Haastattelut äänitettiin haastateltavien luvalla. Kuhunkin haastatteluun varattiin aikaa vähintään tunti ja haastatteluiden yhteydessä sovittiin, että haastatteluihin on mahdollista palata tarvittaessa kumman tahansa osapuolen sitä toivoessa.

Haastattelurunko muodostettiin aiemman tutkimustiedon ja asiantuntijan tiedonannon, sekä tutkijan perehtymisen perusteella. Haastattelurunkoon nostettiin Sauerin (2005, 170), sekä Sinivuoren (2002, 45) väitöstyön tutkimuksen pohjalta seuraavat teemat.

- Esitysprosessi
  - Esitysprosessin vaiheet johtamisen näkökulmasta
- Visio
- Kieli
- Kosketus
- Rytm
- Tila
- Millainen teatteriohjaajan tulisi olla

Esitysprosessi-teemassa käytiin läpi Sinivuoren (2002, 45) kaavio (kts. Kuvio 2), mikä siinä on haastateltavalle erityisen tärkeää, tuttua tai vierasta ja miksi. Esitysprosessin jälkeen käytiin läpi Sauerin (2005, 171-174) esiin nostamat teemat. **Visio**, eli kuinka ohjaajan tulisi johtaa visiotaan ja miten haastateltava vision ymmärtää tässä kontekstissa. Lisäksi puhuttiin **kielestä**, millaisia haasteita tai onnistumisia haastateltava niissä näkee ohjaajan toimintaa ajatellen. Haastatteluissa puhuttiin myös **kosketuksesta**, miten se ohjaamistilanteissa on läsnä ja miten haastateltava siihen suhtautuu. **Rytmillä** tarkoitetaan ohjaajan ohjausrytmiä ja sitä, miten haastateltava kokee sen. Teemalla **tila** tarkoitetaan ohjaajan ja harrastajan välistä tilaa ja sitä, otetaanko joku toinen henkisesti tasolla lähemmäs kuin toinen ja miten haastateltava tämän ilmiön käsittää.

Lopuksi käytiin läpi tutkimuskysymyksen mukaisesti haastateltavan käsitys siitä millainen teatteriohjaajan tulisi johtajana olla, jotta harrastaja kokee onnistuvansa. Kaikki teemat käsiteltiin tutkimusongelma ja tutkimuskysymyksen näkökulma mielessä pitäen. Esihaastattelun osalta haastattelurunko oli hieman suppeampi, ja sitä täydennettiin esihaastattelun jälkeen seuraaville haastateltaville. Esihaastattelun materiaalista hyödynnettiin ainoastaan tarkennettuun haastattelurunkoon soveltuvien osien suoraan vastaava materiaali väärinkäsitysten välttämiseksi.

## 5.5 Aineiston analysointi ja analysointimenetelmät

Tuomi ja Sarajärvi (2009, 91) ehdottavat, että kaikissa laadullisissa tutkimuksissa voidaan käyttää sisällönanalyysia analysoinnin muotona. He myös toteavat, että lähes kaikki laadullisen tutkimuksen analysointi menetelmät perustuvat jollain tavalla sisällönanalyysiin. Yksi yleinen ja paljon käytetty laadullisen tutkimuksen analyysin muoto on Tuomea ja Sarajärveä (mts. 92) mukailleen vaiheiltaan seuraava:

1. Päätös siitä mikä aineistossa kiinnostaa ja niiden merkitseminen erilleen aineistosta
  2. Kaiken muun jättäminen ulkopuolelle.
  3. Merkittyjen asioiden yhteen kerääminen ja niiden luokittelu/teemoittelu/tyypittely tai esimerkiksi kategorisointi, jota on käytetty tässä tutkimuksessa.
3. Yhteenvedon kirjoittaminen

Laadullisen tutkimuksen analyysi tapahtuu usein yhtä aikaa aineiston keräämisen kanssa. Ennen kuin varsinaista analyysiä päästään tekemään on aineisto saatava selkeään muotoon, jotta sitä voidaan analysoida. (Metsämuuronen 2006, 246; Bryman & Bell 2011, 582.)

### **Fenomenografinen analyysi**

Tämän laadullisen tutkimuksen muotona on fenomenografinen tutkimus, kuten aiemmin on jo todettu. Teoria on erottamaton osa tutkimusta myös fenomenografisessa tutkimuksessa, mutta Syrjälä ym. (1995, 123) varoittavat laittamasta liikaa teorian ja ennakko-oletuksen varaan, jotta aineistosta nouseva informaatio ei hukkuisi tutkijan ennakkokäsitysten alla.

Niikko (2003) esittää seuraavat neljä vaihetta osana fenomenografisen tutkimuksen analyysia. Vertaamalla tätä muotoa Tuomi & Sarajärvi (2009, 92) esittämään voidaan huomata, että ne noudattavat melko lailla aiemmin mainittua yleistä laadullisen tutkimuksen sisällönanalyysin muotoa;

1. Haastatteluaineiston litterointi, koodaus ja huolellinen tutustuminen aineistoon
2. Merkityksellisten ilmaisujen määrittely ja valinta
3. Merkityksellisten ilmaisujen luokittelu ja kategorisointi
4. Kuvauskategorioiden muodostaminen

Tutkittava ilmiö, eli teatteriohjaajan esitysprosessin johtaminen, määriteltiin ensin aiemman tutkimustiedon eli ammattiteattereissa toteutetun vastaavan tutkimuksen perusteella (Tuomi & Sarajärvi 2009, 97). Tässä tutkimuksessa tämä tarkoitti harrastajateatterissa tapahtuvan ohjaamisen vertaamista ammattiteattereihin, jossa eroa on erityisesti ohjaajan toimintaympäristönä mutta on kuitenkin ilmiönä ammattiteatteriin samaistuva. Lisäksi tutkija perehtyi tutkimustietoon tunneällyn merkityksestä johtamisessa, sekä teatterin harrastamisen motiiveihin ja motivaatioteorioihin. Käsitteet, joita tässä tutkimuksessa halutaan tutkia, ovat harrastajan oma näkemys suhteessa tutkittavaan ilmiöön.

Tutkimuksen haastatteluaineisto litteroitiin ja koodattiin haastatteluiden jälkeen. Litterointi ja koodaaminen tarkoittavat tässä yhteydessä haastatteluiden auki kirjoittamista, sekä litteroidun aineiston läpikäymistä siten, että tutkimuksen kannalta keskeiset toistuvat ja kiinnostavat asiat koodataan omilla värikoodeillaan.

Koodaustapoja on useita, mutta tärkein tehtävä koodauksilla myös tämän tutkimuksen yhteydessä oli jäsentää ja kuvailla tutkimuskysymysten kannalta oleellisimpia haastatteluissa esiin nousseita asioita. Koodaukset toimivat myös samalla aineiston jäsenyyksen testaamisen välineinä. (Mts. 92-93.)

Analyysin vaiheet on havainnollistettu esimerkkinä kuviossa 7. Haastatteluiden teemat käytiin läpi ja etsittiin aineistojen välillä värikoodien avulla sekä yhtäläisyyksiä että erilaisuuksia. Aineisto käytiin koodaamisen jälkeen useaan kertaan läpi, jolla varmistettiin, että tärkeitä huomioita ei jäisi puuttumaan. Tämän jälkeen luotiin teemoista merkitysyksikköjä ja kategorioita, jotka nousivat alkuperäisten haastatteluteemojen ja teoreettisen viitekehyksen perusteella näkyviksi analyysissä. Edellä mainitun vaiheen muodostamat taulukot ovat tämän tutkimuksen liitteenä. Aineistosta rajattiin Tuomen ja Sarajärven (mts. 92) sisällönanalyysin esityksen kohdan kaksi mukaisesti pois epäoleelliset teemat, jotka eivät vastanneet suoraan tutkittavaan ilmiöön ja rajattuun tutkimusongelmaan. Lopuksi luotiin merkityksellisten kategorioiden välinen suhde ja kuvauskategoriat havainnollistamaan tuloksia. Analyysinkulkua havainnollistettiin kuvioilla johtopäätösten läpinäkyvyyden takaamiseksi ja tulkintojen seurattavuuden helpottamiseksi.



## Esimerkki sisällönanalysista tässä tutkimuksessa

### 1 Vaihe

Haastatteluiden litterointi ja useaan kertaan läpikäynti  
Tutkimusongelman kannalta merkityksellisten ilmaisujen merkitseminen

Merkityksyksikköjen pelkistäminen ja merkityksyksikköjen luominen

"Muutama ohjaaja on ollu sellanen et ei tuu niinku mitään. yhden ohjaajan tyyli oli sit taas se että ihan jopa ennen viimestä esitystä oli 45 minuutin palaute et senkin voi sitten viedä äärlaitaan sen palautteenannon mutta mä tykkäsin siitä että se aina analysoitiin alusta loppuun se näytelmä. Että se kynä sauhus aina ja jokaisella annettiin se palaute. Että mikä meni hyvin ja mitä vois ehkä muuttaa. Et se on itelle ihan älyttömän hyvä työkalu."

Ohjaajien antaman palautteen määrä ja käytännöt vaihtelevat. Palautetta tulisi antaa riittävästi kaikille. Palaute on hyvä työkalu harrastajan kehittymiseen. Palaute koetaan tärkeäksi

"kritiikki on hirveän tärkeää ja on paikkoja joissa on kattonut ite omaa tekemistään joltain videolta ja sitten on kattonu että jessus kun mä höpötän nopeesti noita reploja että sit toivos et oispa joku sanonu että hidasta vähän että niinkun siinä vaiheessa ymmärtää että itse ei niinkun välttämättä tajua tekevänsä jotakin sillä tavalla kun ei pitäs ja se on hirveen hyvä että ohjaaja siitä sanoo."

Ohjaajan antama palaute koetaan tärkeäksi ja sen saamiseen tarpeen vaatiessa pitäisi voida luottaa.

### 2 Vaihe

Merkityksyksikköjen vertailu toisiinsa, samankaltaisuuksien ja eroavaisuuksien etsiminen

Palaute koetaan tärkeänä kehittymisen työkaluna. Palautteen määrä ja laatu vaihtelevat prosesseissa. Palautetta toivotaan.

### 3 Vaihe

Merkityksyksikköjen yhdistäminen alakategorioiksi

Palautteen määrä      Palautteen laatu

↓  
Palaute

### 4 Vaihe

Alakategorioiden yhdistäminen kuvauskategorioiksi ja yläkategorioiksi

↓  
PALAUTE → KEHITTÄÄ  
Taitoja

↓  
Esitysprosessin tärkeät vaiheet

↓  
Onnistumisen kokemus

Kuvio 7. Esimerkki sisällönanalysin kulusta

## Esitysprosessin johtamisen malli

Haastatteluissa nousi esiin johtamisen malliin liittyviä näkemyksiä (Taulukko 2).

Esitysprosessin toivottu johtamisen tyyli koettiin pääsääntöisesti ristiriitaiseksi.

Johtamisen mallin toivottiin noudattavan sekä yksilöjohtajuutta, että tilanteeseen mukautuvaa jaettava johtajuutta. Ohjaajan toivottiin mukauttavan johtamisen tyyliään joustavasti tilanteen mukaan.

*Se on vähän ristiriitasta mut toisaalta sen pitäis myös ottaa vastaan mut jos joskus tekee sitä koko ajan tai jotain muuta tyhmää niin sit ohjaajan pitää uskaltaa sanoa että nyt loppu. Tai sit keskustella kahdestaan sen ihmisen kanssa. Mut sit muuten että on kiva että se on yksi meistä eikä mikään jumala. -H1*

*Semmonen joku me yhdessä hengen pitää pystyä luomaan sellanen, että tavallaan että ohjaaja on erilaisella statuksella. Et se ei oo ihan niinku samassa meressä möyri kuin muu porukka. Et se tasapaino siinä että miten paljon siinä on sitä auktoriteettia ohjaaja ja semmosta mentoria. -H4*

Esitysprosessin johtamisen tyylin ristiriitaiset muodot toi esiin myös haastateltu ohjaaja:

*Se on paradoksaalinen. Sillä on oltava yhtä aikaa jopa tällasia ihan vastakkaisia ominaisuuksia. Eli tavallaan sen pitää olla hyvin määrätietoinen ja vahva siinä näkemyksessään mut sit joustava. Et jos se vaan jyrää jotain niin siitä ei tule yhtään mitään. Et sen täytyy olla todella niinkun vahva näin mut sitten niinkun valmis soveltamaan ja muuttamaan kuitenkin unohtamatta sitä mihin ollaan menossa. -O1*

Taulukko 2. Esitysprosessin johtamisen malli

HAASTATELTAVA	PELKISTETTY ILMAISU	MERKITYSYKSIKÖ	ALAKATEGORIA	YLÄKATEGORIA
H1	Ohjaajan tulee olla tarvittaessa johtaja ja myös kuitenkin osa tiimiä.	Ohjaajan roolin tulee olla tilanteeseen mukautuva	Tilanteeseen mukautuva	JOHTAMISEN MALLI
H2	Ohjaajan tulee uskaltaa jakaa tehtäviä ja vastuuta myös harrastajille.	Ohjaajan tulee jakaa vastuutta	Osallistava	
H2	Ohjaajan tulee jakaa vastuuta ja johtajuutta, mutta olla tarpeen tullen tiukka ja omata auktoriteettia. Ohjaajan motivaation näkeminen on tärkeää harrastajalle.	Ohjaajan tulee ilmaista motivaatiota, jakaa vastuutta ja johtajuutta mutta olla tarpeen tullen auktoriteetti.	Joustava  Tilanteeseen mukautuva  Motivoitunut	
H3	Taiteellinen näkemys ja visio on ohjaajan mutta se pitää tuoda esiin selkeästi ja ymmärrettävästi ja pystyttävä tarjoamaan työkaluja vision saavuttamiseen. Ohjaajan ei tarvitse olla palvottu sille se voi äärimmilleen vietyä johtaa ikäviini kokemuksiin.	Ohjaajan visiota ei voi toteuttaa jos sitä ei ymmärretä ja se saavuttamiseen ei tarjota työkaluja. Palvonta voi johtaa ikäviini kokemuksiin.	Näkemyksellinen  Ammattitaitoinen  Eettinen	
H4	Ohjaajalla tulee olla selkeä status ja auktoriteetti, mutta kyky olla osa tiimiä.	Ohjaajan rooli tulee erottua ryhmästä mutta ei liikaa.	Ristiriitainen  Mukautuva	
O1	Esitysprosessissa visio on aina ohjaajan ja se tulee myydä ryhmälle siten että siitä tulee yhteinen. Poikkeuksena kollektiiviset produktiot.	Ohjaajan tulee saada visionsa läpi ryhmässä	Yksilöjohtajuus	
O1	Ohjaajalla tulee olla vision saavuttamiseksi päättäväinen ja määrätietoinen, mutta myös joustava ja soveltava ote.	Ohjaajan johtamisen malli on paradoksaalinen	Ristiriitainen	

Johtamisessa tuli haastateltavien mielestä erityisesti ottaa huomioon konteksti, mikä tarkoitti sitä, että harrastajille teatterin tekeminen on harrastus, jonka ensisijainen tehtävä on antaa vastapainoa esimerkiksi työarjelle. Lisäksi ohjaajan toivottiin jakavan johtajuuttaan ja osallistavan harrastajia mukaan prosessin eteenpäin viemiseen.

*Minusta semmonen että se kun teatterin tekeminen on muutakin kuin se että teatterin tekeminen on muutakin kuin se että tullaan siihen lavalle että ohjaajan pitäis jakaa niitä muitakin tehtäviä sillälailla uskaltaa antaa ja luottaa sitten että se työmäärä ei jäis joittenkin harteille kun siellä on paljonkin muutakin tehtävää. -H2*

Haastateltaville tärkeää oli myös se, että ohjaajan motivaatio ja sitoutuminen tehtävään näkyvät.

*--että näkee sen että onko se ohjaaja sydämestään alansa työssä et sekin on ihan hyvä ja kuuntelee ja sitten se että että se ryhmä on kaikki mukana siinä työssä että tiedostaa sen ja sellanen hyvän hengen luoja. Ja että se saa olla tiukkakin, että tuota se on ihan hyvä. Ja tosiaan tuo niinkuin puhuttiinkin jo että kaivaa sellaset hyvät ja rohkeat puolet ja ottaa niitä ideoitakin vastaan. Mutta voi ollakin että sitä toinen harrastaja ei uskallakaan tarjota oisko tämä hyvä että pitäis olla se semmonen taito ottaa niitä vastaan. -H2*

Visio koettiin haastateltujen keskuudessa ohjaajalle kuuluvaksi, mutta vision toteuttamiseen haluttiin osallistua. Työkaluiksi vision saavuttamisen helpottamiseksi toivottiin selkeää näkemystä, jonka ohjaaja ilmaisee selkeästi.

*Kyllä se mun mielestä se taiteellinen näkemys on ohjaajan ja sen ulostuominen on tärkeätä ja keinojen antaminen--. Et jos se on osaa mahdollisimman selkeästi kertoa niin se on kyllä hyvä. Se että tarviko olla palvottu niin ei mun mielestä. Erityisen semmonen että se voi johtaa aika ikäviinkin juttuihin. -H3*

Myös haastateltu ohjaaja koki, että vision tulee olla ohjaajan. Ohjaajan näkemyksen mukaan onnistumisen kannalta erittäin oleellista on vision saaminen läpi työryhmässä siten, että siitä tulee yhteinen.

*Kyllä se on aina ohjaajan visio. Se on joka paikassa ohjaajan visio. Et sen pitää myydä se et siitä tulee yhteinen. Mut se on ohjaajan visio joka myydään, että mä näen sen kyllä näin. Tottakai teatteri on ja kaikki on murroksessa et on kollektiivisia juttuja ja lähdetään ihan niinkuin alusta, lähdetään yhdessä ideoimaan, se on sillan eri asia. Mut jos puhutaan et on nämä ikäänkuin nämä roolit olemassa alkuruudussa niin kyllä se on ohjaajan visio. Josta pitää tietysti tehdä myös ryhmän. -O1*

## Ohjaajan ominaisuudet

Seuraavassa käydään lävitse aineiston analyysissa esiin nousseet keskeiset näkemykset ohjaajan ominaisuuksista suhteessa haastateltavien onnistumisen kokemuksen syntymiseen. Esiin nousseet ohjaajien ominaisuudet löytyvät myös laajemmin avattuna tämän tutkimuksen liitteistä taulukoista 1-3.

## Avoimuus ja tasapuolisuus

Ohjaajan ominaisuuksissa käsityksissä aineistosta esiin nousee yhtäläisyyksiä toiveista sekä avoimuudesta ja tasapuolisuudesta ohjaajan toiminnassa kaikkia ryhmäläisiä kohtaan. Avoimuuden ja tasapuolisuuden katsotaan vaikuttavan luottamukseen ohjaajaa kohtaan sekä yleisesti ryhmän ilmapiiriin.

*Et kun mä mietin että mistä se luottamus niinkun alunperin syntyy niin varmaan tosi pitkälle niinkun sen ohjaajan käytöksestä ja semmosesta tasapuolisesta kohtelusta kaikkia kohtaan että ei oo ehkä niinkö tiedätkö erotettavissa että noi on sen favoritteja noi on tehny paljon yhdessä ja niinku jotenkin. - H4*

*Ohjaajan pitäis yrittää olla mahdollisimman tasapuolinen, se on sen luottamuksellisen ilmapiirin hirvittävän tärkeä. Mulla on ollu sellanen tapa et jos mulla on tietyllä tavalla et mä oon ollu kummallakin puolella niin sitä mitä mä oon tehny niin mä oon tehny avoimesti. -O1*

## Kontekstin ymmärtäminen

Kontekstin ymmärtäminen nousee myös esiin tutkimusaineistossa haastateltavia yhdistävänä tekijänä. Ohjaajan toivotaan ymmärtävän lähtökohtainen ero kontekstissa verrattuna ammattiteatteriin harrastajan taidoissa, kehittymisessä ja siinä että kyseessä on harrastus, jossa ollaan vapaaehtoisesti mukana. Kontekstin ymmärtäminen nousee esiin myös esitysprosessin tärkeissä vaiheissa.

*Taiteellinen näkemys on ohjaajan ja sen ulostuominen on tärkeitä ja keinojen antaminen siihen et miten siihen päästään harrastajateatterissa koska ei ihmiset välttämättä tiedä mitenkä näytellään jotain asiaa. -H3*

*Se että tiedostaa että nämä ihmiset on harrastajatasoa että siitä me ollaan monesti puhuttu että pitäis muistaa että nämä on harrastajia. Että toki nekin, mekin niinkun haluttaan kehittyä ja nousta mutta että ei ole ammattilaistaso vaan harrastajataso. -H2*

*--että joka ymmärtää ensinnäkin sen että on kyse harrastajateatterista ja eikä et kaikki ei oo välttämättä oo kokeneita siellä. Semmonen joka ymmärtää että ihmiset on siellä sen takia että ne tykkää siitä näyttelemisestä tai siitä yhteisöstä tai et ne ei ehkä oo niinkään siellä mistään suuresta taiteen tekemisen palosta tai sit palkkaa vastaan. Et ymmärtää sen semmosen fundamentaalisen, sen niinkun lähtökohtasen eron siinä. Ja osaa myös arvostaa sitä, että ihmiset ikään kuin ohjaavat aika paljon vapaa-aikaansa siihen yhteiseen projektiin. -H3*

## **Tunneäly**

Tunneälyn osalta ohjaajan ominaisuuksiin nousee useita yhteneviä käsityksiä. Ohjaajan sosiaaliset taidot, kuten kommunikointi, huumorintaju sekä ihmisten lukukyky koetaan tärkeiksi ominaisuuksiksi. Kuunteleminen, harrastajien arvostaminen ja kunnioittaminen nousevat myös esiin.

*Sekä se että osaa kuvailla itseään tai omaa näkemystään monipuolisesti mutta myös sit se että sillä saa varmasti, että jos on huumorintajuinen niin sillä saa semmosen karismaattisen otteen porukasta. Kyllä mä pidän huumorintajua ja sellasta sosiaalista tajua tosi tärkeenä.-H3*

*--sitten kun meillä kaikilla on niitä hyviä ja huonoja ominaisuuksia että se ei niinkuin korostais niistä huonoja ominaisuuksia. -H2*

Ohjaajan tulisi sietää kritiikkiä ja paineita, sekä pystyä itsearviointiin sekä omien että muiden tunteiden hallintaan. Tilanteen lukeminen ja siihen mukautuminen on haastateltaville tärkeää.

*Että osaa lukea tilannetta ja osaa lukea vähän ihmistä jonka kanssa puhuu että onko se toinen niinku tuota vaikka semmosessa ärtymyksen tilassa et ei lähde niinkun villitsemään sitä niinkun härkkimällä vaikka tai siis niinkun rauhoittaa sen tilanteen. -H3*

*On ollu sellanenkin ohjaaja jolle kun sanoo jotain niin huitasee kädellä että joo joo. Et koin että ei oo kuunnellu ja siksi sen harvan kerran kun mä oon uskaltanu jotain sanoo. Pitäs voida sanoo ja antaa kritiikkiä sille ohjaajallekin. Mut en mä ainakaan yleensä uskalla ja sit jos joskus on jotain kyseenalaistanu niin sit niinkun herkästi kyllä suuttuvat. -H1*

*Et jos joku esimerkiks vie kauheesti tilaa tai niin sit mä sanon et hei istutaanko kaikki alas ja jutellaan tää kerta. Et jollain humoristisella tavalla kaikkien kuullen tai. Mut sit jos huomaan että jollain on joku asia oikein huonosti niin sit pyydän et voitko vaikka harjoitusten jälkeen jäädä tai silleen et sit kahdestaan jutellaan. Hirveesti tilanteesta riippuen ja jos on niinkun ihmisen henkilökohtaisista jutuista riippuvia. - O1*

Vastakkainen näkemys tunneälyn ominaisuuksien kohdalla esiintyy keskusteltaessa itsevarmuudesta; toinen haastateltava kokee, että ohjaajan ei tule näyttää epävarmuutta;

*Sitä (epävarmuus) mä en haluis ikinä kuulla et se ois semmonen ehdoton nou nou. Et on ihan tarpeeks epävarmuuksia niinkun itelläkin että en soisi enää että sitä tämmönen lisäis millään muotoa että ei tästä taidakaan tulla mitään. Et se pitäs kärsii jossain ihan muualla että se ei niinkun mun mielestä kuulu meille ollenkaan. Et sit sillä on varmaan joku oma kollega jonka kanssa se saa höyrytä et ei ollenkaan siihen suuntaan. -H4*

kun taas toinen kokee, että epävarmuuden näyttäminen ja jakaminen muille on inhimillistä;

*Mietin sellasta inhimillistä, että ohjaajalla on ja mieluummin toivoisin että jos ohjaajalla on jostain asiasta epävarmuutta niin että hän ottaisi sen porukalla puheeksi jollonka siihen vois kaikki mieltä et miten sitä voi ratkaista. Et en pidä sitä asemaa semmosena että koska hän on ohjaaja että hänen pitäisi osoittaa loppumatonta itsevarmuutta ja olla jatkuvasti tilanteen päällä, että ei se oo kellekään mahdollista. -H3*

Ohjaajan näkemys on, että ohjaajan oma epävarmuus on käsiteltävä itse.

*Se on se ohjaajan rooli et vaikka se tuntis kuinka paljon niin niin se on vedettävä se porukka sieltä kaivosta ylös uskomaan siihen juttuun, vaikka se ois kuinka epävarma. -O1*

Yhdellä haastateltavista oli negatiivinen kokemus liittyen ohjaajan sokean pisteeseen. Sokea piste esiintyi kokemuksessa siinä kohtaa, kun ohjaajan oma agenda ajaa ryhmän ylitse, eikä hiljaisia tai vähän voimakkaampiakaan ryhmästä nousevia signaaleja otettu huomioon.

*Musta tuntuu et se oli sen ohjaajan joutsenlaulu ja se halus siitä niin hienon kun vaan mahdollista niin hän ehkä puristi liikaa siinä lopussa sitten. -H3*

Ohjaajan näkemyksen mukaan vision saavuttamisen kannalta juuri tunneälykyys on erittäin oleellinen osa ohjaajaa.

*Se on nimenomaan sitä ohjaajantyötä ja se vaatii just monesti sitä tunneälyä. Ohjaajan pitää myydä se juttu ja sen pitää innostaa ne ihmiset. -O1*

*--kriisit on käytävä kotona, se on uskallettava tietää. Sen on uskallettava tehdä valintoja ja ratkaisuja. -O1*

### **Esitysprosessin tärkeät vaiheet**

Esitysprosessin vaiheet käsiteltiin kolmen haastateltavan harrastajan, sekä ohjaajan kanssa. Esihaastattelussa esitysprosessin vaiheita ei käsitelty, koska haastattelurunko tarkentui vielä esihaastattelun jälkeen. Seuraavassa käydään läpi analyysissa esiin nousseet keskeiset näkemykset.

### **Roolitus**

Tärkeistä esitysprosessin vaiheista kaikissa harrastajien haastatteluissa esiin nousi roolittaminen. Roolittamisen haluttiin tapahtuvan aikaisessa vaiheessa, avoimesti ja tasapuolisesti siten, että kaikille annettaisiin mahdollisuus rooleihin. Kaikki



haastateltavat olivat olleet sekä castingeissa, että tulleet kutsuttuina mukaan produktioihin.

Avoimuutta, tasapuolisuutta ja läpinäkyvyyttä toivottiin roolien jakamiseen:

*Silleen et kaikki ois ainakin niinkun samalla viivalla. Niinkun sillä lailla et aina on varmaan sellasia jotka on vanhoja tuttuja keskenään ja vanhoja on ehkä ollu näyttelijät sen ohjauksessa ja muuta et tietää mihin pystyyn ja muuta ainakin niinkun joiltain osin mutta että varmaan just se että kuitenkin antais niinkun kaikille mahdollisuuden ja kattois vähän aikaa et mihin se siitä muotoutuu. -H4*

*Mutta siellä ennen rekryjä on jo valittu päänäyttelijät ja haluan tuon ja tuon näytelmäni ja tulethan pääosaan sitten mennään rekryyn ja esitetään että niitä rooleja ei oo jaettu. -H1*

*Et se koko prosessi niinkuin niiltä osin mikä on näkyvää niin on avoin että tavallaan reilu peli että ketä on mukana ja millä perustein on valkattu ja kuka saa mitäkin rooleja. -H4*

Roolin vahvistaminen ajoissa koettiin valmistautumista ja omaksumista helpottavaksi tekijäksi. Roolin saamisen pitkittyminen oli yhden haastateltavan mukaan aiheuttanut negatiivista ilmapiiriä ja epävarmuutta.

*Se että sitä roolia ei niinkun varmistettu niin se oli mulle ihan hirveetä. Et semmosta epämääräisyyttä ja epätietoisuutta ja sit siitä tulee sellasta kyräilyä ja kilpailua ja niinku. Takana puhumista et kun kukaan ei tiedä mitä roolia ne tekee ja sit osa tietää ja osa ei tiedä. -H1*

*Musta on tietysti näyttelijänä ollu hirveen kiva et jos roolitus tehty jo kohtuullisen aikaisessa vaiheessa niin on päässy sitten siihen keskittymään ja ite kaikki tekemään vaikka työtä se oman roolinsa eteen et opettelemaan reploja ja niin ees päin. -H3*

## Aikataulut

Aikataulutus nousi haastateltavien näkemyksissä vahvasti esiin. Aikataulutuksen suhteen toivottiin harjoituksiin suunnitelmallisuutta, aikataulua, selkeyttä ja kokonaiskuvaa koko prosessista.

*Tykkään siitä että on suunniteltu ja on koko aika semmonen että tekemisen meininki eikä pyöritellä ja ihmetellä että mitä sitä seuraavaks harjottelis. -H4*

Vaikka esihaastattelussa ei käyty läpi esitysprosessia, nousi aikataulutus kuitenkin esiin ohjaajan ominaisuuksissa koska haastateltava koki, että aikataulutus on tärkeä ohjaajan tehtävä. Vastaus siirrettiin esitysprosessin vaiheita kuvaavaksi. Avoimuutta toivottiin myös, sillä se auttoi hahmottamaan kokonaiskuvaa paremmin.

*Ja sitte niin ku sitte mut siis kun en ite oo ohjaaja ollu niin en tiedä miten projekti etenee mutta sit kun joskus on sellasiaki et jos ne ei suunnittele niitä aikataulullisesti niin sitten siellä osa porukkaa ei kerkee treenaa ollenkaan. -H1*

*Aikataulutus, ja varsinkin semmonen että näissä treeneissä treenataan näitä kohtauksia ja näissä näitä, että tässä pitää olla paikalla tau tule jos haluat. --Et siitä harjotusprosesista on jonkinlainen kokonaiskuva siinä alussa että tästä lähdetään ja tuolla on valmista ja kuinka me päästään siihen, et se on tosi tärkeä. -H3*

Suunnitelmallisuuden koettiin poistavan epäselvyyttä, parantavan mahdollisuuksia valmistautua ja ainakin mahdollistavan kiireen ja stressin vähentymisen.

*Sitten kauheen myöhään saatu tietää mitä harjotellaan niin sitten ei oo enää ehtiny enää yhtään niinkun valmistautua omien töidenkään takia tai muuta ja se ei oo haitannu mutta kun ite on sen tyyppinen et ois kuitenkin halunnu jollailailla niinku valmistautua etukäteen. -H4*

## **Henkilöohjaus**

Haastatteluissa nousi ilmi myös henkilöohjauksen tarve. Henkilöohjaamisen koettiin luovan varmuutta tekemiseen ja sen toivottiin olevan tarkkaa, selkeää, yksilöllistä, perusteltua ja näkemyksellistä.

*Ohjaajalla on näkemys siitä mitä tapahtuu ja mitä tekstin sisällä tapahtuu. Et mitä näe hahmot ajattelee kun ne sanoo näin, hyvä ohjaaja osaa kertoa sen. -H3*

*Unelmaohjaaja myös henkilöohjaisi minua tarkasti. Myös niinkun liikkeitä ja fyysisyyttä. -H1*

Ohjaaja nosti esiin henkilöohjauksen osalta sen haastavuuden ja ylipäättään kaiken ohjaamiseen yksilöimisen tarpeen.

*--henkilöohjauksen kyky joka on yks vaikeimmista ja sit samanaikaisesti joku tällanen niinkuin avaruudellisen ajattelun kyky,--ohjaajalla oltava se kyky hahmottaa se maailma siellä lavalla ja sit se et se osaa sen käyttää hyvin sen kaiken sen avaruuden joka siellä on. --hyvin erilaisten ihmisten ohjaamiskyky. Sulla voi olla joku diiva näyttelijä ja sit sulla on seuraavaks joku puuseppä, joka kysyy että tätäkö sä tarkotit et et siis sulla on niinkuin erilaisista lähtökohdista tulevia ihmisiä. -O1*

## **Palaute**

Esihaastattelua lukuun ottamatta palautetta käsiteltiin kaikkien haastateltavien kanssa. Palautteen toivottiin olevan kannustavaa, kunnioittavaa, rakentavaa, selkeää, perusteltua, jatkuvaa ja sen koettiin parantavan itseluottamusta, reflektointia ja kehittävän omaa tekemistä, mutta myös luottamusta ohjaajaa kohtaan.

*Ja tota antaa kannustavaa palautetta mutta myös korjattavaa. Silleen nätisti. -H1*

*Kritiikki on hirveän tärkeää ja on paikkoja joissa on kattonut ite omaa tekemistään joltain videolta ja sitten on kattonu että jessus kun mä höpötän nopeesti noita reploja että sit toivos et oispa joku sanonu että hidasta vähän että niinkun siinä vaiheessa ymmärtää että itse ei niinkun välttämättä tajua tekevänsä jotakin sillä tavalla kun ei pitäis ja se on hirveen hyvä että ohjaaja siitä sanoo. -H3*

*Ihan se et kertoo et ei kerro vain, että ja tässä kohtaa hymyilet maireesti vaan että hymyileppäs tässä kohtaa maireesti koska sulla on sun roolilla on tässä joku taka-ajatus. Et kertoo miks tässä kohtaa pitää toimia toisin että on se peruste ja syy miks. -H3*

*Että mä en voi luottaa itteeni niin sen takia se yleisön reaktio ja työryhmän palautteeseen aika pitkälle perustuu kun mun oma pää feilaa mut. -H4*

*Se palaute. Kaikki palaute että ei tartte arvailla et onko toi hiljentyminen hyvä vai huono asia. -H4*

Haastateltu ohjaaja nosti esiin erityisesti ohjaajan vastuun palautteen antamisessa, kun kyseessä on harrastaja.

*Se on suurempi se sen huomioon ottaminen. Ehdottomasti. Että ammattilaiset on et pitää olla ammattilaisia ja kestää se mut tarkoitan siis et se on näyttelijäntyön ytimessä se asia. Mutta tottakai ammatinäyttelijä on harjaantunu siihen. Harrastajapuolella se on niinkun tosi tärkeitä ymmärtää se. -O1*

### **Tekniikkaharjoitukset**

Haastateltavien kohdalla toistui sama toteamus tekniikkaharjoitusten kohdalta; niitä ei juurikaan prosesseissa heidän kokemuksiensa mukaan oltu tehty. Yksi haastateltavista kertoi, että joitain tekniikkaharjoituksia tehtiin lämmittelyinä ja omina tiivisjaksoinaan, jos esitys vaati erityistä osaamista kuten näyttämötaistelua.

*Että on ollu sekä niin että niitä on tehty ikään kuin lämmittelyinä tai sitte siinä harjoitusten yhteydessä mutta on sitte ollu et on ollu erikseen joku ihan harjotusviikonloppu jossa on niinkun pelkästään tekniikkaa. Ja sitä oon pitänyt niinkun tosi hyvänä et se on on mun mielestä. Et se on ollu niinkun hyvä sellasen ryhmäytymisen kannalta. -H3*

Haastateltavista yksi kertoi, että tekniikkaharjoitukset auttoivat hänen mielestään ryhmäytymisessä, ja kaksi koki, että tekniikasta oli hyötyä kehittämisessä antaen työkaluja ja itsevarmuutta tekemiseen.

*Et kun ei oo niitä taitoja vielä ollu niin ei oo sellasta silmää oo ollu et mihin mä katson ja mihin mä istun ja apua miten täällä ollaan et onks se kaikilla alottelevilla näin mut et nyt kun osaa ite improta ja soveltaa niin on helpompi näin. -H1*

Osa (2) haastateltavista oli käynyt prosessien ulkopuolella itse hankkimassa osaamista erilaisista tekniikoista.

*Ne kaikki harjoitteet improvisaatiot ja hengitysharjoitukset ja niin niitähän ei oo siis missään prosessissa tehty mitä mä oon tehny. Et ainoastaan kurseilla ne on tuttuja asioita. -H1*

Ohjaaja nosti haastattelussa esiin tekniikan harjoittamisen suhteen kontekstieron, ammattilaisilla tekniikat opetetaan ammattiin opiskelun yhteydessä.

*Et ammattilaisilla nää tekniikat sisältyy siihen ammattitaitoon. -O1*

Ohjaaja koki myös, että on ohjaajan vastuulla pyytää erillistä ohjausta harrastajille tekniikkaan, jota ei itse hallitse. Ohjaajan vastuulla on myös tekniikoiden kautta harrastajan turvallisuus.

*Et jos puhutaan esim taistelu niin mä en ees yritä et sit joku muu tulee neuvoo et ne on ihan tekniikkalajeja. Et ne on tosi tärkeitä ja ihan teknisiä juttuja et mä oon ainakin tottunu ottaa ne ihan erikseen.”-O1*

Muutoin ohjaaja itse oli tottunut toteuttamaan tekniikkaharjoitukset muun tekemisen rinnalle.

*Kyllähän meillä lukuharjoitukset on mut sit me lähdetään tekee sitä ja se kaikki muu tulee sinne niinkuin sillon kun se tarvii niin siihen väliin. -O1*

## 6 Tutkimustulokset

Tutkimuksen tutkimusongelmana oli selvittää, kuinka teatterin harrastajat näkevät erityisprosessin johtamisen vaikuttavan onnistumisen kokemukseensa. Tutkimuksen tutkimuskysymykseksi muodostui:

Miten esitysprosessi tulisi harrastajateatterissa johtaa, jotta teatterin harrastaja kokee onnistuvansa?

Tutkimustuloksia tulkitsemalla muodostettiin kuvauskategorioita selkeyttämään käsityksiä tutkittavasta ilmiöstä (Kuvio 8).



Kuvio 8. Keskeiset tutkimustulokset kuvauskategoriassa

Tässä luvussa käydään tutkimustulokset tarkemmin lävitse kuvauskategorioiden avulla. Luvussa käydään läpi aineiston pohjalta tulkittu esitysprosessin johtamisen malli, onnistumisen kokemukseen vaikuttavat ohjaajan ominaisuudet sekä esitysprosessin johtamisen tärkeät vaiheet. Kaikki tulokset tehdään tutkimukseen osallistuneiden harrastajien haastatteluista nousseiden tulosten ja teoreettisen viitekehyksen näkökulmasta. Lopuksi kootaan tulokset yhteen ja esitetään johtopäätökset, esitetään kehitysehdotuksia sekä arvioidaan tutkimuksen luotettavuutta.

## 6.1 Esitysprosessin johtamisen malli

Tutkimustuloksissa teoreettisessa viitekehyksessä esitetty ammattiteatterissa toteutuva johtamisen mallin ristiriitaisuus (Sauer 2012, 138-139) on tunnistettavissa myös harrastajateatterissa. Haastatellut harrastajat toivovat osallistamista, jaettua johtajuutta ja mukautuvuutta johtamiseen hyvin tilanne- ja prosessikohtaisesti.



Kuvio 9. Esitysprosessin johtamisen malli

Ohjaajalta johtajana toivotaan näkyvää sitoutumista, motivaatiota ja vastuuta kantavaa sekä määrätietoista johtamisen otetta, joka huomioi harrastajateatterin kontekstin. Visio kuuluu ohjaajalle prosessin johtajana, mutta visioon halutaan ottaa osaa ja mahdollisuuksia osallistua. Haastatellut harrastajat kokevat johtamisen mallin ristiriitaiseksi: ohjaajan toivotaan ottavan johtajan roolin, kun sitä tilanne vaatii, mutta myös osallistavan ryhmän mukaan prosessiin. Tunneällyn osa-alueet (Goleman 1998, 361) harrastajateatterin ohjaamisessa korostuvat myös tutkimustuloksissa. Ohjaajan tulee johtajana aistia ryhmän tunnetiloja, hallita omia tunteitaan ja kyetä kriittiseen reflektointiin koko prosessin ajan unohtamatta omaa visiotaan lopputuloksesta.

*Kun siis ees se hyvä visio ei toteudu, jos sillä ohjaajalla ei ole niinkun tunneälyä. Se on paradoksaalinen. Sillä on oltava yhtä aikaa jopa tällasia ihan vastakkaisia ominaisuuksia. Eli tavallaan sen pitää olla hyvin määrätietoinen ja vahva siinä näkemyksessään mut sit joustava. Et jos se vaan jyrää jotain niin siitä ei tule yhtään mitään. Et sen täytyy olla todella niinkun vahva näin mut sitten niinkun valmis soveltamaan ja muuttamaan kuitenkin unohtamatta sitä mihin ollaan menossa.-- Mä näen et siihen sisältyy se kyky tulla toimeen erilaisten ihmisten kanssa ja muuta. -O1*

*--Ohjaajien tulee olla siis myös äärettömän vahvoja. Ja siis kestäämään sen oman näkemyksensä ja visionsa kanssa ne kaikki paineet. -O1*

Tutkimustuloksista on löydettävissä tilannemukautuvan, jaetun johtajuuden ja yksilöjohtamisen piirteitä. Ohjaajalta toivotaan joustavuutta, mukautuvuutta, avointa ja tasapuolista johtamista, mikä vastaa tilannemukautuvan johtamisen mallia. (Ks. Kolari 2010, 179.) Haastateltavien näkemykset ohjaajan tunneälykkyydestä ja tunnetaidoista vahvistavat teoreettisessa viitekehyksessä noussutta näkemystä (Goleman 1998, 361; Fineman 2013, 90; Sauer 2012, 138-139) tunneälyn ja tunnetaitojen merkityksestä johtamisessa.

Aiemman tiedon perusteella yksilöjohtajuuden ja jaetun johtajuuden yhdistelmä olisi tarpeen esimerkiksi asiantuntijaorganisaatioissa ja niiden muutostilanteissa. (Eriksson ym. 2005, 51; Kolari 2010, 159.) Myös harrastajateatterissa vapaaehtoisia johdettaessa yhdistelmämallin voidaan tämän näytteen perusteella tulkita olevan varteenotettava vaihtoehto. Asiantuntemusauktoriteetin (Kolari 2010, 19) piirteitä on löydettävissä haastateltavien näkemyksissä ohjaajasta johtajana. Ohjaajan asiantuntemusta arvostetaan ja kunnioitetaan, ja hänen kanssaan ollaan valmiita jakamaan omaa asiantuntijuutta myös harrastajateatterissa.

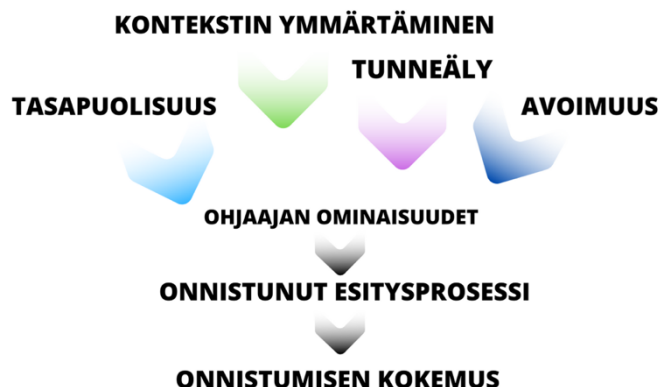
Sauerin (2005, 170) karikatyyrisia johtamistapoja tutkimustuloksiin vertaillen voidaan tulkita, että Perhe-mallin toivotaan olevan voimassa harrastajateattereissa. Karikatyyrit on esitelty tässä tutkimuksessa sivulla 20. Johtamisen lähestymistapa on siinä yksilön ja jaetun johtajuuden yhdistelmä, tunneskaala laaja ja kehollisuus läheistä ja luottamuksellista. Kielen toivotaan olevan rohkaisevaa, huumoripitoista mutta myös kriittistä. Prosessin rytmin toivotaan muotoutuvan yhteisen tekemisen ja määränpään mukaan. Rytmä on jaettu ja yhdessä löydetty. Sisäisen ja ulkoisen tilan



toivotaan olevan kollektiivinen. Eroa näkemyksissä löytyy myös Perhe-karikatyyrin sisältä, koska se on karikatyyrille tyypillisesti liioiteltu. Kuitenkin, jos katsotaan liioittelun ohitse, voidaan tulkita, että Perhe-karikatyyri vastaa parhaimmin haastateltavien näkemyksiin ja toiveisiin. Kokemuksia haastateltavilla on myös muista karikatyyreistä niin Hirviöstä, Elitististä kuin Teekutsuistakin, koista Teekutsut-karikatyyrin mukaisia piirteitä löytyy toiveista seuraavaksi eniten.

## 6.2 Ohjaajan ominaisuudet

Harrastajien näkökulmasta ohjaajan ominaisuuksista nousivat esiin haastatteluissa kuviossa 10 esitetyt ohjaajan ominaisuudet. Haastateltavien kokemuksissa toistuivat saman tyyppiset kokemukset, joista kontekstin ymmärtäminen, tasapuolisuus ja avoimuus olivat selkeimmin esillä. Ohjaajan mukaan tunneäly on oleellinen vision läpi viemisessä, ja harrastajat puolestaan nostivat esiin useita tunneälyn osa-alueita ja taitoja. Ohjaajan toivotut ominaisuudet mukailevat Kolarin (2010, 175) mainitsemaa ajatusta siitä, että johtajan tulisi ennen kaikkea avoimella, tasapuolisella, joustavalla, dialogisella ja kunnioittavalla johtamisellaan tuottaa yksilöille, eli tässä tapauksessa harrastajille, mahdollisuuksia toteuttaa itseään pelkän vision saavuttamisen sijasta. Ohjaajan johtamisen toivotaan (Kolari 2010, 175) auttavan persoonakohtaisten harrastuksessa onnistumisen tarpeiden tyydyttämistä.



Kuvio 10. Ohjaajan ominaisuudet

## Tunneäly

Tässä näytteessä tunneälyn elementit koettiin tärkeäksi osaksi hyvää johtajuutta esitysprosesseissa (Kuvio 11). Johtamiselle tärkeitä tunneälyn ja tunnetaidon elementtejä (Goleman 1998, 61; Kolari 2010, 157) nousi esiin kaikkien haastatteluiden yhteydessä. Sosiaaliset taidot, kuten vuorovaikutus, kommunikointi, itseilmaisu, huumorintaju ja ihmisten lukukyky koettiin tärkeiksi. Sosiaaliset taidot korostuivat haastateltavilla siinä, että ryhmissä toimii hyvin erilaisista taustoista tulevia eri-ikäisiä ihmisiä. Ohjaajan itseilmaisun toivottiin olevan kunnioittavaa ja arvostavaa, äänenkäytön ja ilmaisun selkeää, mutta huutaminen koettiin negatiiviseksi.



Kuvio 11. Ohjaajan ominaisuudet:Tunneäly

Golemanin (1998, 81-83) mainitsema tunnetaidon elementti, itsearviointi sekä tietoisuus omista tunteista, tuli useaan kertaan esiin aineiston analyysissä. Ohjaajan

toivottiin sietävän paineita sekä kritiikkiä ja kykenevän käsittelemään myös ryhmäläisten haastavia tunnetiloja rohkeasti. (Ks. Goleman 1998, 72-73)

Osa (3) haastateltavista koki, että heidän oli hankala kyseenalaistaa ohjaajan ratkaisuja, koska pelkäsivät tämän suuttuvan. Kyseenalaistamisen välttämisen takana oli haastateltavien käsityksen mukaan pelkoa myös ulkopuolelle jäämisestä. Pelko ulkopuolelle jäämisestä on liitettävissä tunnetarveteoriassa (Nohrian ym. 2008, 80-81) liittymisen ja puolustautumisen tarpeeseen. Harrastaja haluaa kuulua porukkaan eikä jäädä ulkopuolelle, mikä voisi ohjaajan näkemysten kyseenalaistamisesta haastateltavien käsitysten mukaan seurata. Puolustautumisen tarpeen toteuttaminen voidaan myös tässä yhteydessä tulkita konfliktien välttämiseksi. Kaksi haastateltavista koki myös, että harrastustoiminnassa he halusivat enemmän miellyttää ohjaajaa kuin esimerkiksi töissä. Esiin nousi myös se, että ohjaajalla tulisikin olla valta päättää, eikä jatkuvasta kyseenalaistamisesta myöskään haastateltavien harrastajien keskuudessa pidetty.

*Että ei siitäkään mitään tulis että kaikki koko ajan kyseenalaistais kaikki ohjaajan ratkaisut--. -H3*

Tunneälyn elementtejä (Goleman 1998, 361; Robbins 2005, 368-369) liitettiin myös haastateltavien keskuudessa karismaan.

*Varmaan tuota kyllä mulle karismaan liittyy se, että vaikuttaa että osaa sen oman substanssinsa eli oman hommansa ja ohjauksensa ja että osaa lukea tilannetta ja osaa lukea vähän ihmistä jonka kanssa puhuu, että onko se toinen niinku tuota vaikka semmosessa ärtymyksen tilassa et ei lähde niinkun vilitsemään sitä niinkun härkkimällä vaikka tai siis niinkun rauhoittaa sen tilanteen. -H3*

*--mutta tota niinko jotenkin joku semmonen karisma mä kyllä koen et kaikilla mun ohjaajilla on ollu. Et on tiedätkö vähän niinku halunnutkin miellyttää. Toivonu että justiin onnistuu ja et on mieliks aina niinkun eri tyyppille. Et en tiiä onko se siks että ne on ohjaajia --mutta että jotenkin on halunnu miellyttää niitä. -H2*

Tuloksista voidaan tulkita, että tässä kontekstissa tunnetaidoista itseluottamus luo karismaa ja karisma luo luottamusta johtajaan. (Goleman 1998, 88-90.)

## Kontekstin ymmärtäminen

Kokemuksissa toistui toive ohjaajan kontekstin ymmärtämisestä (Kuvio 12). Haastatellut harrastajat toivoivat, että ohjaaja ymmärtää teatterin olevan heille harrastus, johon uhrataan paljon vapaa-aikaa. Kontekstieron ymmärtämiseen liittyvät erityisesti vapaaehtoisuus, taustaerot ja tekniikka.



Kuvio 12. Ohjaajan ominaisuudet: Kontekstin ymmärtäminen

Vapaaehtoisuuden kohdalla erityisesti taustaerot saattavat olla merkittäviä. Ryhmissä on eri ikäisiä ja eri taustoja omaavia henkilöitä, joiden taitotasot voivat olla hyvin erilaisia. Ohjaajan tulisi myös kääntää huomiota teatterin erilaisten tekniikoiden ohjaamiseen antaen työkaluja yksilöllisesti harrastajalle kehittymiseen ja ohjaajan vision toteuttamiseen. Ohjaajan tulee myös tunnistaa vastuunsa harrastajan turvallisuudesta oman ammattitaitonsa hahmottamisen kautta. Taustaeroista harrastajan ammatti ja ikä voi esimerkiksi vaikuttaa harrastajan kokemukseen kosketuksesta osana esitysprosessin johtamista. Tästä voidaan tulkita, että ohjaajan tulee johtajana (ks. Kolari 2010, 183) huomioida ja kunnioittaa yksilöitä

eli harrastajia persoonina ja omata herkkyyttä tunnistaa yksilöllisiä tarpeita taustan, iän ja kokemuksen mukaan.

### 6.3 Esitysprosessin tärkeät vaiheet

Harrastajan onnistumisen kokemuksen syntymiseen vaikuttavat tämän näytteen mukaan kuviossa 13 esitetyt vaiheet. Esitysprosessin johtamisen tärkeät vaiheet löytyvät myös tämän tutkimuksen liitteistä tarkemmin avattuna taulukoista 4-8. Nämä vaiheet ovat aikataulutus, palaute, roolitus, henkilöohjaus ja tekniikkaharjoitukset, jotka käydään tarkemmin läpi seuraavaksi.



Kuvio 13. Esitysprosessin tärkeät vaiheet

#### Aikataulutus

Aikataulutus (Kuvio 14) nousee esiin vahvasti tutkimustuloksissa yhtenevänä käsityksenä. Aikataulutukseen liitetään suunnitelmallisuus, selkeys ja avoimuus, jotka omalta osaltaan auttavat haastateltavia hahmottamaan kokonaiskuvaa ja herättävät luottamusta.



Kuvio 14. Esitysprosessin tärkeät vaiheet: Aikataulutus

Aikatauluttaminen motivoi haastateltavia kahdella tapaa; haastateltava pystyy valmistautumaan harjoitteluun suunnitelmallisesti vähemmällä paineella, sekä kokonaiskuva esitysprosessin etenemisestä helpottaa motivoitumista pääsemään ylitse ja eteenpäin erilaisista prosessin vaiheista. Selkeys ja suunnitelmallisuus kasvattaa luottamusta ohjaajan ammattitaitoon luotsata prosessi maaliin saakka. Aikataulun läpinäkyvyyden ja tiedon jakamisen tässä yhteydessä voidaan tulkita herättävän luottamusta ja kasvattavan mahdollisuutta myös jakaa johtajuutta (Eriksson ym. 2005, 51).

### Henkilöohjaus

Henkilöohjausta (Kuvio 15) kaivattiin koko esitysprosessin läpi. Henkilöohjauksen toivottiin olevan selkeää, tarkkaa ja yksilöllistä. Tarkkuudella tarkoitetaan myös näyttelijän kehonkielen ja liikkeen ohjaamista.



Kuvio 15. Esitysproessin tärkeät vaiheet: Henkilöohjaus

Yksilöidyllä henkilöohjaamisella tarkoitetaan sitä, että ohjaajan tulisi ohjata harrastajia huomioiden heidän yksilölliset eronsa esimerkiksi taitojen ja taustan osalta. Henkilöohjaamisen toivotaan olevan myös perusteltua ja näkemyksellistä, jotta myös haastateltava oivaltaisi miksi asiat tehdään niin kuin tehdään ja näin kehittyisi teatterin tekijänä samalla. Tunnetarpeiden näkökulmasta (Nohrian ym. 2008, 80-81) henkilöohjaamisen tarpeen voidaan tulkita liittyvän esimerkiksi oivaltamisen ja saavuttamisen tarpeeseen.

### **Palaute**

Palautteen saamisen tärkeys (Kuvio 16) toistuu tutkimustuloksissa läpi koko esitysproessin. Palautteen määrä ja laatu auttavat harrastajaa kehittämään konkreettisten taitojen lisäksi, itseluottamusta, reflektointia ja luottamusta ohjaajaan sekä prosessiin.



Kuvio 16. Esitysprosessin tärkeät vaiheet: Palaute

Palautteen toivotaan olevan jatkuvaa, muodoltaan kannustavaa ja rakentavaa, sekä selkeää ja perusteltua. Vastuullisuus nousee esiin ohjaajan näkökulmasta. Harrastajien parissa ohjaajan tulee tunnistaa oma valta-asemansa palautteen antamisessa suhteessa harrastajaan. Luottamus johtajaan syntyy oikeudenmukaisesta ja tasapuolisesta sekä arvostavasta kohtelusta (Kolari 2010, 177). Haastateltavien palautteen saamisen tarve voidaan tulkita myös liittyvän tunnetarpeiden näkökulmasta (Nohrian ym. 2008, 80-81) oivaltamisen tarpeeseen kuten henkilöohjauksessakin.

### **Tekniikkaharjoitukset**

Haastateltavien käsitysten mukaan tekniikkaharjoituksia (Kuvio 17) ei juurikaan esitysprosesseissa tehdä, pois lukien prosessikohtaiset erityiset tarpeet kuten taistelukohtaukset tai koreografiset tanssikohtaukset. Haastateltavat hankkivat teknistä osaamista esitysprosessien ulkopuolisilta kursseilta.





Kuvio 17. Esitysprosessin tärkeät vaiheet: Tekniikkaharjoitukset

Tärkeä huomio esitysprosessin johtajalle tässäkin on kontekstieron ymmärtäminen: ammattilaisilla näyttelijäntyön tekniikat opiskellaan koulutuksessa ja ne sisältyvät ammattitaitoon. Harrastajien kohdalla tilanne ei ole sama ja tämä ohjaajien on syytä tiedostaa. Erityisesti teknisiä harjoituksia kaivataan ensikertalaisten kohdalla, mutta myös kokeneempien harrastajien parissa. Tässäkin osa-alueessa voidaan tulkita, että johtajan tulee huomioida yksilöitä ja persoonia johtamisessaan (Kolari 2010, 183).

### Roolitus

Roolitus (Kuvio 18) tuntuu olevan haastateltavien keskuudessa kuuma peruna, jonka kohdalla johtamisessa voi mennä moni asia pieleen. Roolituksen toivotaan ensinnäkin tapahtuvan mahdollisimman aikaisessa vaiheessa, jotta harrastajat pystyvät aloittamaan roolin omaksumisen. Tämä toive liittyy kontekstieroon, harrastajilla roolin omaksumiseen on käytettävä vapaa-ajan resursseja, toisin kuin ammattilaisilla. Roolien jakamiseen liittyy myös paljon tunteita.



Kuvio 18. Esitysprosessin tärkeät vaiheet: Roolitus

Vahvimpana nousi esiin toive oikeudenmukaisuudesta, tasapuolisuudesta ja läpinäkyvyydestä roolien jakamisen suhteen. Kun edellä mainitut toiveet toteutuvat roolituksessa, luo se luottamuksellista ilmapiiriä ja motivaatiota yhteiseen prosessiin. Ohjaajan haasteeksi tuleekin löytää tasapaino harrastajien mahdollisuuksien tasapuolisuuden ja oman taiteellisen visiolle välille. Tunnetarpeiden näkökulmasta (Nohrian ym. 2008, 80-81) roolituksen toiveet voidaan tulkita liittyväksi haastateltavan saavuttamisen tarpeeseen. Sopivasti haastavan roolin saamista voidaan tarkastella myös eustressin näkökulmasta (Goleman 1998, 135), rooliin liittyvä haaste aiheuttaa niin kutsuttua hyvää stressiä, joka aiheuttaa positiivista innostumista ja auttaa suoritutumaan tehtävästä niin että henkilö kokee onnistuvansa. Jos haaste taas on liian suuri, henkilö saattaa lamaantua tehtävän edessä negatiivisen stressin ottaessa vallan (Goleman, 1998, 134-135). Johtajan vastuullisena tehtävänä on asettaa haasteet kaikille sopivaksi.

#### 6.4 Tutkimustulosten yhteenveto ja johtopäätökset

Ilmiö, johon liittyviä käsityksiä tässä tutkimuksessa tutkittiin, on esitysprosessin johtaminen. Tutkimuksen avulla pyrittiin saamaan vastaus tutkimuskysymykseen:

*Miten esitysprosessi tulisi harrastajateatterissa johtaa, jotta teatterin harrastaja kokee onnistuvansa?*

Tutkimustuloksissa saatiin vastaus tutkimuskysymykseen. Yhteenvedona voidaan todeta, että haastateltujen käsitys onnistumisen kokemukseen vaikuttavista ohjaajan johtamiseen liittyvistä ominaisuuksista koostuvat avoimuudesta, tasapuolisuudesta, tunneälykkyydestä sekä kontekstin ymmärtämisestä esitysprosessin johtamisessa. Onnistuneeseen esitysprosessiin haastateltavat toivat esiin huomiota esitysprosessin vaiheissa erityisesti liittyen roolitukseen, aikatauluttamiseen, tekniikkaharjoituksiin, palautteen saamiseen ja henkilöohjaukseen. Näiden vaiheiden onnistunut johtaminen vaikuttaa tämän näytteen tulosten tulkinnan mukaan harrastajien onnistumisen kokemukseensa suotuisasti.

Toivotussa johtamisen mallissa tulosten tulkinnassa tuli esille myös aikaisemmin ammattiteattereissa tutkittua ristiriitaisuutta, joka ammattiteatterissa vallitsi yksilöjohtamisen ja jaetun johtamisen tyylin välillä. Haastateltavat kokivat, että ohjaajan näkemyksellisyys ja määrätietoisuus on tärkeää ja johtamiskeinojen vision saavuttamiseen tulee olla tilanteeseen ja yksilöihin joustavasti mukautuvia, ottaen huomioon harrastajateatterikontekstin erityispiirteitä. Tutkimustulokset yhteen koottuna harrastajateatterin ohjaajan johtamisen mallin toivotaan mukailevan tunneälykästä johtamisen mallia (Kolari 2010, 187-188). Esitysprosessin johtamisen mallin tulisi näytteen tulkinnan mukaan olla harrastajien mielestä joustavasti, tilanteen mukaisesti sopeutuva, avoin, dialoginen ja kuunteleva, yksilöitä ja kontekstia ymmärtävä, arvostava ja kunnioittava sekä ehdottoman tasapuolinen ja oikeudenmukainen läpi koko prosessin. Ohjaajan toivotaan johtajana luottavan näyttelijöihinsä.

*Et se kyllä varmaan kaikki kokolailla pohjautuu siihen että tavallaan et se usko omaan projektiinsa ja omiin näyttelijöihinsä. -H2*

Tehtäviä tulee jakaa ja ryhmäläisiä osallistaa, jolloin prosessista tulee kaikille yhteinen. Prosessin toivotaan olevan kokonaisuudessaan dialoginen.

*--mä koin että nämä pienemmät jutut mitkä on tehty pienellä porukalla että kaikki on tehty ite niin siihen sitoutu ihan eri tavalla. Et siitä tulee niinkun läheisempi ja intiimimpi projekti tietenkin kun sä mietit yhdessä kaikki lavastukset ja puvustuksesta lähtien. -H4*

Selkeätä vastakkaista näkemystä haastateltavien kokemuksissa nousi esiin siinä, voiko ohjaaja näyttää epävarmuutta harrastajille, jossa toinen käsitys oli, että epävarmuuden näyttäminen ja sen jakaminen on inhimillistä ja toivottavaa, kun taas toisessa näkemyksessä koettiin, että ohjaajan ei tule näyttää epävarmuutta, koska se luo paineita harrastajalle. Ohjaajan toivottiin vastakkaisessa käsityksessä pystyvän käsittelemään epävarmuutensa yksin tai kollegan kanssa. Myös ohjaaja koki, että epävarmuus on käsiteltävä itse.

## 6.5 Kehitysehdotukset esitysprosessin johtamiseen harrastajateatterissa

Tutkimustulosten pohjalta voidaan tehdä muutamia kehitysehdotuksia harrastajateattereiden esitysprosessien johtamisen kehittämiseen.

### **Casting**

Castingin hyödyntäminen osana roolitusta on hyvä keino varmistaa tasapuolisuus ja läpinäkyvyys roolien jakamisessa. Castingin mahdollisuutta on hyvä tutkia produktioita suunniteltaessa, esimerkiksi vaikkapa edes osaan rooleista. Aina ei ole mahdollista käyttää castingia, johtuen erittäin spesifisistä roolin vaatimuksista mutta toisaalta avoin casting voi tuoda lisää harrastajia, jotka eivät muuten uskaltaisi tulla mukaan. Casting tulee kuitenkin toteuttaa avoimesti, tasapuolisesti ja läpinäkyvästi, jotta se synnyttää luottamusta eikä päinvastoin negatiivisia tunteita ja turhautumista.

### **Ohjaajan sitouttaminen**

Esitysprosessin johtajan, eli ohjaajan, sitouttamiseen tulee panostaa. Kun ohjaajalle maksetaan työstään riittävä korvaus, on hänen mahdollista sitoutua tehtäväänsä paremmin. Palkassa tulisi huomioida myös ohjaajan työnkuvan laajuus ja sopia siitä yksityiskohtaisesti, jotta yllätyksiltä vältyttäisiin molemmin puolin.

### **Tekniikkaharjoitukset**

Tekniikkaharjoituksia tulisi lisätä mahdollisuuksien mukaan osaksi esitysprosesseja, tai harrastajien omaa kouluttautumista prosessien ulkopuolella voitaisiin myös teattereiden toimesta tukea. Tällaista mallia jo jonkin verran kentällä nähdäänkin. Tekniikkaharjoitukset voitaisiin myös ottaa osaksi castingia tai prosessien alussa vahvistamaan ryhmäytymistä. Myös uusia ohjaajia voisi hyödyttää porukkaan tutustuminen ensin tekniikkaan liittyvän kurssin merkeissä. Tekniikkaharjoitusten järjestäminen on myös resurssikysymys. Tekniikkaharjoitusten tarjoaminen voidaan nähdä myös tapana palkita harrastajia panostamisestaan harrastajateatterin hyväksi.

## **6.6 Tutkimuksen luotettavuus**

Tutkimuksen toteuttamisessa tulee aina ottaa huomioon eettiset kysymykset. Eettisiä kysymyksiä ovat tutkimuksen tarkoitusperä, suunnitelmallisuus, haastattelutilanteet ja niiden purkaminen, aineistonanalyysi ja sen todentaminen sekä raportointi. (Hirsjärvi 2000, 20; Bryman & Bell 2011, 400-401.)

Tässä tutkimuksessa tarkoituksena on tuottaa ymmärrystä teatteriharrastajien onnistumisen kokemukselle tärkeistä tekijöistä esitysprosessin johtamisessa. Tiedolla on tarkoitus auttaa ammattilaisia ymmärtämään harrastajateattereiden ohjaamisen erityispiirteitä paremmin, ja näin kehittää sekä parantaa ammattilaisten ja harrastajien välistä yhteistyötä ja tämä tuotiin ilmi myös haastatteluihin osallistuneille. Tutkimus vastaa näin tutkimuksen tarkoituksen eettisyyteen pyrkien vilpittömästi parantamaan tutkimusongelman tilannetta ja tuomaan siihen lisää ymmärrystä (Hirsjärvi 2000, 20).

Syrjälän ja muiden (1995, 152-153) mukaan fenomenografisen tutkimuksen luotettavuutta perustellaan tutkimuksen aineiston ja siitä tehtyjen johtopäätösten loogisuudella. Näiden kahden edellä mainittujen tulee Syrjälän ja muiden (mts. 152) mukaan olla aitoja ja niiden tulee olla relevantteja suhteessa tutkimuksen teoreettisiin lähtökohtiin. Tutkimuksen kulun tulee myös selvitä ja olla ymmärrettävissä tutkimusraportista siten, että se on läpinäkyvä ja lukija voi nähdä siitä johtopäätösten etenemisen loogisesti ja uskottavasti. (Mts. 152.)

Tässä tutkimuksessa empiirisen aineiston analyysi ja todentaminen tehtiin läpinäkyväksi erilaisten laadullisten tutkimuksen työkalujen avulla, muun muassa tekemällä näkyviksi luokittelun ja kategorioiden luomisen vaiheet selkeyttävillä kaavioilla ja kuvioilla. Raporttiin myös nostettiin esiin lainauksia haastatteluista, joiden avulla tulkinat tehtiin läpinäkyvyyden takaamiseksi ja tutkijan tulkinnan sekä analyysin kulun selkeyttämiseksi. Raportoinnissa huolehdittiin haastateltavien anonyymiudesta poistamalla tekstistä kaikki tunnistetiedot kuten haastateltavien mainitsemat ohjaajien, teattereiden ja kaupunkien nimet. Tällä varmistettiin, että haastatteluissa mainittuja kokemuksia ei voida tunnistaa, jolla mahdollistettiin mahdollisimman avoin keskustelu haastateltavan ja haastattelijan välillä.

Kritiikkinä fenomenografiselle tutkimukselle on esimerkiksi esitetty sitä, että ihmisten käsitykset ilmiöistä voivat muuttua kokemuksen mukana. (Metsämuuronen 2006, 233.) Koska tutkimuksen kohteena ovat ihmiset ja heidän käsityksensä tutkittavasta ilmiöstä, tulee ottaa huomioon, että ihmisten omat motivaatiot, mielikuvat, asenteet ja tavoitteet vaikuttavat väistämättä heidän käsityksiinsä (mts 26). Tässä tutkimuksessa otetaan huomioon tämä seikka kriittisesti. Teatterin harrastajan kerätessä harrastusuransa varrella enemmän kokemusta näyttelijänä sekä oman osaamisensa suhteen kuin myös erilaisten ohjaajien kanssa toimimisen kautta, voivat harrastajan käsitykset muuttua vahvastikin, jolloin tutkimustulokset voivat olla hyvin erilaiset jos samoja henkilöitä haastateltaisiin esimerkiksi usean vuoden kuluttua uudelleen, tai jos tutkimuksen sattumanvaraiseen näytteeseen valittaisiin eri henkilöt erilaisella teatteritaustalla. Tämä tutkimuksen luotettavuuteen liittyvä näkökulma on tuotu esiin myös tutkimuksen tutkimustuloksien ja johtopäätösten sekä pohdinnan yhteydessä.

## 7 Pohdinta

Tällä tutkimuksella haettiin vastausta siihen, kuinka esitysprosessi harrastajateatterissa tulisi johtaa, jotta teatterin harrastaja kokisi onnistuvansa. Tutkimustyön aikana laadulliselle tutkimukselle usein tyypillisesti aihe rajautui ja tarkentui sekä eli tutkimuksen mukana spiraalimaisesti sitä mukaa kun tietoa tuli lisää (Syrjälä ym. 1995, 127). Teoreettiseksi viitekehikseksi muodostui tutkimuksen aikana tunneällyn merkitys johtajan työssä. Tunteet ovat suuressa osassa teatterissa, joten sikäli tunneällyn merkitys ohjaajalle johtajana ei ollut yllätys. Harrastajateatterin ja ammattiteatterin erot olivat ennakkoon tiedostettuja, mutta tutkimus toi syvempää ymmärrystä erojen merkitykseen esitysprosessin johtamisessa.

Tutkimusaineistosta pyrittiin etsimään yhtäläisyyksiä ja eroavaisuuksia haastateltujen käsityksissä tutkittavasta ilmiöstä. Pääosin haastateltavien käsitykset ilmiöstä tukivat toisiaan. Vastakkaista näkemystä esiintyi selkeimmin ohjaajan epävarmuuden näyttämässä. Huomioitavaa on, että syvemmin aihetta tutkimalla olisi voitu määritellä tarkemmin millaisen epävarmuuden esiin tuomisesta on kyse haastateltavien mielestä. Olisi myös hyödyllistä tutkia miten harrastajan harrastuskokemuksen kertyminen vaikuttaa myös ohjaajan epävarmuuden käsittelemiseen.

Johtamisen näkökulmasta esitysprosessi näyttäytyy tämän tutkimuksen perusteella hyvin prosessikohtaisena ja johtamisen malli muodostuu ryhmään kuuluvien yksilöiden mukana. Haastateltavien pohdinnoissa toistui johtamisen tyylin tilannemukautuvaisuus. Johtajan tulee kantaa vastuu, ja johtaa niissä hetkissä, kun johtamista vaaditaan, ollen valmis myös jakamaan, osallistamaan ja joustamaan kun ryhmän yhteinen etu sitä vaatii. Esitysprosessin johtaminen harrastajateatterissa kohti ohjaajan visiota vaatiikin juuri tästä syystä johtajalta tunneälykkyyttä ja tunnetaitoja. Tunneäly ja tunnetaidot nousivat vahvasti esiin toivottuina ohjaajan ominaisuuksina esitysprosessin johtamisessa tässä tutkimuksessa.

Huomioitavaa on, että syvemmin aihetta tutkimalla olisi voitu määritellä tarkemmin millaisen epävarmuuden esiin tuomisesta on kyse haastateltavien mielestä. Olisi

myös hyödyllistä tutkia miten harrastajan harrastuskokemuksen kertyminen vaikuttaa myös ohjaajan epävarmuuden käsittelemiseen.

Karikatyyrit ovat mielenkiintoinen tapa luonnehtia johtamisen ilmapiiriä työyhteisössä. Karikatyyreista saattaisi olla apua yleisen työyhteisön ilmapiirin profiloimisen tekemiseen myös muissakin kuin teatteripiireissä. Vaikka karikatyyrit ovat liioiteltuja, tuovat ne kuitenkin määritteleviä elementtejä esiin, jotka saattaisivat muuten jäädä huomaamatta tai tulla vähätellyiksi. Karikatyyrien käyttämisessä on kuitenkin myös riskinsä ja ne saattavat aiheuttaa myös ristiriitoja ja loukatuksi tulemisen kokemuksia työyhteisössä. Henkisiin loukkaamisiin saattaisivat johtaa liioitellut piirteet, jos karikatyyrien tarkoitusta ja käyttöä ei osata tarpeeksi avata ja liioiteltujen piirteiden ohitse ei nähdä. Kuka haluaisi tulla profiloituksi työyhteisössä esimerkiksi Hirviöksi? Karikatyyrien käyttämisen monistamista muuallekin johtamisen profiloimiseen yrityselämässä olisi mielenkiintoista tutkia ja kokeilla lisää. Onko esimerkiksi johtajan karikatyyrinen rooli erilainen erilaisissa tiimeissä? Millaisia karikatyyrejä on löydettävissä lisää?

Harrastajateatterissa ei ole tämän näytteen tulkinnan perusteella nähtävissä selkeää jakoa yksilöjohtamisen ja jaetun johtajuuden välillä verrattuna esimerkiksi ammattiteatterissa toteutettuun aiempaan tutkimukseen. Ero saattaa johtua esimerkiksi harrastajateatterin vapaaehtoisuuteen perustuvasta luonteesta. Kuitenkin tunnistettavissa on yksilöjohtajuuden ja useampien tunneälykkäiden johtajuuden mallien yhtäaikainen kohtaaminen, jolloin johtajan tunneäly ja tunnetaidot korostuvat.

Teatterin johtaminen ammattilaisten ja harrastajien keskuudessa eroaa ja ei eroa. Harrastajateatterissa tekemisen ympäristö on ohjaajan näkökulmasta erilainen, kun ympäriltä puuttuu usein tuotantokoneisto, jossa eri alojen ammattilaiset toimivat ohjaajan tukena, asiantuntijoina, joita voi johtaa. Ohjaajan työ on harrastajateatterissa yksinäisempää ja työnkuva saattaa olla huomattavasti ammattiteatteria laajempi. Toisaalta harrastajateatterissa ohjaajalla saattaa olla enemmän mahdollisuuksia taiteellisiin vapauksiin ja riskeihin, kun esimerkiksi taloudelliset paineet eivät ole niin suuret. Vapaus toteuttaa itseään voi motivoida ja



sitouttaa ohjaajaa joskus enemmän kuin taloudellinen motivointi ammattiteattereissa. Tätä tulkintaa olisi mielenkiintoista tutkia laajemmin.

Ohjaajan näkemys suhteessa haastateltujen harrastajien näkemyksiin oli saman tyyppinen, vaikka näkökulma asiaan oli erilainen. Ohjaajan kokemuksissa korostui tässä tapauksessa enemmän ammatillinen näkökulma ja esimerkiksi vastuun korostaminen vallan käyttämisen suhteen, jota esimerkiksi harrastajat eivät niinkään tuoneet esiin. Tämä osaltaan vahvistaa sitä tulkintaa, että ohjaajan tulee ymmärtää oma valta-asemansa suhteessa harrastajaan, koska lähtökohtaisesti harrastajan tulee voida olettaa ammattilaisen hallitsevan työnsä. Ohjaajalla on ammattilaisena suuri vastuu harrastajien turvallisuudesta, niin fyysisestä kuin henkisestäkin. Tästä syystä harrastajateatterissa ohjaajalla saattaa olla myös suurempi vastuu ja valta suhteessa ammattiteatteriin.

Tässä tutkimuksessa ohjaajan kokemuksissa vastuun korostaminen vallan käyttämisen suhteen korostui, mitä taas esimerkiksi tutkimukseen osallistuneet harrastajat eivät tuoneet esiin. Tämä osaltaan vahvistaa sitä ajatusta, että ohjaajan tulee ymmärtää ja tiedostaa oma valta-asemansa suhteessa näyttelijään joka kontekstissa, mutta erityisesti harrastajateatterissa, jossa harrastaja usein katsoo ohjaajaa ammattilaisena ylöspäin, eikä välttämättä kyseenalaista tämän ratkaisuja siitä syystä. Tästä syystä ohjaajan on erityisen tärkeää luoda luottamuksellinen ja keskustelulle avoin ilmapiiri, jotta harrastaja uskaltaa tuoda eriävänkin mielipiteensä esiin turvallisesti ja ilman pelkoa ulkopuolelle jättämisestä tai pelolla johtamisesta. Ohjaajan tulee myös ymmärtää harrastajateatterin erityispiirteitä, lähtien harrastajaryhmien osallistujien eri ikäryhmistä, ammattitaustoista, harrastamiskokemuksesta. Taustaa on suhteutettava ohjaamisessa kosketukseen, katseeseen, kieleen, rytmiin ja tilaan kuin vision tavoittamiseenkin. Tässä tutkimuksessa haastatellut harrastajat olivat aikuisia ihmisiä, mutta voidaan kuvitella, että myös erityisesti nuorten kohdalla ohjaajan vastuun ymmärtäminen edellä mainittuihin asioihin on entistäkin isommassa roolissa harrastustoiminnassa. Tätä näkökulmaa olisi hyödyllistä tutkia lisää.

Teatteriohjaajan sitoutumisen mahdollistaminen myös harrastajateatterin puolelta on tärkeä haastateltavan esittämä huomio. Jotta itsensä ohjaamisella elättävä ohjaaja voi sitoutua tehtävään taloudellisesti ja ajallisesti, tulee hänen saada tehtävästä riittävä korvaus. Ohjaajan työnkuvan selkeä kirjaaminen on molemminpuolinen etu. Ohjaajan on myös toisaalta ymmärrettävä, että kyseessä on harrastus, jonka lähtökohtaisesti oletetaan tuovan harrastajalle vastapainoa arkeen. Harrastaja haluaa kehittyä ja saavuttaa, mutta pääpaino on usein itse harrastamisella ja yhteisöön kuulumisella, jonka yli ohjaajan oma agenda ei saa ajaa.

Tutkimustulokset antoivat lisää ymmärrystä harrastajien ja ohjaajien väliseen suhteeseen ja teatterin harrastajan onnistumisen kokemuksen syntymiseen vaikkakin sattumanvaraisena näytteenä, jolloin laajempaa yleistystä tämän tutkimuksen pohjalta ei voida tehdä. Tämän tutkimuksen pohjalta olisi hyödyllistä suorittaa laajempia jatkotutkimuksia esimerkiksi siitä, miten harrastajateatterissa eri ikäryhmissä kokevat johtamisen, esitysprosessien eri vaiheet tai ohjaajan johtajan ominaisuudet. Lisäksi olisi hyödyllistä tutkia sitä, kuinka erilaiset ammattiryhmät harrastajateatterissa kokevat teatterin harrastuksena ja onko iällä tai ammattitaustalla vaikutusta kokemukseen ja toiveisiin. Teatterin harrastamisen määristä, merkittävydestä ja motivaatiotekijöistä olisi hyödyllistä saada laajempaa uutta tutkimustietoa.

Johtamisen kannalta olisi tärkeää myös päivittää tietoa teatterin harrastajien harrastamisen motiiveista ja saada näin tietoa teatteriohjaajille oman esitysprosessin johtamismallin päivittämiseen vastaamaan paremmin näihin motiiveihin. Myös ohjaajien johtamisen kokemusta harrastajateattereissa olisi mielenkiintoista tutkia laajemmin; kuinka ohjaajat kokevat harrastajateatterin ohjaamisen johtamisen näkökulmasta.

Tutkimustulokset antoivat syvempää ymmärrystä (Tuomi & Sarajärvi 2009, 85) harrastajien ja ohjaajien väliseen suhteeseen ja teatterin harrastajan onnistumisen kokemuksen syntymiseen, mikä oli myös tutkimuksen tarkoituskin. Kyseessä on kuitenkin sattumanvarainen näyte, jolloin laajempaa yleistystä tämän tutkimuksen pohjalta ei voida tehdä, vaan sitä varten tarvittaisiin laajempi tutkimus.

Tutkimustuloksissa tulee huomioida, että teatterin harrastajan kerätessä harrastusuransa varrella enemmän kokemusta näyttelijänä sekä oman osaamisensa suhteen kuin myös erilaisten ohjaajien kanssa toimimisen kautta, voivat harrastajan käsitykset muuttua. Tällöin tutkimustulokset voivat olla hyvin erilaiset, jos samoja henkilöitä haastateltaisiin esimerkiksi usean vuoden kuluttua uudelleen, tai jos tutkimuksen sattumanvaraiseen näytteeseen valittaisiin eri henkilöt erilaisella teatteritaustalla. Käsitykset ilmiöstä voivat muuttua kokemuksen kertyessä (Metsämuuronen 2006, 233), jolloin myös tutkimustulokset voisivat olla erilaiset:

*Et mulla on kyllä ollu niin mahottoman hyvä tuuri et mä en tiedä vastaisinko mä erilailla jos mä joutuisin joka kerta pettymään tai jos mä uskaltaisin odottaa jotain--et mun vastaus ois varmaan erilainen jos mä oisin ollu kymmenen vuotta mukana tässä toiminnassa. -H4*

## Lähteet

- Bergman, J. Z., Rentsch, J. R., Small, E. E., Davenport, S. W. & Bergman, S. M. 2012. The Shared Leadership Process in Decision-Making Teams. *The Journal of Social Psychology*, 152(1), pp. 17-42. Viitattu 4.11.2019 <https://janet.finna.fi> Business Source Elite (EBSCO)
- Bryman, A. & Bell, E. 2015. *Business research methods*. Fourth edition. Oxford: Oxford University Press.
- Buchanan, D. A. & Huczynski, A. 2017. *Organizational behaviour*. 9. painos. Harlow, England. Pearson Education Limited.
- Crum, P. 2018. Technology that knows what you're feeling. Presentaatio. TED. Viitattu 28.3.2020 [https://www.ted.com/talks/poppy\\_crum\\_technology\\_that\\_knows\\_what\\_you\\_re\\_feeling#t-747994](https://www.ted.com/talks/poppy_crum_technology_that_knows_what_you_re_feeling#t-747994)
- Eriksson, M., Keso, H., Koivunen, N., Lehtimäki, H., Pietiläinen, T., Ropo, A. & Sauer, E. 2005. *Jaetun johtajuuden särmät*. Helsinki. Talentum.
- Fineman, S. 2003. *Understanding emotion at work*. London: Sage.
- Goleman, D. 1998. *Tunneäly työelämässä*. Helsingissä: Otava.
- Hirsjärvi, S. & Hurme, H. 2000. *Tutkimushaastattelu: Teemahaastattelun teoria ja käytäntö*. Helsinki: Gaudeamus.
- Kakkori, L. & Huttunen, R. 2014. *Fenomenologia, hermeneutiikka ja fenomenografinen tutkimus*. Julkaisussa *Ajan kasvatusta: Kasvatustieteiden tutkimus*. Tampere: Tampere University Press. Viitattu 14.1.2020. <https://docplayer.fi/8028070-Fenomenologia-hermeneutiikka-ja-fenomenografinen-tutkimus.html>
- Kaliouby, R. 2015. This app knows how you feel. Presentaatio. TED. Viitattu 28.3.2020. [https://www.ted.com/talks/rana\\_el\\_kaliouby\\_this\\_app\\_knows\\_how\\_you\\_feel\\_from\\_the\\_look\\_on\\_your\\_face#t-647987](https://www.ted.com/talks/rana_el_kaliouby_this_app_knows_how_you_feel_from_the_look_on_your_face#t-647987)
- Kallinen, T. 2001. *Näyttämötaiteilijasta teatterityöntekijäksi: Miten moderni tavoitti suomalaisen teatterikoulutuksen*. Helsinki: Teatterikorkeakoulu. Viitattu 3.10.2019. <https://helda.helsinki.fi/handle/10138/33757>
- Kolari, P. 2010. *Tunneälyjohtaminen asiantuntijaorganisaation muutoksessa*. Tampere: Tampereen yliopisto. Viitattu 28.3.2020 <https://trepo.tuni.fi/bitstream/handle/10024/66594/978-951-44-8039-3.pdf;jsessionid=EC1EF7D93EBF61937BB62401120F3B90?sequence=1>

Laaksovirta, M. Filosofian maisteri (FM). Toiminnanjohtaja Suomen Harrastajateatteriliitto. Suullinen tiedonanto 9.2.2020.

Lo, M. L. 2016. You can only see what you have chosen to see. *International Journal for Lesson and Learning Studies*, 5(3), 170-179. Viitattu 18.1.2020.  
<https://janet.finna.fi> Business Source Ellite (EBSCO)

Luovien taiteiden harrastaminen. 2017. Tilastokeskus. Viitattu 2.11.2019  
<https://pxnet2.stat.fi:443/PXWeb/sq/dd714ba4-c408-4614-bb10-7dee588db523>

Metsälä, S. 2020. Teatteriopettajien työssä on samoja ongelmia työpaikasta riippumatta. 4.2.2020. Meteli. Teatteri – ja mediatyöntekijöiden liiton verkkolehti. Viitattu 8.2.2020. <https://www.teme.fi/fi/meteli/susanna-metsala-teatteriopettajien-tyossa-on-samoja-ongelmia-tyopaikasta-riippumatta/>

Metsämuuronen, J. 2006. Tutkimuksen tekemisen perusteet ihmistieteissä. Helsinki: International Methelp.

Niikko, A. 2003. Fenomenografia kasvatustieteellisessä tutkimuksessa. Joensuu: Joensuun yliopisto

Nohria, N., Groysberg, B., & Lee, L-E. 2008. Employee motivation: a powerful new model. *Harvard Business Review*, 86 (7/8):78-84. Viitattu 3.11.2019  
<https://janet.finna.fi> Business Source Ellite (EBSCO)

Pearce, C. L. & Sims, H. P. 2002. Vertical Versus Shared Leadership as Predictors of the Effectiveness of Change Management Teams: An Examination of Aversive, Directive, Transactional, Transformational, and Empowering Leader Behaviors. *Group Dynamics: Theory, Research, and Practice*, 6(2), pp. 172-197. doi:10.1037/1089-2699.6.2.172 Viitattu 16.2.2020.  
[https://www.researchgate.net/publication/232466604\\_Vertical\\_versus\\_shared\\_leadership\\_as\\_predictors\\_of\\_the\\_effectiveness\\_of\\_change\\_management\\_teams\\_An\\_examination\\_of\\_aversive\\_directive\\_transactional\\_transformational\\_and\\_empowering\\_leader\\_behaviors](https://www.researchgate.net/publication/232466604_Vertical_versus_shared_leadership_as_predictors_of_the_effectiveness_of_change_management_teams_An_examination_of_aversive_directive_transactional_transformational_and_empowering_leader_behaviors)

Robbins, S.P. 2005. *Organizational behavior*. 11th ed. Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall.

Ruohotie, P. 1998. *Motivaatio, tahto ja oppiminen*. Helsinki: Edita.

Sauer, E. 2005. *Emotions in leadership: Leading a dramatic ensemble*. Tampere: Tampere University Press: Taju. Viitattu 4.11.2019  
<https://trepo.tuni.fi/bitstream/handle/10024/67554/951-44-6485-0.pdf?sequence=1>

Sauer, E. 2012. *Teatterinjohtaminen on tunnetyötä. Johtamisen tilat ja paikat. Aikuiskasvatuksen 50. vuosikirja*. Vantaa: Kansanvalistusseura

Selander, K. 2018. Työhyvinvoinnin paradoksit kolmannen sektorin palkkatyössä. Jyväskylä: Jyväskylän yliopisto. Viitattu 3.10.2019  
[https://jyx.jyu.fi/bitstream/handle/123456789/59451/978-951-39-7532-6\\_vaitos29092018.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://jyx.jyu.fi/bitstream/handle/123456789/59451/978-951-39-7532-6_vaitos29092018.pdf?sequence=1&isAllowed=y)

Sinivuori, T. 2002. Teatteriharrastuksen merkitys: Teatteriharrastusmotiivit ja taiteellinen oppiminen teatteriesityksen valmistusprosessissa. Tampere: Tampere University Press. Viitattu 3.10.2019. <https://trepo.tuni.fi/handle/10024/67202>

Suomi on kokoaan suurempi esittävän taiteen maa. Teatterin Tiedotuskeskus TINFO. 2018. Viitattu 18.10.2019  
[https://www.tinfo.fi/fi/Suomi\\_on\\_kokoaan\\_suurempi\\_esittavan\\_taiteen\\_maa](https://www.tinfo.fi/fi/Suomi_on_kokoaan_suurempi_esittavan_taiteen_maa)

Syrjälä, L., Syrjäläinen, E., Ahonen, S., & Saari, S. 1995. Laadullisen tutkimuksen työtapoja. Helsinki: Kirjayhtymä.

Teatterin tunnuslukuja 2018. Teatterin Tiedotuskeskus TINFO. 2018. Viitattu 18.10.2019 [https://www.tinfo.fi/fi/Teatterin\\_tunnuslukuja\\_2018](https://www.tinfo.fi/fi/Teatterin_tunnuslukuja_2018)

Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2009. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. 5., uud. laitos. Helsinki: Tammi.

Vuosikertomus 2018. Helsinki: Suomen Harrastajateatteriliitto.

## Liitteet

### Liite 1. Keskeiset tutkimustulokset: Ohjaajan ominaisuudet

Taulukko 1				
HAASTATELTAVA	PELKISTETTY ILMAISU	MERKITYSYKSIKKÖ	ALAKATEGORIA	YLÄKATEGORIA
H1	Epätasapuolisuus ja salamyhkäisyys roolitusvaiheessa aiheuttaa negatiivisia tunteita.	Avoimuus ja tasapuolisuus roolitusvaiheessa on tärkeää.	Tasapuolisuus Avoimuus	Tasapuolisuus ja avoimuus  Ohjaajan ominaisuudet;
H2	Ohjaajan tulee kohdella kaikkia tasapuolisesti.	Tasapuolinen kohtelu on tärkeää	Tasapuolisuus	
H3	Epätasapuolisuus roolitusvaiheessa aiheuttaa negatiivista ilmapiiriä	Avoimuus ja tasapuolisuus roolitusvaiheessa on tärkeää.	Tasapuolisuus Avoimuus	
H4	Luottamus syntyy ohjaajan tasapuolisesta kohtelusta kaikkia kohtaan.	Tasapuolinen kohtelu johtaa luottamukseen	Tasapuolisuus	
O1	Ohjaajan tulisi pyrkiä olemaan tasapuolinen ja läpinäkyvä kaikessa toiminnassaan luottamuksen synnyttämiseksi	Tasapuolisuus ja läpinäkyvyys on oleellista luottamuksen aikaansaamiseksi	Tasapuolisuus Avoimuus	

Taulukko 2				
HAASTATELTAVA	PELKISTETTY ILMAISU	MERKITYSYKSIKKÖ	ALAKATEGORIA	YLÄKATEGORIA
H2	Ohjaajan tulisi ymmärtää harrastajien ja ammattilaisten välinen ero kehittämisessä ja tekemisen tasossa.	Ohjaajan tulee ottaa huomioon ammattilaisten ja harrastajien välinen ero.	Taitotaso	Kontekstin ymmärtäminen  Ohjaajan ominaisuudet;
H3	Ohjaajan tulee tuoda esiin selkeästi ja ymmärrettävästi visionsa ja pystyttävä tarjoamaan työkaluja vision saavuttamiseen ymmärtäen harrastajateatterin eron.	Ohjaajan tulee tiedostaa että harrastajat tarvitsevat työkaluja tavoitteen saavuttamiseen.	Työkalut	
H3	Ohjaajan tulee ymmärtää lähtökohtainen ero harrastajateatterissa ja arvostaa sitä, että harrastajat ovat vapaaehtoisia ja käyttävät vapaa-aikaansa yhteiseen projektiin.	Ohjaajan tulee ymmärtää se, että harrastajille teatteri on ennen kaikkea harrastus, johon panostetaan vapaa-ajan resursseja.	Vapaaehtoisuus Arvostus ja kunnioitus	

Taulukko 3

HAASTATELTAVA	PELKISTETTY ILMAISU	MERKITYSYKSIKÖ	ALAKATEGORIA	YLÄKATEGORIA
H1	Ohjaaja ei kuuntele eikä kestä kritiikkiä ja se aiheuttaa epävarmuutta ja pelkoa.	Ohjaajan tulee kestää kritiikkiä ja vastaanottaa se asiallisesti.	Kritiikinkäsittelykyky	OHJAAJAN OMINAISUUDET; TUNNEÄLY
H1	Näyttelijän huomioimattomuus ollessaan katseen alla aiheuttaa epävarmuutta omasta tekemisestä	Ohjaajan tulee olla tietoinen huomioimisen vaikutuksesta, kun näyttelijä on katseen alla.	Empatia	
H2	Näkee ihmisistä heidän potentiaalinsa, vaikka he eivät sitä itse näkisikään.	Rohkaisee ja haastaa harrastajia eteenpäin.	Ihmisten lukukyky	
H2	Ohjaaja esittää asiansa harrastajia arvostavasti ja kommunikoi selkeästi mutta ei huuda.	Ohjaajan kommunikointi on kunnioittavaa ja arvostavaa.	Sosiaaliset taidot (Kommunikointi)	
H2	Ohjaaja on hyvä ihmistuntija eikä korosta huonoja piirteitä.	Ohjaaja osaa lukea ihmisiä	Ihmisten lukukyky	
H3	Hyvin ja huumorintajuisesti itseään ja näkemystään ilmaiseva ohjaajaa saa hyvän otteen ryhmästä.	Hyvät sosiaaliset ja itseilmaisulliset taidot ja huumori herättävät luottamusta ohjaajaan.	Sosiaaliset taidot (Huumorintaju)	
H3	Ohjaaja osaa lukea tilanteita ja ihmisiä ja toimia tilanteen ja ihmisen vaatimalla tavalla.	Ohjaaja osaa lukea ihmisten tunnetiloja ja toimia niiden vaatimalla tavalla.	Ihmisten lukukyky Sosiaaliset taidot	
H3	Ohjaaja ei kuuntele ryhmän toiveita vaan toteuttaa omaa visiotaan muista välittämättä.	Ohjaajan oma agenda ei saa ajaa ryhmän tarpeiden yli.	Ihmisten lukukyky (SOKEA PISTE)	
H3	Ohjaajan tulisi voida jakaa myös epävarmuudet ryhmän kanssa, jolloin ne voitaisiin ratkaista yhdessä-	Ohjaajan tulee voida jakaa myös epävarmuus.	Itsevarmuus	
H4	Ohjaajan itsevarmuus ja luotto näyttelijöihin on tärkeää, epävarmuutta ei haluta nähdä.	Ohjaajan epävarmuuden tunteita ei haluta nähdä.	Itsevarmuus	
H4	Ohjaajan epävarmuutta ei haluta kuulla koska se lisää harrastajan paineita.	Ohjaajan tulisi käydä negatiiviset ajatukset läpi esimerkiksi kollegan, ei oman ryhmän kanssa.	Itsevarmuus	
O1	Esitysprosessit ovat vaativia ja niissä tulee aina pohjakosketuksia, joissa ohjaajan tulee	Ohjaajan tulee sietää kritiikki ja paneita.	Itsevarmuus Itsetunto	



	olla valmis sietämään paineet ja nostamaan työryhmä ylös ja eteenpäin vaikka tuntisi itsekin epävarmuutta.			
O1	Epävarmuus on käsiteltävä oman pään sisällä ja ratkaisuja ja valintoja vision eteenpäin viemiseen on uskallettava tehdä.	Ohjaajan on tehtävä rohkeasti ratkaisuja vision saavuttamiseksi, oma epävarmuus on käsiteltävä itse.	Paineensietokyky Omien tunteiden käsittelykyky	
O1	Ohjaajan tulee selvittää hankalat jutut kaikkien kuulle humoristisesti ilman että korjattava kokee häpeää. Jos ohjaaja huomaa henkilökohtaisia hankaluuksia ohjaajan selvittää ne kahden kesken. Tilanteisiin ja etsiä ratkaisua pitää suhtautua niiden vaatimalla tavalla, ja tapa riippuu tilanteesta ja ihmisestä.	Ohjaajan on käsiteltävä haastavat tilanteet tilannekohtaisesti.	Sosiaaliset taidot Ihmisten lukukyky	
O1	Vision läpivienti vaatii ohjaajalta tunneälyä.	Tunneäly on tärkeää esitysprosessin vision läpiviemisessä.	Vision saavuttaminen	

## Liite 2. Keskeiset tutkimustulokset: Esitysprosessin tärkeät vaiheet

Taulukko 4				
HAASTATELTAVA	PELKISTETTY ILMAISU	MERKITYSYKSIKKÖ	ALAKATEGORIA	YLÄKATEGORIA
H1	Pitkä epämääräisyys ja epätietoisuus roolituksesta aiheutti huonoa ilmapiiriä työryhmään.	Avoimuus ja selkeys vähentää huonoa ilmapiiriä roolitusprosessin aikana.	Ajoitus Avoimuus	ROOLITUS
H1	Roolituksen epämääräisyys ja epätasa-arvo aiheuttaa negatiivisia tunteita	Roolituksen tulee olla läpinäkyvää ja tasa-arvoista.	Läpinäkyvyys Tasapuolisuus	
H3	Roolitus olisi hyvä olla selvillä ajoissa, jotta voi valmistautua.	Enemmän aikaa roolin omaksumiseen ja valmistautumiseen.	Ajoitus	
H4	Tasapuolisuus roolinjaossa ja mahdollisuuksien antaminen myös uusille harrastajille on tärkeää	Roolinjako on tärkeä tilanne ja sen halutaan olevan oikeudenmukainen ja mahdollisuuksia antava tapahtuma.	Tasapuolisuus Oikeudenmukaisuus	
H4	Koko roolitusprosessin halutaan olevan kauttaaltaan avoin ja läpinäkyvä oleellisilta osin.	Roolitusprosessin toivotaan olevan avoin ja läpinäkyvä.	Avoimuus Läpinäkyvyys	

Taulukko 5				
HAASTATELTAVA	PELKISTETTY ILMAISU	MERKITYSYKSIKKÖ	ALAKATEGORIA	YLÄKATEGORIA
H1	Suunnitelmallisuus harjoituksissa ja suunnitelman avaaminen vähentävät harrastajan turhautumista.	Prosessin etenemisen avaaminen vähentää turhautumista.	Suunnitelmallisuus Avoimuus	AIKATAULUTUS
H1	Harrastaja toivoo ohjaajan tekevän selkeän harjoitusaikataulun	Selkeä harjoitusaikataulu koetaan tärkeänä	Selkeys	
H2	Harrastaja toivoo ohjaajan tekevän selkeän harjoitusaikataulun	Selkeä harjoitusaikataulu koetaan tärkeänä	Selkeys	
H3	Aikataulutus ja harjoitusten suunnittelu auttaa hahmottamaan kokonaiskuvan harrastajalle prosessista.	Suunnitelmallisuus helpottaa kokonaiskuvan hahmottamista.	Suunnitelmallisuus Selkeys Kokonaiskuva	
H4	Suunnitelmallisuus ja aikataulutus harjoituksissa auttaa harrastajaa valmistautumaan.	Suunnitelmallisuus helpottaa harjoituksiin valmistautumisen.	Suunnitelmallisuus	
H4	Aikataulutus ja suunnitelmallisuuden puute voi aiheuttaa negatiivisia tunteita (riittämättömyys) harrastajalle.	Kiire, valmistautumattomuus ja tiedon pantaaminen ja epätietoisuus voi aiheuttaa stressiä harrastajalle.	Suunnitelmallisuus	

H4	Harjoitusten suunnittelu on tärkeää myös motivoitumisen kannalta.	Suunnitelmallisuus motivoi ja tuo luottamusta	Suunnitelmallisuus	
----	---	---	--------------------	--

Taulukko 6				
HAASTATELTAVA	PELKISTETTY ILMAISU	MERKITYSYKSIKÖ	ALAKATEGORIA	YLÄKATEGORIA
H1	Pidän tarkasta ohjaamisesta.	Harrastaja toivoo tarkkaa ohjaamista.	Tarkkaa	HENKILÖOHJAUS
H1	Henkilöohjauksen puute tuntuu hankalalle ja aiheuttaa epävarmuutta omaan tekemiseen.	Henkilöohjausta tarvitaan, jotta harrastaja saa varmuutta tekemiseensä	Luo varmuutta	
H1	Unelmaohjaaja henkilöohjaa tarkasti, myös liikettä ja fyysisyyttä.	Henkilöohjaukseen toivotaan myös liike- ja kehonkielen ohjausta	Kehonkieli Liike	
H3	Ohjaajalla on näkemys ja kokonaisvaltainen visio tekstistä ja osaa tuoda sen esiin yksilöille.	Näkemyksellisyys, selkeys ja perustelu henkilöohjaamisessa helpottaa tekemistä.	Selkeää Perusteltua Näkemyksellistä	
O1	Ohjaajan tulee kyetä ohjaamaan hyvin erilaisia ihmisiä erilaisilla lähtökohdilla yksityiskohtaisesti samalla hahmottaen kokonaiskuvan visiostaan.	Ohjaajan tulee kyetä henkilöohjaamaan hyvin erilaisia ihmisiä.	Yksilöityä	

Taulukko 7				
HAASTATELTAVA	PELKISTETTY ILMAISU	MERKITYSYKSIKÖ	ALAKATEGORIA	YLÄKATEGORIA
H1	Palautteen tulisi kannustavaa ja korjaavaa mutta aina kannustavasti ilmaistua.	Kannustavasti ilmaistu kritiikki on tärkeää.	Kannustava	PALAUTE
H3	Ohjaajan palautteen tulee olla selkeää ja perusteltua	Selkeys ja perustelu helpottaa tekemistä.	Selkeys Perustelua	
H3	Kriittinenkin palaute on tärkeää ja sen saamiseen pitää voida luottaa	Ohjaajan tulee antaa myös rohkeasti korjaavaa palautetta.	Rakentavaa Luottamus	
H4	Palautteen avulla pystyy realistisemmin näkemään oman suorituksensa.	Palautetta ohjaajalta ja harrastuskavereilta käytetään oman tekemisen realistisempaan reflektointiin.	Itseluottamus Reflektointi	
H4	Palautteen antamisen tulee olla selkeää, hiljentymisen ei ole hyvä asia ja herättää epävarmuutta.	Palautteen tulee olla selvää ja selkeää	Selkeys Jatkuva	
H4	Palautteen puuttuminen aiheuttaa	Palaute on tärkeä osa harrastamista ja tuo	Jatkuva	

	epävarmuutta omasta tekemisestä.	varmuutta tekemiseen.		
O1	Ohjaajan vastuu on harrastajateatterissa suurempi kun puhutaan katseen alla olemisesta ja palautteen antamisesta. Ammattilaiset ovat usein harjaantuneempia ottamaan vastaan kritiikkiä työstään.	Harrastajia ohjatessa tulee huomioida tarkasti ohjaajan valta-asetelma suhteessa katseen alla olemiseen koska harrastajalla ei aina ole samanlaisia taitoja käsitellä näyttelijäntyöhön liittyvää kritiikkiä kuin ammattilaisella.	Vastuu Tunneäly Konteksti	

Taulukko 8

HAASTATELTAVA	PELKISTETTY ILMAISU	MERKITYSYSIKÄ	ALAKATEGORIA	YLÄKATEGORIA
H1	Tekniikkaharjoituksia on tehty vain erillisillä kursseilla.	Esitysprosessissa ei tehdä erillisiä tekniikkaharjoituksia.	Tapahtuvat usein erillään	TEKNIKKAHARJOITUKSET
H1	Tekniikkaharjoitukset antavat työkaluja harrastamiseen varsinkin alkuvaiheissa.	Tekniikkaharjoitukset auttavat harrastamisessa alkuun.	Auttavat oivaltamaan	
H3	Tekniikkaharjoitukset lämmittelyinä tai omana osionaan on koettu hyvänä myös ryhmäytymisen kannalta.	Tekniikkaharjoitukset ovat hyvä osa ryhmäytymistä	Ryhmyttävät	
O1	Ammattilaisilla erilaiset teatteritekniikat on lähtökohtaisesti mukana ammattitaidossa.	Ammattilaisilla tekniikka on olemassa, harrastajilla se opetellaan harrastuksen myötä.	Kontekstiero	
O1	Ohjaajan tulisi ymmärtää omat taitojen rajat ja pyytää apua teknisten asioiden toteutukseen. Ohjaajan tulee ymmärtää harrastajapuolella vastuunsa näistä asioista.	Ohjaajan tulee kiinnittää huomioita teknistä osaamista vaativiin toteutuksiin ja ymmärtää vastuunsa harrastajien turvallisuudesta, koskemattomuudesta ja hyvinvoinnista.	Vastuunkantaminen	
O1	Ohjaaja käyttää tekniikkaharjoituksia	Tekniikkaharjoituksia prosessikohtaisesti ja yksilöllisesti tarpeen mukaan	Prosessikohtaista	

	prosessin lomassa tarvittaessa			
--	-----------------------------------	--	--	--