

# **Teatteriohjaaja taiteellisen projektin ja työryhmän johtajana**

**– Miten strategisen, operatiivisen ja henkilöstöjohtamisen kysymykset näyttäytyvät teatteriohjaajan työssä?**

**Laura Häkkinen**

**PRO GRADU-TUTKIELMA**

**Taidekasvatuksen seminaari,**

**TKAS200**

**Taiteiden ja kulttuurin tutkimuksen**

**laitos**

**Jyväskylän Yliopisto, syksy, 2009**

**JYVÄSKYLÄN YLIOPISTO**

Tiedekunta – Faculty <b>Humanistinen Tiedekunta</b>	Laitos – Department <b>Taiteiden ja kulttuurin tutkimuksen laitos</b>
Tekijä – Author <b>Laura Häkkinen</b>	
Työn nimi – Title <b>Teatteriohjaaja taiteellisen projektin ja työryhmän johtajana – Miten strategisen, operatiivisen ja henkilöstöjohtamisen kysymykset näyttäytyvät teatteriohjaajan työssä?</b>	
Oppiaine – Subject <b>Taidekasvatus</b>	Työn laji – Level <b>Pro Gradu</b>
Aika – Month and year <b>Elokuu 2009</b>	Sivumäärä – Number of pages <b>142</b>
Tiivistelmä – Abstract	
<p>Pro Gradu-työ käsittelee teatteriohjaajaa taiteellisen produktion johtajana strategisen, operatiivisen ja henkilöstöjohtamisen näkökulmista. Käsitteet ovat tuttuja sodankäynnin, liikeyritysten ja organisaatioiden johtamisesta. Liikeyritysten johtamisen ja teatteriproduktion johtamisen käytäntöjä ja teoriaa vertailevan tutkimuksen kohteena on teatteriohjaajan työ, työryhmän, ihmisten sekä asioiden johtajana. Työssä paneudutaan teatteriohjaajan työhön ja työn organisointia varten tehtyihin ennakkosuunnitelmiin ja toisaalta teatteriin ”nyt-hetken taiteenlajina”. Lisäksi työ keskittyy teatteriproduktion päivittäisjohtamiseen.</p> <p>Millaisia menetelmiä organisoida ja johtaa taiteellista työtä teatteriohjaajat käyttävät? Onko teatterissa omia työkaluja ja mitä ne ovat? Miten taiteellista työtä voidaan ohjata projektinhallintamenetelmien, strategioiden, tai muiden valmiiden suunnitelmien kautta? Mitä on luovan työn sekä ihmisten johtaminen yhdessä teatteriproduktiossa? Tuhoako etukäteen laskelmointi taiteen? Työssä nousee esiin ainakin kolme ristiriitaa, joiden kanssa teatteriohjaaja painottelee. Strategisessa johtamisessa etukäteen suunnittelemisen ja matkalla, tilanteessa syntyvän välillä, operatiivisessa johtamisessa projektin sujuvuuden ja taiteellisen vapauden välillä; sekä henkilöstöjohtamisessa sen ristiriidan parissa, paljonko antaa tilaa ryhmälle ja paljonko ottaa sitä ohjaajana. Miten jakaa ”tila esityksessä” eri taiteilijoiden ja sidosryhmien kesken.</p> <p>Työssä yhdistyy teoria ja empiirinen haastatteluaineisto. Haastateltavina ovat olleet Teatterikorkeakoulun ohjaajantyön professori ja ohjaaja Maarit Ruikka, ohjaaja-käsikirjoittaja-näyttelijä Leea Klemola sekä ohjaamiseen ja käsikirjoittamiseen painottunut teatteri-ilmaisun ohjaaja Sanna-Kaisa Hjorth.</p>	
Asiasanat – Keywords <b>Johtaminen, strateginen johtaminen, operatiivinen johtaminen, henkilöstöjohtaminen, teatteriohjaaminen, ohjaaminen, ohjaaja, teatteriohjaaja, näyttelijän ohjaaminen, teatteri, johtaja, johtajuus</b>	
Säilytyspaikka – Depository Jyväskylän Yliopisto	
Muita tietoja – Additional information	

I JOHDANTO.....	4
1.1. TEATTERIOHJAAMISTA KÄSITTELEVÄ AIEMPI TEORIA .....	6
1.2. TUTKIMUSKYSYMYS JA AINEISTON ANALYYSIMENETELMÄT.....	6
1.3. AINEISTO JA TUTKIMUKSESSA KÄYTETTÄVÄT TEORIAM.....	7
1.4. KÄSITTEET: .....	9
1.4.1. Sodankäynnin ja liiketalouden käsitteistö.....	9
1.4.2. Kritiikkiä liiketalouden ja sodankäynnin käsitteiden käytölle.....	10
1.5. Haastattelut.....	14
II MIKÄ ON TEATTERIOHJAAJA? .....	15
2.1. Haastateltujen ohjaajien näkemyksiä siitä mitä on ohjaaminen.....	18
2.2. Teatteriohjaajan työnkuva.....	25
2.3. Näkökulmia ohjaamiseen.....	29
2.4. Teatteri eli nyt-hetken taide.....	31
2.5. Perinteinen ohjaustyyli.....	32
III MITÄ ON JOHTAMINEN? .....	36
3.1. Haastateltujen ohjaajien näkemyksiä teatteriohjaajasta johtajana .....	37
3.2. Teatteriohjaajasta työryhmän johtajana .....	38
3.3. Kuka johtaa?.....	44
3.4. Luovan työn johtaminen .....	47
IV TEATTERIOHJAAJA STRATEGISENA JOHTAJANA.....	49
4.1. Mitä on strateginen johtaminen?.....	49
4.2. Haastateltujen ohjaajien näkemyksiä ohjaajasta strategisena johtajana.....	51
4.3. Teatteriohjaaja strategisena johtajana .....	53
4.4. Ihmiskuva, maailmankuva, maailmankatsomus, filosofia ja arvot strategian taustalla teatteriohjaajan työssä.....	60
4.5. Kilpailu.....	61
4.6. Teatteriohjaaminen ja strategia .....	61
V TEATTERIOHJAAJA OPERATIIVISENA JOHTAJANA – ASIOIDEN JOHTAMINEN.....	63
5.1. Mitä on operatiivinen johtaminen? .....	63
5.2. Haastateltujen ohjaajien näkemyksiä operatiivisesta suunnittelutyöstä teatteriohjaajan työssä .....	64
5.3. Operatiivisen johtamisen suunnittelu teatteriohjaajan työssä.....	67
5.4. Ohjaajat operatiivisina päivittäistyön johtajina.....	74
5.5. Ohjaajan esimiestyö ja päivittäisjohtaminen.....	77
5.6. Esitykset .....	83
VI TEATTERIOHJAAJA HENKILÖSTÖJOHTAJANA – IHMISTEN JOHTAMINEN.....	88
6.1. Mitä on henkilöstöjohtaminen?.....	88
6.2. Haastateltujen ohjaajien näkemyksiä ohjaajasta henkilöstöjohtajana.....	89
6.3. Ihmiskäsitys ja ihmiset ”työkaluina” .....	94
6.4. Konfliktit ja luottamus ohjaajan ja työryhmän välillä.....	94
6.5. Vapaus ja rajat.....	100
6.6. Liiketalouden ja organisaatioiden johtamisen teorioiden näkökulmia henkilöstöjohtamiseen.....	105
6.7. Pohdintaa ohjaajasta henkilöstöjohtajana .....	119
VII TUTKIMUSTULOKSET JA LOPPUPÄÄTELMÄT.....	122
LÄHDELUETTELO:.....	137
Liite 1. HAASTATTELUKYSYMYKSET .....	142

## I JOHDANTO.

Pro gradutyöni käsittelee teatteriohjaajaa taiteellisen projektin johtajana *esittävässä teatteriohjaamisessa*<sup>1</sup>. Tutkin teatteriohjaajaa johtajana sodankäynnin ja liikkeenjohdon teorioiden kautta, koska johtamisteoriaa, tai henkilöstöjohtamisen teoriaa teatteriohjaajan työstä ei ole järjestelmällisesti juuri kirjoitettu. Katson myös että taiteellisesta työstä huomattavasti poikkeavien ammattien työnkuvista voi löytyä kiinnostavia näkökulmia teatteriohjaamiseen. Tutkin teatteriohjaamisen prosessia tavallisesti liikkeenjohtamisen teorioissa käytössä olevien *strategisen, operatiivisen ja henkilöstöjohtamisen* näkökulmasta. Tulkintani näistä käsitteistä olen esittänyt niitä käsittelevien kappaleiden aluissa.

Työni lähtökohta on pragmatistinen siltä osin, että toivon sen hyödyttävän käytäntöä, mutta myös teatteriohjaamisen teoriaa. Pyrkimyksenäni on löytää, selkeyttää ja eritellä ohjaamisen käytäntöjä ja etsiä sanastoa jolla voidaan puhua teatteriohjaajan työstä. Taidekasvatukseen ja taiteeseen liittyvät projektit sekä muistuttavat että eroavat monien muiden organisaatioiden projekteista. Myös luovien alojen projektit joudutaan silti johtamaan ja organisoimaan jollakin tavalla. Olen keskittynyt liikkeenjohtamisen ja teatteriohjaamisen teorioissa enemmän niitä yhdistäviin kuin erottaviin piirteisiin, koska tutkimuksen kohteenani on useampi laaja johtamisen osa-alue sekä teatteriohjaaminen ja sen pääsuuntaukset yleensä 2000-luvun alun Suomessa. Erottaviin piirteisiin keskittyminen olisi laajentanut työtäni liiaksi. Pikemminkin olen pyrkinyt intuitiivisesti tarttumaan organisaatioiden johtamisen teorioista piirteisiin, joiden kautta teatteriohjaamisen ymmärtäminen tuntuu syvenevän.

Johtamisen teorit ja käytännöt ovat olleet vuorovaikutuksessa teatteriohjaamisen mallien kanssa aina ja vaikuttaneet ohjaamistyyliihin, kuten Vse-

---

<sup>1</sup> Termi löytyy ainakin Pieta Koskenniemieltä, 2007.

volod Meyerholdin tutkimukset taylorismin<sup>2</sup> parissa<sup>3</sup>. Jatkan työssäni ”meyerholdilaisella linjalla” nykyisin tunnettuja johtamis- ja työn organisointiopepeja tutkien<sup>4</sup>. Tutkin aihetta teemahaastattelujen empirian kautta, mutta myös teoriaosuus työssäni on varsin olennainen. Pysin erittelemään teatteriohjaajan työstä ”omaa” työryhmän johtamisen tapaa. Keskityn *esittävän teatterin* teatteriohjaajaan taiteellisen työryhmän johtajana, joka määrittää paljon projektin kulkua sekä siinä käytettäviä työtapoja. Pro Gradu-työni käsittelee siis *teatteriohjaajan työtä projektin johtajana yhdessä teatteriproduktiossa*.

Pysin tutkimuksessani purkamaan teatteriproduktion ohjaamisen prosessia ja selvittämään mitä erityispiirteitä teatteriohjaajan työhön liittyy produktion (asioiden) sekä työryhmän (ihmisten) johtajana. Olen myös työssäni kiinnostunut siitä, mitä teatteriohjaajan työ on ja mitkä ovat tälle ammatille keskeisimpiä kysymyksiä. Tutkin lisäksi osin etukäteen hallitsemisen ja suunnittelun sekä tilanteessa elämisen (improvisoinnin) ristiriitaa taiteessa ja projektinjohtamisessa, kenties kahtena, hieman toisistaan eroavana menetelmänä tehdä taidetta ja johtaa taiteellista työtä, tai taiteellisen työn eri puolina. Työ painottuu enemmän ”työkaluihin” kuin sisältöön, luovuuteen, inspiraatioon, ideoihin, taiteeseen tai filosofiseen pohdintaan tekniikoiden taustalla, vaikka näillä on paljon tekemistä keskenään. Olen kirjoittanut graduani vuosina 2006 -2009.

Työni sisältää sekä harrastaja-, ammattiteatteri-, että muiden ammattilaisten tai ammatillisten pienryhmien ohjaamisen, enkä erottele näitä suuresti toisistaan. Teatterituottaja Jukka Hytin mukaan teatterin tekemisen perusprosessi on yleensä pääpiirteissään samantapainen, vaikka kyseessä olisi ammatti- tai harrastajateatteri, runomonologi, tai musikaali. Myös paljon eroja löytyy. (Hytti 2005, 10.)

---

<sup>2</sup> Frederick Taylor kehitti 1900-luvun alussa kuuluisan tieteellisen liikkeenjohtonsa periaatteet.

<sup>3</sup> Vsevolod Meyerhold oli merkittävä venäläinen ohjaaja etenkin 1920- ja 1930-luvuilla. Hän teki perusteellista tutkimusta muun muassa näyttelijäntyön tekniikan parissa.

<sup>4</sup> Jo Turun Taideakatemiassa (1998 - 2002) organisaatioiden ja liikeyritysten johtamisoppeja meitä kehotti lukemaan ainakin Jouni Piekkari.

## 1.1. TEATTERIOHJAAMISTA KÄSITTELEVÄ AIEMPI TEORIA

Teatteriohjaajan työtä on käsitelty Suomessa, sekä suomennetussa teoriakirjallisuudessa pääasiallisesti näyttelijän ohjaamisen näkökulmasta<sup>5</sup>. Englanninkielistä kirjallisuutta ohjaamisesta on paljon. Ohjaajantyön henkilöstöjohtamisen puoleen näyttelijöihin liittyen on jossain määrin paneuduttu Suomessakin. Sen sijaan työn operatiiviseen ja strategiseen suunnitteluun sekä henkilöstöjohtamiseen ei ole ainakaan aiemmassa suomennetussa teoriakirjallisuudessa juuri otettu kantaa, varsinkaan kovin tarkasti eriteltyinä. Suomalaisissa alan lehdissä sekä muutamissa artikkeleissa niitä on käsitelty enemmän.<sup>6</sup>

## 1.2. TUTKIMUSKYSYMYS JA AINEISTON ANALYYSIMENETELMÄT

Tutkimuskysymykseni on: *miten strateginen, operatiivinen ja henkilöstöjohtaminen ilmenevät teatteriohjaajan työssä?* Analyysimenetelmänä käytän sisällönanalyysia. Tutkimukseni on kvalitatiivinen tutkimus, jossa aineistoa tutkimalla ja vertailemalla tutkimuskysymykset tarkentuvat hermeneuttisessa prosessissa. Työni nojaa hermeneuttiseen perinteeseen, jossa kokonaisuus tulee ymmärtää yksittäisestä ja yksittäinen kokonaisuudesta käsin, kuten esimerkiksi Hans Georg Gadamerilla<sup>7</sup>.

---

<sup>5</sup> Esimerkiksi Kaisa Korhonen on toimittanut kirjan *Koirien ajama kettu*, joka sisältää ohjaajien haastatteluita heidän työstään. Näyttelijän ohjaamisesta ovat kirjoittaneet Konstantin Stanislavski, Vsevolod Meyerhold, Jerzy Grotowski, Antonin Artaud, Denis Diderot, Peter Brook, David Mamet, Jouko Turkka, Judith Weston, Anne Bogart, Juha-Pekka Hotinen, Kaisa Korhonen, Kristian Smeds, sekä lukemattomat muut.

<sup>6</sup> Katso esim. Leppäkoski 2001, teoksessa: *Katarsis – draama, teatteri ja kasvatus*.

<sup>7</sup> Gadamerilla kriteeri ymmärtämiselle on yksittäiseikkojen yhteensopivuus kokonaisuuteen. (Gadamer 2004, 29). Gadamerille ymmärtäminen ei ole ennakko-oletuksista vapaata kohteen, kuten tekstin omaksumista, vaan vuoropuhelua, jossa pyritään irrottautumaan odotus- sekä merkityshorisontistaan. Lopulta oma horisontti yhteensulautuu tekstin, toisen henkilön, tai vieraan kulttuurin horisontin kanssa. Ymmärtämisen tavoitteena on yhteisymmärrys. Gadamer näkee, että ihmistieteissä tutkittavakin tulkitsee todellisuuttaan. Niiden tutkimus todellisuus on esitulkittua (Raatikainen 2004, 96 -98).

Työni tieteenfilosofisella perustalla on tekemistä sekä realismin että relativismin kanssa. Uskon että samasta asiasta voi olla useampi näkemys, jotka voivat olla yhtä aikaa tosia. Ei tosin välttämättä kaikista asioista. Useamman mahdollisen totuuden yhtäaikaainen läsnäolo näyttäytyy selkeästi taiteessa, onhan yhdestä ihmisestä mahdollista tehdä loputtomasti esimerkiksi karikatyyreja, jotka ovat kaikki yhtä tunnistettavia, eli ”tosia”, kuvia juuri tuosta ihmisestä. Positivistien ideoista pyrkimys luotettavaan tietoon ja yhteiseen kieleen, joka mahdollistaisi avoimen kommunikaation herättää minussakin vastakaikua (Kakkuri-Knuutila 2006, 104, 134).

### 1.3. AINEISTO JA TUTKIMUKSESSA KÄYTETTÄVÄT TEORIAM.

Maija-Liisa Kakkuri-Knuutilan ja Kaisa Heinlahden teoksessa ”*Mitä on tutkimus?*” lähdetään ajatuksesta, että tieteellisten tutkimustulosten perusteissa vedotaan havaintojen lisäksi moniin eri lähteisiin, kuten aiemman tutkimuksen tuloksiin, tutkijan sekä tutkittavien arkitietoon sekä asiantuntijatietoon. Tätä kantaa he nimittävät pluralistiseksi tieto-opiksi. (Kakkuri-Knuutila & Heinlahti 2006, 13) Myös gradutyössäni käyn dialogia erilaisen lähteiden välillä. Empiiristä aineistoa hankin teemahaastatteluilta Teatterikorkeakoulun ohjaajantyyön professori ja teatteriohjaaja Maarit Ruikalta, teatteriohjaaja-käsikirjoittaja-näyttelijä Leea Klemolalta sekä ohjaamiseen ja käsikirjoittamiseen painottuneelta teatteri-ilmaisun ohjaajalta, Sanna-Kaisa Hjorthilta. Myös teatteriohjaajan työstä kirjoittaneiden muiden ohjaajien teokset ovat olleet tutkimukseni lähteinä. Aineistoa hankin myös tarkastelemalla omia ohjaus- sekä näyttelijäntyyön kokemuksiani ja muita dokumentteja. Olen aiemmalta koulutukseltani teatteri-ilmaisun ohjaaja (Amk).

Teatterin puolelta omia työtapojaan valottaneista ohjaajista etenkin Annukka Ruuskasen ja Kristian Smedsin teos, *Kätkeyty Näkyväksi*, sekä Hanna-Leena Helavuoren ja Kaisa Korhosen teos, *Kiihottavasti totta* ovat olleet tarkemman tutkimuksen alla. Strategisesta johtamisesta tutustuin etenkin Michael Porterin, Henry Mintzbergin, Carl von Clausewitzin ja Kenichi Ohmaen ajatuksiin. Operatiiviseen johtamiseen liittyen perehdyin muun muassa Kai Ruuskan näkemyksiin. Henkilöstöressurssien johtamisen puolel-

ta KTT Anna- Maija Lämsän ja KTT Taru Hautalan, sekä professori Packianathan Chelladurain kirjat ovat toimineet lähteinä. Teatteriteoriaa kirjoittaneet tekijät voitaneen lukea osin strategisen suunnittelun puolelle, pyrkien vastaamaan kysymykseen miten ja millaista teatteria pitäisi, tai voida tehdä.

Teatteriohjaajan työssä yhdistyy monta osa-aluetta, kuten käytännöllinen ihmisten johtaminen, eli esimiestyö ja asioiden johtamistyö, tarkoittaen produktion organisointia aikatauluineen, harjoitusten sisältöineen ynnä muu- neen. Lisäksi teatteriohjaajan työssä on mukana oman ja yhteisen taiteen tekeminen ja työryhmän taiteen edesauttaminen sekä dialogi ja yhteistyö. Pasi Sajasalon mukaan strategista johtamista on kaikessa, missä organisoidaan jotakin (Sajasalo 2009). Myös teatteriohjaaminen sisältää asioiden ja ihmisten johtamista kohti päämäärää, yhteistä projektia. Siksi näen että sodankäynnin, projektinhallinnan, liikkeenjohdon ja urheiluvalmennuksen- jota työni myös hieman sivuaa- valmiiden ja pitkään kehitettyjen käsitteiden ja teorioiden käyttämistä teatteriohjaajan johtajantyön tutkimukseen voidaan perustella. Koska työni on tieteellinen tutkimus, minun on löydettävä sille teoriatausta, tässä tapauksessa se löytyy mielenkiintoisesti muun muassa organisaatioiden, ihmisten, projektien ja sodan johtamisen puolelta. Liiketaloudessa ja sodassa johtamistutkimusta on tehty paljon. Luovaan ja tutki- vaan ajatteluun kuuluukin halu yhdistellä outoja, jopa tabuiksi miellettyjä aineksia ja kokeilla mitä uutta, tai mielenkiintoista vanhaa, tai uudella tavalla kierrätettyä tietty yhdistelmä tuottaa.

Liiketaloudesta, sodankäynnistä ja organisaatioiden johtamisen teorioista teatterimaailmaan on valunut paljon käsitteitä, kuten *projekti*, *prosessi*, *strategia* ja niin edelleen. Toisaalta professori Maarit Ruikka näkee, että taiteesta on valunut käsitteitä myös liikemaailmaan, kuten *lahjan antaminen*<sup>8</sup>, *sisäl- lön tuominen elämään*, tai *henkinen pääoma*. (Ruikka 2008.)

---

<sup>8</sup> Vertaa Anne Bogart, 2004.



## 1.4. KÄSITTEET:

**1.4.1. Sodankäynnin ja liiketalouden käsitteistö.** Tutkin voiko vertailemalla liiketaloutta ja teatterin tekemisen prosessia päästä käsiksi johonkin, mikä ohjaajan taiteessa on konkreettista, johdettavaa, laskelmoitavaa, mitattavaa, tai ennalta suunniteltavaa. Innoitun näin paitsi nykyistä taiteelle asetetuista taloudellisista paineista, hieman myös esimerkiksi Leonardo da Vincin pyrkimyksestä, kun hän tahtoi sotkea taiteeseen matematiikkaa ja esimerkiksi perspektiivioppiä, koska se oli varmaa ja sitä tuli olla myös taiteen. Mitä tapahtuu, kun teatteriohjaamista tutkitaan johtamisen tai sodankäynnin teorioilla ja käsitteillä? Sodankäynnin teoriaa kirjoittanut Carl von Clausewitz esittää, että sota on *keino*, eikä mitään keinoa voi ajatella ottamatta huomioon tavoitetta. Sota on politiikan väline, eikä itsenäinen ilmiö (Clausewitz 2005, 27 -28). Tämä lupailisi heikkoa siirrettävyyttä taiteeseen esimerkiksi sodankäynnin ja liiketalouden teorioille.

Monien teatterin marginaaliryhmien toiminta muistuttaa kuitenkin pinnalliskin tarkastelulla ainakin liiketaloudellista toimintaa kustannusjohtajuuksineen, verkostoitumisineen, *brändin* käyttöineen, (jonka alle tai nimiin tuotetaan asioita), puhumattakaan työntekijöiden valtauttamisesta ja tiimi-johtajuudesta. Ohjaajalta voidaan odottaa että hän valmistaa helposti myytävän tuotteen työtavoilla, jotka kaikki voivat hyväksyä. Usein ohjaaja joutuu ”lupaamaan” etukäteen teatterin johtajalle ja työryhmälle, että näytelmä menestyy, ja käsittelemään taiteellista teostaan kuten tuotetta, jonka suurimpana tavoitteena on tuottaa suuret katsojaluvut ja varmistaa teatterin taloudellinen menestyminen. Taiteessa on omat tapansa hallita taiteellista luomistyötä ja inspiraatiota esimerkiksi erilaisilla tekniikoilla ja tyyllilajeilla, joita taiteilijat ovat vuosituhansien ajan kehittäneet. Tekniikka tai metodi voidaan nähdä taitelijan projektinhallintamenetelmänä yhtä hyvin kuin ihmiskäsitys, jokin käsite, kohtaaminen, tai muu vastaava, kuten myöhemmin tulen osoittamaan.

Työssäni erittelemäni johtamisen osa-alueet liukuvat yhteen keskenään muun muassa teatterintekijöiden persoonan, elämänfilosofian, tilanteen, esi-

tyksen kanssa. Osa-alueet ilmenevät teatteriohjaajan työssä erilaisina riippuen johtamisen tai ohjaamisen mallista, joka valitaan, ja myös tilannetekijöistä. Teatteriohjaaja on esimerkiksi ylin johtaja, henkilöstöpäällikkö, projektipäällikkö, taiteilija (sisällöntuottaja) ja usein omien töidensä assistentti sekä yksi tuottajista yhtä aikaa. Työni liittyy myös tieteenfilosofiseen kysymykseen, voiko mitään tietää, etenkin ennalta ja voiko tulevaisuutta kontrolloida tai ohjata? Teatteriohjaajathan pyrkivät hallitsemaan tulevaisuutta ja uskovat, että he voivat vaikuttaa siihen, mitä tulevaisuudessa (= esityksessä) tapahtuu, ainakin osittain.

Bent Hougaard on todennut että: *”Mitä kauempana suunnittelijat ovat suunnitelmien kohteesta, sitä huonompi lopputulos yleensä on. Todellisuus ei nimittäin mukaudu suunnitelmiin.”* (Hougaard 2004, 31,)

#### **1.4.2. Kritiikkiä liiketalouden ja sodankäynnin käsitteiden käytölle.**

Voidaanko taidetta tutkia projektinhallinnan, liiketalouden tai sodankäynnin käsittein, vai estävätkö ne taiteen tekemisen syvällisemmän ymmärtämisen? Juha-Pekka Hotinen uskoo, että mikäli tekee taiteellista työtä muilta elämäntilanteilta lainatuin mallein, niiden arvot ja merkitykset väistämättä kulkeutuvat taiteeseen (Hotinen 1991, 398). Tämä kuulostaa taidetta ajattelun huolestuttavalta. Liiketalous, sota ja teatteri ovat erotettavissa toisistaan muun muassa siten, että liiketaloudessa keskiössä on taloudellinen kasvu, sodassa poliittinen tavoite ja sodan voittaminen sekä toisen ihmisen tuhoaminen. Teatterissa keskiössä on usein esitys, taide, ihminen, ihmisen kasvu, inhimillisyyden kirkastaminen ja säilyttäminen sekä pohdinta siitä, mitä on ihmisyyden ja ihmisenä olemisen? Strategian päämäärä liiketaloudessa on (taloudellisen) arvon lisääminen (Sajasalo 2009). Teatterissa se on useimmiten taiteellisen arvon lisääminen.

Ylen Teema-televisiokanavan *T-klubi*-ohjelmassa mediatutkija Marko Ampuja kritisoi yleistynyttä liiketalouden käsitteiden ja termien soluttamista taidemaailmaan. Tämä muuntaa ajatteluumme taiteesta tuotanto- ja hyöty-painotteiseksi. Taiteenkin pitäisi ensisijaisesti tuottaa taloudellista hyötyä. Ampuja viittasi Theodor Adornoon jonka mukaan taidetta tulisi tehdä tai-

teen vuoksi, ei välineellisen päämäärän takia (Ylen Teema-kanava, T-klubi 30.5.2007). Itse uskon, että taidetta tehdessä on erotettava taiteellinen arvo taloudellisesta arvosta ja nostettava edellinen jälkimmäisen edelle.

Juha-Pekka Hotinen pohtii, että amatööri ei pysty toistamaan, mutta miksi teatterin pitäisi toistaa ja taiteilijan alistua monistuskoneeksi? (Hotinen 1989, 170). Teatteriohjaaja Juha Hurmeen mukaan esitystä ei koskaan voi toistaa samoin, joten sitä ei kannata yrittää. Joka ilta näyttelijän on koettava löytää roolista uutta. Se siis standardoimisesta, tuotteen tai palvelun *monistettavasta osasta*, tai *skaalaeduista*<sup>9</sup> taiteessa. Toisaalta Hurme totesi myös, että monet ohjaajat tekevät koko ajan ”samaa teosta” (Hurme 1998). Tulkitsin hänen viittaavan tällä siihen, että ohjaajilla on tiettyjä kysymyksiä, joita he käsittelevät töidensä kautta yhä uudestaan. He voivat kiintyä myös joihinkin muotoihin. Immanuel Kant esittää monistamiseen ja taiteen tekemisen valmiisiin kaavoihin liittyen ajatuksen taiteilijanerosta. Neron tapa tuottaa taidetta on kuin luonnon tapa, tuottaa päämäärällisesti ilman päämäärää. Tällöin taiteen tekeminen sisältäisi luonnon kaltaisen välttämättömyyden, joka ei olisi alistettu ulkopuolisille välttämättömyyksille. Kant näki, että neron kohdalla aistimellisuus olisi spontaania, omaehtoista. Taiteessa on mahdollista opettaa mekaanisia taitoja, mutta taide ja nerous on ammennettava omasta luonnosta. Näin taidetta ei siis olisikaan mahdollista tehdä kaavoja seurailmalla, vaan oma panos on annettava aina, eli luotava jotakin uutta. Toisaalta Kiinalaisessa oopperassa taide syntyy nimenomaan valmiiden kaavojen noudattamisesta. Yhdysvaltalainen ohjaaja Anne Bogart valaisee ohjaamisen prosessia ja näyttelijäntyötä kuvailemalla japanilaisten käyttämän sanan *kata* merkitystä. *Kata* merkitsee ennalta määrättyä, toistettavissa olevien liikkeiden kokonaisuutta. Bogartin mukaan näitä katoja ilmenee näyttelemisessä, ruuanvalmistuksessa, taistelulajeissa, sekä kukkien asettelussa. Sanan voi kääntää ”leimaksi”, ”kuvioksi”, tai ”muotiksi”. *Kataa* suoritettaessa on olennaista, ettei kyseenalaista sen merkitystä vaan merkitys alkaa värähdellä ja aineellistua loputtoman toiston kautta, väittää Bogart. Hän näkee, että on mahdollista, että amerikkalaiset käyttävät liian paljon ai-

---

<sup>9</sup> Kun tuotantomäärät kasvavat, tuottaminen tulee taloudellisesti edullisemmaksi.

kaa vältellen *katoja*, säiliöitä, kliseitä ja stereotyypppejä. Bogartin mukaan voi olla että luovuus ilmenee ”*kuumuudessa joka syntyy spontaanista vuorovaikutuksesta sovittujen muotojen kanssa*” (Bogart 2004, 111 -112).

Yleisesti tunnettuja tekniikoitakaan ei kaikkien mukaan saisi tunnistaa valmiista taideteoksesta. Toisille ne ovat ”koko jutun idea”. Gradutyöni käsittelee joka tapauksessa enemmän näitä ”mekaanisen puolen taitoja” taiteessa, jonka kautta ”neroutta” voisi kenties osaltaan kanavoida, vaikka senkin voi kyseenalaistaa, onko mekaanisilla taidoilla tekemistä taiteen kanssa.

Olen törmännyt yhä useammin ajatukseen, että kaikki on viime kädessä onnistuttava perustelemaan taloudellisilla arvoilla yllättävilläkin elämänaloilla. Toisaalta Jyväskylän Kulttuuri- ja Nuorisolautakunnan mukaan viimeisten vuosikymmenten kulttuuripoliittista keskustelua ja sen tutkimusta on leimannut usko, että päätöksentekijöiden ymmärrystä kulttuurin ja taiteen merkitystä kohtaan lisätään käymällä keskustelua käsitteillä, jotka ovat tuttuja talouden puolelta (Jyväskylän Kulttuuri- ja Nuorisolautakunnan verkkosivut, 16.5.2007).

Jos kulttuurista on tullut bisnestä, niin on myös urheilusta, ainakin jääkiekkovalmentajan ja entisen teatterinjohtajan Alpo Suhosen mukaan, joka uskoo, että bisnesurheilun myötä asioita katsotaan kapeasta perspektiivistä: voiko valmentaja pakottaa pelaajat voittamaan? Johtajat ja omistajathan ovat ostaneet heidät kalliilla hinnalla. Suhosen mukaan valmentajat ovat usein omaksuneet yritysmaailman kielipelin. Talousmiehet, jotka eivät ymmärrä urheilusta mitään, johtavat nykyään urheilua. Suhonen näkee, että urheilujärjestöjen ja seurojen johtajat eivät suostu keskustelemaan kysymyksestä, koska silloin he joutuisivat tekemisiin asioiden kanssa, jotka koskettavat heitä ihmisinä. He joutuisivat vastatusten sen kanssa, miten he elävät elämäänsä ja millainen on heidän ihmiskäsityksensä. Valmentajat näyttelivät valmentamista. Suhonen vetoaa psykologi Martti Siiralan ajatteluun, jonka mukaan kaikessa totalitaarisessa toiminnassa *todellisuus omistetaan etukäteen*. (Puhakainen & Suhonen 1999, 78 -79.) Myös teatterin johtajan ja

hallituksen, jotka vaativat ohjaajaa ”lupaamaan hyvän esityksen etukäteen”, voidaan nähdä pyrkivän *omistamaan* todellisuuden etukäteen.

Anne Bogartin mukaan kansalliset ja kansainväliset kulttuurit sekä taideyhdistykset kokevat tällä hetkellä suuria mytologian muutoksia. Mytologiassa Bogart viittaa kirjailija Charles L. Mee Jr:n ajatukseen, että yhteiskuntien kehittyessä taiteilijat artikuloivat ne välttämättömät myytit, jotka ruumiillistavat ihmisten kokemuksen elämästä ja tarjoavat parametreja etiikalle ja arvoille. Välillä perityt myytit menettävät arvonsa käydessään ahtaiksi ja rajoittuneiksi selittämään maailmaa. Meen mukaan uusi mytologia sisällyttää ideoita, kulttuureja ja ihmisiä, jotka olivat edellisestä pois suljetut. Taiteen historia on sisällyttämisen historiaa. (Bogart 2004, 13) Bogart näkee, että uudet mytologiset muutokset, jotka ovat meneillään, liittyvät *teknologia ja yritysvallankumouksiin*, jotka ovat jo muuttaneet tapoja joilla kommunikomme, elämme, teemme taidetta sekä artikuloimme etiikkamme ja arvomme. Elämme mytologioiden välisessä tilassa, joka on luova hetki ja täynnä uusia mahdollisuuksia. (Bogart 2004, 13.) Bogartin näkemys uudesta tilanteesta on siis optimistinen. Maailman muutokset voidaan ottaa taiteen käyttöön sen materiaaliksi ja taide voi tutkia sekä heijastaa maailmaa sellaisena kuin se on nyt.

Mikä ero on etukäteen laskelmoimisella ja etukäteen suunnittelemisella? Theodor Adorno esitti kritiikkiä kulttuuriteollisuudelle ja viihteelle. Aito taideteos jättää yleisölle tilaa merkityksen ja sisältöjen löytämiselle. Poikkeava tulkinta on sallittua, eikä etukäteen rakenneta ”oikeata” tulkintaa. Sen sijaan *kulttuuriteollinen tuote* on sellainen, missä tekijät esineellistävät yleisönsä, ja näin reaktio on etukäteen laskettu. (Wilenius 2000, 67.) Onko olemassa hyvää ja huonoa laskelmointia?

Nykyinen innovaatiopuhe pyrkii valjastamaan taiteen liiketalouden käyttöön ja tuotteistamista, teoksen ”käärimistä nättiin pakettiin” opetetaan taidekou-

luissa jo osana arkipäivää. Aalto-yliopisto<sup>10</sup> pyrkii tuomaan eri alojen tekijät yhteen jo kouluaikana. Maailmassa jossa on paljon tarjontaa sekä kansainvälistä kilpailua on ehkä vaikeata saada taiteellisia töitään esille ilman rahoitusta ja mittavaa markkinointikampanjaa. Toisaalta internet on mahdollistanut monille omien töidensä julkaisemisen ainakin länsimaissa. Tuottaja on vakiintunut ohjaajan työpariksi. Taide on ainakin melkein aina ja kaikkina aikoina tarvinnut rahoittajansa, mutta ilman taiteilijoita ei olisi paljonkaan myytävää eikä tuotteistettavaa. Ainakaan myytävää joka sisältää pitkälle vietyä sisällöllistä ajattelua ja pitkälle vietyä taiteellista taitoa.

### 1.5. Haastattelut

Haastattelin Teatterikorkeakoulun professori Maarit Ruikkaa tammikuussa 2008 Helsingissä. Seuraava haastatteluni ohjaaja-käsikirjoittaja-näyttelijä Leea Klemolan kanssa sijoittui lokakuulle 2008 Jyväskylään. Viimeisen haastatteluni teatteri-ilmaisun ohjaaja Sanna-Kaisa Hjorthille toteutin tammikuussa 2009 Turussa. Olen jakanut haastatteluvastaukset teemoittain gradutyöni kappaleiden alle. Haastatteluvastauksissa oli yllättävänkin paljon yhteistä, huolimatta haastateltavien erilaisista taustoista<sup>11</sup>. Myös eroja löytyi. Klemolan haastattelukysymykset kävimme läpi eri järjestyksessä kuin muiden, koska hänellä oli haastattelulle tarkimmin rajattu aika. Siksi pyrimme painottumaan olennaisimpiin kysymyksiin ensin, emmekä ehtineet käydä kaikkia läpi. Kohdissa, joissa ohjaajien vastauksia on käsitelty vuoron perään samasta teemasta, olen käsitellyt ne haastattelujärjestyksessä: Ruikka, Klemola, Hjorth. Viittaan mainittujen ohjaajien puheenvuorojen kohdalla nimenomaan teemahaastatteluihin.

---

<sup>10</sup> Aalto-yliopisto, jossa yhdistyvät Teknillinen korkeakoulu, Helsingin kaupakorkeakoulu ja Taideteollinen korkeakoulu. Yliopisto aloittaa toimintansa 2010.

<sup>11</sup> Maarit Ruikka on alun perin koulutukseltaan ohjaaja, Leea Klemola näyttelijä ja Sanna-Kaisa Hjorth on teatteri-ilmaisun ohjaaja.

## II MIKÄ ON TEATTERIOHJAAJA?

Teatteriohjaaja on ammattina suhteellisen nuori. Ohjaaja Ralf Långbacka esittää, että ohjaajantyö on kiteytynyt selkeäksi ammattikuvaksi 1800-luvulta lähtien. Siihen asti näytelmäkirjailijat itse ovat toimineet ohjaajina, kuten Moliere ja Shakespeare. Teatterin johtava taiteilija on ollut 1900-luvulta ollut ohjaaja, joka toimii usein myös ohjaaja-käsikirjoittajana, *auteurina*<sup>12</sup> (Långbacka, YLE:n FST5-kanavan haastattelu, 2.8.2008). Glynne Wikhamin mukaan teatterin kuninkuudesta ovat aina kisanneet näyttelijät ja näytelmäkirjailijat (Wikham 1985, 14). Bernard Dort näkee, että etenkin eurooppalaisessa puheteatterissa teksti on 1600-luvulta lähtien alistanut esityksen, kunnes ohjaaja 1800 -1900-lukujen vaihteessa kävi kapinan esityksen puolesta ja voitti. Ennen näyttämömestari toteutti annetut ohjeet. Ohjaajan tehtäväksi tuli jo 1849 ”ykseyden luominen”. Tarkoituksena oli sovittaa tekstin ja esityksen vasta-asema. Tätä varten ohjaajat ovat luoneet käytäntöjä. Osa tekee tarkan ennakkosuunnitelman, kirjoittaa näytelmän päälle ”oman käsikirjoituksensa”, pääkirjan, jota ryhmä noudattaa. Ohjaaja Jean Vilar (1946) on todennut, etteivät todelliset näyttämön tekijät ole enää kolmeenkymmeneen vuoteen olleet kirjailijoita, vaan ohjaajia. Tästä Vilar ei ilahtunut. Dort esittää, että ohjaajan voitto oli liian täydellinen. (Hotinen, 1992, 190 -191.) Ohjaaja Heta Haanperä näkee, että kaupunginteatterien rakenteessa sekä työtiimissä ohjaajan rooli on totaalinen. Ohjaajalle on säilytetty rooli maailman luoja ja tietäjänä. Tätä hän pitää jossain määrin vanhanaikaisena näkemyksenä ohjaajan työstä (Kauppinen 2008, 12).

Juha-Pekka Hotisen mukaan: *”... samalla tavoin kuin toinen luova nero Robert Wilson, Planchon hankki itselleen kaiken suunnittelevan vallan. Käytännössä se tapahtui niin, että ohjaussuunnitelma oli kaikenkattava, Dörtin sanoin totaalinen konsepti esityksestä”* (Hotinen 1992, 191). Ohjaussuunni-

---

<sup>12</sup> Auteur-termi on peräisin 60-luvulta ranskalaisesta *Cahiers du cinema* -lehden toimituskunnasta. Tämä elokuvan uutta aaltoa edustava ryhmä piti tärkeänä että elokuvan ohjaaja toimi elokuvassa persoonallisena ja voimakkaana taiteilijana. Itsenäisesti toimiva ohjaaja ja tämän henkilökohtainen näkemys tuottaisi näin omakohtaisia elokuvia, joissa tekijän persoonallinen jälki voimakkaasti näkyy. Auteur-ohjaajille on tyypillistä että he ohjaavat, käsikirjoittavat ja tuottavat itse elokuvansa. (Wikipedia, 2.6.2009.)

telma voi olla nähdäkseni enemmän tai vähemmän ”totaalinen konsepti esityksestä”. Siitä mitä osa-alueita ohjaaja pyrkii hallitsemaan eniten ja miten, voi syntyä myös erilaisia tyylilajeja<sup>13</sup>. Ohjaajan(kin) ilmaisukeinot voivat vaihdella melkein mihin tahansa, esityksen rytmistä videoprojisoiteihin ja jännitteiden ohjaamiseen kahden näyttelijä-roolihahmon välillä. Samaan aikaan nämä ovat tietysti myös muun työryhmän ilmaisukeinoja.

Teatteriohjaajan työ voidaan jakaa esimerkiksi *ihmisten, asioiden ja taiteellisen työn johtamiseen*, ja omaan taiteelliseen työhön ja osa-alueet liukuvat yhteen. Työhallinnon sivuilta löytyi mielestäni kiinnostavasti tiivistetty kuvaus ohjaajan työstä. Sen mukaan ohjaaja työskentelee teatterissa tai televisiossa. Hän johtaa työryhmää, johon kuuluvat taiteelliset ja tekniset työntekijät. Työhön kuuluu esimerkiksi harjoitusten pitäminen ja esitysten valvominen. Taiteellisen näkemyksen ohella ohjaajalta vaaditaan esimies- ja ihmishuolintoja. Ohjaajan sovittelutaito ja kyky saada työntekijä vakuutuneeksi ohjaajan ratkaisun paremmuudesta ovat toivottavia. Hyvää ihmistuntemusta tarvitaan muun muassa rooleja jaettaessa. Työhallinto esittää, että ohjaaja joutuu ensi-illan jälkeen vastaanottamaan ja kestämaan arvostelut. Ohjaaja toimii teatterin suunnitteluelimissä, seuraa koti- ja ulkomaisia teatteritapahtumia sekä alan lehdistöä. Olennaista on antaa tekeillä olevalle teokselle suunta, josta sisäisiä merkityksiä voi etsiä sekä löytää teokselle muoto. Harjoitusten pitäminen ja esitysten valvominen kuuluvat tehtäviin, samoin ehdotukset roolien jakamisesta näyttelijöille. Ohjaaja vastaa siitä, että näytelmä valmistuu sovituksessa ajassa. Pienemmissä teatteriryhmissä ohjaaja vastaa tuottajan kanssa budjetista. Esitysten valmistumisaikataulut pakottavat ohjaajat sietämään kiirettä ja painostusta. Myös uhkaava kustannusarvion ylittyminen ja taiteellisen tason säilyttäminen kasaavat paineita (Työhallinnon verkkosivut, 16.5.2007). Teatterituottaja Jukka Hytti näkee, että teat-

---

<sup>13</sup> Toisaalta on mielestäni ymmärrettävää, mikäli ohjaajalle syntyy kiusaus tehdä lähes kaikki suunnitteleva työ, koska suunnittelevaan työryhmään voi olla vaikeata saada pienissä ammattiteattereissa työntekijöitä ilman asianmukaista palkkaa. On myös eri asia työskennellä taitavien, palkattujen ja intohimoisten ammattilaisten suunnittelijoiden ja näyttelijöiden kanssa, kuin vaikkapa puoliväkinen mukaan raahattujen harrastajien, jotka eivät tule kaikkiin harjoituksiin, myöhästelevät, tai lopettavat tuotannon viikkoa ennen ensi-iltaa ja jättävät ohjaajan ja muun työryhmän pulaan kokemattomuuttaan.



teriohjaaja on taiteellisen työn johtaja, joka näyttelijöiden kanssa muodostaa tuotannolle selkärangan (Hytti 2005, 30).

Nähdäkseni teatteriohjaajan johtajuuteen kuuluu ihmisen kohtaaminen kokonaisuudessaan lähes kaikilla ihmisyyden eri tasoilla<sup>14</sup>. Teatteriohjaajien osaaminen ja kokemukset rajoittuvat tietyille osa-alueille ja jokaisen ohjaajan henkilöhistoria ynnä muu sellainen<sup>15</sup> muovaavat hänestä yksilöllisen ohjaajapersoonansa.

Teatteriohjaajan työ voidaan 2000-luvun alun Suomessa jakaa *opettaja-ohjaajana toimimiseen, vaihtoehto-, lyhyt-, tai pienteatteriproduktion ohjaamiseen, harrastajateatteriproduktion, ammattiteatteriproduktion sekä yleisötyöproduktion ohjaamiseen*. Jokaisessa näistä painottuvat ohjaajan työstä eri puolet. Pienemmissä tuotannoissa ohjaaja voi joutua tekemään lähes kaiken itse, sosiaalityöstä, kahvin- ja lipunmyynnistä valosuunnitteluun ja siivoukseen. Työhallinnon mukaan työajat 8.00 -23.00 välillä vaikeuttavat teatteriohjaajien perheen yhdessäoloa. Myöhäiset työrupeamat ja impulsiivisuutta vaativa työ edellyttävät terveyttä ja fyysistä kuntoa. (Työhallinnon verkkosivut, 16.5.2007). Teatteriohjaaminen voidaan nähdä esimerkiksi vastuuna esityksen valmistamisesta kokonaisuutena. Teatteriohjaajan kokonaisvastuu painottuu kuitenkin ennen kaikkea taiteellisen muodon ja sisällön kysymyksiin, siinä missä tuottajan kokonaisvastuu painottuu vastuuseen vaikkapa esityksen markkinoinnista ja budjetista.

---

<sup>14</sup> Tarkoitin tällä ihmisestä esimerkiksi kehollisena, tuntevana, historiallisena, rytmisenä, ajattelevana, sosiaalisena olentona ja niin edelleen.

<sup>15</sup> Sen kaltaiset asiat kuten koulutus, maantieteellinen asuinpaikka, arvot, harrastukset ja niin edelleen voivat vaikuttaa.

## 2.1. Haastateltujen ohjaajien näkemyksiä siitä mitä on ohjaaminen

Seuraavaksi esitän gradutyöni teemahaastattelujen sisältöä. Tässä kappaleessa käsittelen haastateltujen ohjaajien omia näkemyksiä siitä, mitä teatteriohjaaminen pitää sisällään.

Ohjaaja Maarit Ruikka pohtii; ”*Kaikki mun ohjaukset on perin pohjan tarkasti suunniteltuja ennen ensimmäistäkään askelta näyttämölle!*” Hän opettaa teatterikorkeakoulussa ohjaajaopiskelijoille peruskysymykset: *Mikä teksti valitaan? Miksi tämä esitys tehdään? Mistä todellisuuden ilmiöstä se kertoo? Mikä on oma suhde siihen? Miten ohjaaja haluaa sillä vaikuttaa yleisöön?* Ruikka toteaa kuuluvansa tekijäsupolveen jolle olennaista on tutustua näytelmäkirjailijan koko näytelmätuotantoon, mikäli esitys perustuu *näytelmään*. Ohjaajan tulee tutkia mikä on hänen oma suhteensa tekstiin, mihin hän haluaa tekstin toteuttamalla vaikuttaa, miten se on vuorovaikutuksessa tässä ajassa oleviin ilmiöihin? Ruikka tekee suunnittelutyöryhmän kanssa pitkään töitä ennen kuin harjoitukset alkavat. Teatterikorkeakoulussa<sup>16</sup> hän opettaa, että tehdään tarkat ohjaussuunnitelmat, missä analysoidaan esitys. Puretaan se tilanteisiin. Tehdään alkutilanteen, keskeisten käänteiden, lopputilanteen muodostuminen. Suunnitellaan lavastuksen tai näyttämökuvan muutokset, rytmi, valo- ja äänidramaturgia. Ohjaajan aihe voi muuttua tai täsmentyä, kun työtä tehdään näyttelijöiden kanssa. Ruikka on vapaa näkemään, kun hän on käynyt tekstin älyllisellä tavalla läpi. Suunnittelevan ryhmän kanssa on löydetty yhteinen maailma ja niiden rajojen sisällä on

---

<sup>16</sup> Ruikka esittää, että teatterikorkeakoulussa kandidaatintutkinto on jaettu kolmen osaan. Ensimmäisenä vuotena on psykorealista teatteria ja Stanislavskit, ynnä muut tulevat opiskeltaviksi. Sivistävänä aineena on psykologia, johon liittyy luovuus ja rinnakkaistaiteena on elokuva. Kakkosvuonna opetetaan teatterillista teatteria, lisäksi esimerkiksi Brechtiä ja Pirandelloa. Tulee sosiologia ja sen kautta yhteiskunnallisuus, rinnakkaistaiteena on kuvataide. Kolmantena vuotena opetetaan ritualistista teatteria, rinnakkaistieteenä filosofiaa ja rinnakkaistaiteena musiikkia. Teatterikorkeakoulussa haetaan sukupolviajattelua ja siksi ykkös-, kakkos-, sekä kolmosvuosikurssin opiskelijat työskentelevät kolme vuotta yhdessä. Ykkösellä ohjataan etydi, eli pienoisenäytelmä, kakkosella osio klassikosta. Kolmannella ohjataan uusi kotimainen esitys. Maisterivaiheessa suuntaudutaan nykyteatteriin ja tulevat mestariluokan kurssit, joissa tehdään perusdraamaa. Erikseen tulevat muun muassa elokuva, kuunnelma, koreografia. Jokainen voi valita lajinsa. Opiskelija voi valita draaman, klassikot, nykykirjailijat, työskentelyn kirjoittajien kanssa, työryhmäkeskeisen työskentelyn, nykyteatterin, teatterin rajojen rikkomisen, yhteisöteatterin, tai muun vastaavan.

mahdollisuus olla vapaa. Etukäteissuunnitelmilla on mahdollisuus muuttua, eivätkä näyttelijät siksi pyöri suunnitelmissa marionetteina, toteaa Ruikka. Hänelle rajoitukset luovat tekemiseen vapautta ja ohjaajalla täytyy olla esityksestä kokonaisnäkemys. Ohjaajan suunnittelua on, että abstraktit asiat täytyy kyetä konkretisoimaan ja välittämään näyttämökielelle.

Ruikka näkee, että ohjaajan työhön kuuluu esityksellisen materiaalin eli eri osa-alueitten kokoaminen yhteen. Tehtävä on löytää kirjailija, romaani, dramatisointi tai näytelmä, joka innoittaa ohjaajan kuvaamaan asiaa jonka kokee tärkeäksi, eli ohjaaja löytää oman tulkintansa teoksesta, eikä puhtaasti siirrä kirjailijan kirjoittamaa näytelmää näyttämölle. Kirjailija on lähtökohta. Tehtävänä on koota työryhmän työ ja saada työryhmä innostumaan. Teatterikorkeakoulussa pyritään siihen, että ohjaajaopiskelija löytäisi oman muotokieltensä sekä sisällöllisiä aiheita, mitkä kokee tärkeäksi kuvata. Haetaan omaa kädenjälkeä, mutta ohjaaja tuntee myös tradition ja on valmis uudistamaan sitä. Täytyy löytää oma suhde sisältöön ja muotoon. Tärkein on esitys, *mitä haluan tällä kertoa*, esittää Ruikka.

Ruikan mukaan teatteriohjaamisen erona yritystoimintaan on, että teatterintekijän ensisijainen tavoite ei voi olla kassavirran kasvattaminen. Esityksellä ei lähdetä voitontavoitteluun, vaan materia-henkisyys-akseli jakaa yritystoiminnan sekä teatterin tekemisen. Teatterissa pyritään *sisällölliseen mielekkyyteen tekijöiden näkökulmasta, esityksellä on tavoitteita yleisön suhteen*. Lisäksi mukana on *tekijöiden omaan maailmankuvaan ja eettisiin periaatteisiin* liittyvä mielekkyys. Tekijät pyrkivät antamaan ensisijaisesti ihmisille *yleisökontaktin, henkistä materiaalia*, kuten *uuden elämyksen, kokemuksen, näkökulman, tai lahjan* esityksen ja sen sisällön muodossa. Tähän liittyy kuitenkin toive, että yleisöä tulisi mahdollisimman paljon, muistuttaa Ruikka. On myös teatterinjohtajia, jotka pohtivat mikä on tietyn näytelmän katsomon täyttöaste esimerkiksi Romaniassa ja halutessaan teatterin johtaja voi joutuakin tällaisiinkin pohdintoihin esityksen taloudellisesta kannattavuudesta.

Ruikka näkee, että ohjaajalla on velvollisuus sekä vastuu kaikista osaluista pitää kokonaisuus kasassa, eli tehdä lopulliset valinnat sekä päätökset, joiden kautta produktio etenee. Ruikka näkee silti demokraattisen työta-  
van olevan teatterin ytimessä. Suomessa on kansanteatteritausta, mistä joh-  
tuu, ettei ”renessanssineron”<sup>17</sup> käsite ole meidän kulttuuristamme lähtöisin  
oleva ajatus.

Ruikalle ohjaajuus on prosessi, joka voidaan jakaa kahdenlaisiin prosesseihin. On työprosesseja, missä ohjaaja on valinnut näytelmätekstin, työryh-  
män, suunnittelutyöryhmän sekä näyttelijät. Joskus näyttelijät voivat esittää  
talolle toiveita, mutta yleensä heistä neuvotellaan ohjaajan ja teatterinjohta-  
jan välillä. Toinen tapa ohjata on työryhmälähtöinen tyyli, missä on yhtei-  
nen aihe, eli käsikirjoitusta ja aihetta aletaan työstää kollektiivisesti. Tällöin  
ohjaajuus on enemmän työryhmälähtöistä, työryhmän jäsenenä olemista,  
mutta ohjaajalla on vastuu kokonaisuuden rakentamisesta. Ohjaajan vastuu-  
seen kuuluu dramaturgian sekä valintojen tekeminen, jotta esityksellä saa-  
daan välitettyä asia, mitä on lähdetty hakemaan. Teatteriohjaajan pitää miet-  
tiä mistä hän haluaa esityksen tehdä, muodostaa työryhmä ja saada työryh-  
mä motivoitumaan, että kaikki kokisivat tekemisen mielekkääksi sekä tärke-  
äksi. Tämän Ruikka laskee kuuluvan sekä ohjaajuuteen, että johtajuuteen.

Ruikan mukaan ohjaajan työnkuvaan kuuluu muun muassa työpäiväkirjan  
pitäminen, harjoitusten purkaminen, palautteen antaminen joka päivä ja pa-  
laverit jokaisen viikon lopussa siitä, missä on edetty ja tällöin koko työryh-  
mä, myös suunnitteleva ryhmä on äänessä. Kuukausi ensi-illan jälkeen pide-  
tään purkupalaveri, missä käydään työvaiheet läpi, alun suunnitteluvaiheesta  
loppuun. Ohjaaja toimii vuorovaikutusammattissa. Hänen tulee edesauttaa  
vuorovaikutusta, huolehtia tiedotuksesta, minkälaista materiaalia esityksestä  
päästetään eteenpäin, yhteistyössä markkinoinnin ja tiedotuksen kanssa.  
Etenkin freelancerina independent-ryhmän perustanut ohjaaja joutuu jossain  
määrin huolehtimaan kassavirrasta ja apurahojen hakemisesta.

---

<sup>17</sup> Vertaa Charlie Chaplinin ura, tai Leonardo da Vinci.

Ohjaajan työhön kuuluvat taiteellinen ja sisällöllinen kokonaisvastuu, työryhmästä huolehtiminen. Ruikka näkee, että siihen kuuluu esityksen maailmankuva, mitä sillä halutaan välittää, miten itse haluaa esityksellä vaikuttaa katsojiin ja tämän ajatuksen esittäminen työryhmälle, jotta he näkisivät sen haasteena. Teatterin tekemisen prosessissa ohjaajalta vaaditaan kärsivällisyyttä. Asiat kehittyvät pikku hiljaa, etenkin näyttelijäntyössä. Eteneminen on kaikilla eri tahtista. Ohjaaja ei saisi vaatia liikaa, ettei henkilöstölle tulisi suorituspaineita, vaan uskaltaa antaa asioiden olla auki. Kun ammattitaito kehittyy, uskaltaa antaa ryhmälle vapautta ja nauraa mokilleen. Olennaista on yhteistyö ja kehittyminen. Koko ajan ollaan matkalla, kertoo Ruikka.

Ruikka uskoo, että ohjaajan työtä on yleisökasvatus, joka on yleistynyt teattereissa markkinoinnillisista syistä, toisaalta porkkanana työryhmälle, koska kaikki jännittävät, miten esitys kommunikoi yleisön kanssa. Ohjaajan työhön liittyy suunnittelutyö yksin ja työryhmän kanssa. Ohjaamisen toinen vaihe alkaa ensi-illan jälkeen, eli miten esitys kommunikoi yleisön kanssa. Tähän liittyy työlainsäädännössä vaadittu esitysten valvominen ja niiden työehtosopimuksessa esitetty määrä. Ruikka antaa palautteen esityksistä, jotka on valvonut.

Leea Klemola näkee puolestaan, että: ”*jos on ohjaaja, niin silloin, siitä on demokratia kaukana. Mutta sitte jos ei oo ohjaajaa, niin sitten se voi olla demokratiaa*”. Klemola inhoaa, että tehdään kymmenen näyttelijän kanssa esitystä, josta kukaan ei ota vastuuta ja vuorotellen käydään katsomassa. Ohjaajalla on asemansa tähden valtaa ja ellei sitä myönnä, se on naurettavaa. Valtaa voi käyttää hyvin tai huonosti.

Klemola ei halua tehdä ohjaustöinä välitöitä väärillä motiiveilla, koska jos tekee yhdenkin huonon ohjauksen, jonka takana ei ole voinut ohjatessa seistä ja se haukutaan lehdistössä, voi kestää, ennen kuin saa näkökykynsä ja itsekunnioituksensa takaisin. Klemola tekee mieluummin mainoksia, jotka tehdään rehellisesti rahasta. Taiteessa absoluuttista onnistumista ei voida mitata rahalla. Jos teatterissa esitettäisiin vain musikaaleja, jotka myyvät parhaiten, niin teatterin taso laskisi alas. Teatterissa onnistumisen synonyy-

mi ei voi olla rahavirta, liikeyrityksessä epäonnistutaan, jos tuote ei mene kaupaksi. Yksityisteatterissa ja julkisin verovaroin tuetussa toiminnassa on eroa. Julkisin verovaroin tuetaan laitoksia, joiden halutaan tuottavan hengenravintoa ilman, että laitoksen on pelattava liike-elämän sääntöjen mukaan, ”*Koska me tiijetään että se hengenravintohan katoaa sillä saatanan sekunnilla, jos siellä pitää liikeyritystä pyörittää*”. Sekä Ruikka että Klemola kieltävät jyrkästi voitontavoittelun teatteriohjaajan työssä.

Klemola pyrkii ohjaajana luomaan näyttämölle maailman, jossa on oma logiikkansa, tunnelmansa paikassa missä ollaan. Hänelle paikat ovat tärkeitä leveyspiirin tarkkuudella. Teatteri ei saa kuulostaa teatterilta ja kirjoitustyöhön kuuluu suurin osa ajasta. Klemolalle kieli on tärkeä. Miten se, mistä hän haluaa kirjoittaa, voidaan sanoa? Työryhmän kokoon haaliminen on tärkeää, samoin näytelmän luominen ja harjoitusten aikana esityksen valmistaminen ensi-iltaan sellaiseen kuntoon, että se säilyttää sen, mikä siinä on olennaista kun ohjaaja menee pois. Klemola pohtii, että on tärkeitä, että näyttelijät tietävät mitä he ovat tekemässä, eikä esitys muutu katsojien palautteen mukaan. On huolehdittava, että esiintyjät kestävät arvostelut, olivat ne hyviä tai huonoja. Työryhmän kokoaminen on konkreettisinta, muu on näkymättömän näkyväksi tekemistä, palaverien pitämistä puvustajien kanssa, ynnä muuta. Ohjaamisvaihe on mukava. Pyritään yhdessä kohti päämäärää. Se on kuin olemassaolon taistelua, kun ei enää metsästävässä voi käydä, eikä soitaakaan ole, ei mitään missä voisi kimpassa yhdessä vähän kuin taistella. Klemola koettaa ohjausta miettiessään löytää maailmasta asian, joka kiinnostaa häntä enemmän kuin pelottaa, asian joka vie mennessään, saa miettimään miksi hänestä tuntuu joltakin?

Sanna-Kaisa Hjorth esittää, että ohjaajalla on lähtökohta, teksti, tai idea. Sitten tulee aiheeseen tutustuminen, taustatyö, työryhmän kokoaminen, suunnittelu, sen hahmottaminen, mitä tulee ottaa huomioon, jotta esitys saadaan ensi-iltaan. Harjoitustilanteissa työhön kuuluu ohjaaminen, oman vastuun sekä työn tekeminen. Ohjaajantyöhön kuuluu vastuu siitä miltä esitys näyttää ja mikä esitys on ja näistä loppuun asti huolehtiminen. Siihen kuuluu yhteistyö puvustus-, lavastus-, valopuolen tekijöiden kanssa ja kommunika-

tio, jotta he kykenevät toteuttamaan työnsä ohjaajan toiveet huomioon ottaen. Lisäksi tulee aikataulujen hahmottaminen sekä kaikkien lankojen pitäminen käsissä. Ohjaajan työhön johtajana kuuluu auktoriteetti, vastuu, että ”on se aikuinen lasten kanssa...(naurua) ...” (Hjorth.)

Ruikan tapaan Hjorth uskoo, että ohjaajan pitää osata vetää rajoja ja antaa löysää sekä viedä pidemmälle. Ohjaajalta vaaditaan kuuntelutaitoa. Joidenkin asioiden tuottamisessa lavalle menee aikaa ja kaikilla on hieman eri lähtökohdat, pohtii Hjorth. Hjorthin mukaan pitää pystyä antamaan asioiden olla ja ymmärtää, että on ihmisten kanssa tekemisissä, ettei piiskaa vain parempaan. Pitää kyetä näkemään asioita myös näyttelijän kannalta. Lisäksi tarvitaan organisoitukykyä. Ohjaaja on ”vähän kuin se niin se emo...äiti...ja sen pitää pitää huolta omasta pesueestansa”. Etenkin kun toimii harrastajien kanssa, tulee antaa kaikille huomiota sekä luoda turvallinen ja hyvä ilmapiiri, missä ihmiset uskaltavat pistää itsensä likoon, tehdä parhaimpansa ja ylittää rajojaan. Hjorth näkee, että johtajan pitää osata ottaa tilaa ja olla myös välillä se inhottava henkilö, koska hän tekee päätökset ja on vastuussa lopputuloksesta. Jos ei johtaja ota vastuuta, työryhmä hämmentyy. Tämä voi vaikuttaa työryhmän motivaatioon, eivätkä muun muassa aikataulut pidä. Johtajana pitää selvittää asia. Ohjaajan pitää johtajana osata tehdä päätöksiä. Päätösten kautta päästään eteenpäin. Jos päätöksiä ei tee, asiat voivat levitä käsiin. Jos tekee väärän päätöksen, sitä voi myöhemmin muuttaa. Päätösten tekeminen ei ole aina helppoa, kertoo Hjorth.

Hjorth uskoo, että johdettaessa yritystä tai teatteriesityksen työryhmää, melko samanlaiset lainalaisuudet voivat toimia. Jokaisella on työnsä, jota hoitaa, on henkilö joka johtaa kokonaisuutta, kiinnittää huomiota että asiat tulevat tehdyksi hyvin ja loppuun. Liikerytyksessä pyritään palvelemaan asiakaskuntaa sekä hankkimaan mitä asiakas haluaa. Tässä mielessä se eroaa teatterista. Yllättävästi Hjorth esittää, että tietynlaiseen tarjontaan keskittynyt kauppa muistuttaa enemmän teatteria. Tällä Hjorth tarkoittaa, että myyjällä tai teatterintekijällä on tarjottavana jotakin, mitä hän haluaa antaa ja mihin hän on erikoistunut myyjänä, mistä hänellä on omaa sisältöosaamista. Hän ei myy keskivertotason tuotetta, kuten vaikkapa kulutustava-

ratalossa, vaan kenties jopa huippulaatua. Tämän nimenomaisen tuotteen myymiseen hänellä voi olla jopa omaa intohimoa, tai se voi olla hänelle samaan aikaan rakas harrastus ja ammatti. Hjorthin mukaan teatteriohjaajalla on produktio minkä hän haluaa tehdä, mutta myös aiheen tutkiminen on tärkeää. Ohjaamisen kautta voi ja saa väittää jotain. Ehkä haluaa näyttää yleisölle jotakin, laittaa miettimään, antaa kokemuksen tai oivalluksen. Esitys lähtee omasta tarpeesta, intohimosta ja oivalluksista, mutta esityksen toivoisi antavan iloa myös muille.

Hjorth ei lähtisi pelkästään toteuttamaan kirjailijan visiota, koska kokemus kirjasta on jokaiselle erilainen, eikä ole mahdollista toteuttaa kirjailijan visiota sellaisenaan. Ohjaaja ja kirjailija voivat täydentää toisiaan, työryhmä tuo oman lisänsä, kaikki ajattelevat ja siitä syntyy kokonaisuus. Ohjaajan kädenjälki näkyy usein väistämättä rytmisissä, tyyliissä, visuaalisuudessa, näyttelijöiden energiassa tai muussa sellaisessa, jos ohjaajan oma tyyli on kehittynyt ja kirkastunut, näkee Hjorth. Ohjaajan omaan tyyliin ei silti välttämättä tarvitse katsojana kiinnittää huomiota, mutta kaikilla on oma tyyliensä. ”...yksinvaltiass renessanssinero on runkkari” (Hjorth.)

Teatteriesityksessä luominen tulisi tapahtua suuressa määrin ryhmätyönä myös Hjorthin mielestä.

Kaikki kolme ohjaajaa näkevät teatteriohjaajan työn painottuvan kokonaisvastuuseen esityksestä ja harjoitusten etenemisestä. He pitävät työtä vastuullisena ja haluavat mahdollistaa työryhmälle hyvät työskentelyolosuhteet. Ohjaajat vierastavat ajatusta, että teatterin tulisi ensisijaisesti tuottaa kassavirtaa. Ruikka painotti hieman enemmän ohjaajantyön suunnittelupuolta ja Klemola auteur-ohjaajan visiointia. Hjorth nosti esille erilaisten osaluokkien määrän teatteriohjaajan työssä, joiden kesken tasapainotellaan prosessin aikana. Ruikka ja Hjorth painottivat enemmän demokraattista työtappaa.



## 2.2. Teatteriohjaajan työnkuva

*Esittävästä teatteriohjaamisesta* löytyy tulkintani mukaan Suomesta tällä hetkellä ainakin kolme ohjaamisen tapaa:

1. ”*Perinteinen ohjaustyyl*” pitää sisällään perinteisen näytelmätekstin analysoimisen ja tarkat ohjaussuunnitelmat asemointineen. Tähän tyyliin Ruikka viittasi tyyliillä numero yksi. Näytelmäkirjailijalla on suuri vaikutus syntyvään teokseen. Esimerkiksi ohjaaja Kaisa Korhonen toteaa, että hän ei jää keskustelemaan pöydän ääreen vaan pyrkii pian näyttämölle. Hän ei aloita paljolla keskustelulla, vaan analysoi toiminnan kautta, löytämällä asiat näyttelijän kanssa yhtä aikaa sekä puhumalla siitä, mitä näyttelijöiden sisällä ja välissä tapahtuu. (Helavuori & Korhonen 2008, 57.) Ohjaaja Pieta Koskenniemi tekee eroa nykyteatterin ja perinteisen teatterin välille lisäksi siinä, että perinteinen teatteri käsittelee ”ikuisia teemoja” ja nykyteatteri tekijän tai yhteisön nykytodellisuutta (Koskenniemi 2007, 12).

Hanna-Leena Helavuoren mukaan Kaisa Korhosen ohjausten perusta on tekstin kaivuutyö sekä tekstikerrostumien tarkka poraaminen. Tältä perustukselta teksti nousee kolmiulotteiseksi fyysisyydeksi. Korhonen lävistää tekstin luennallaan. Korhosen teatteri on tila-aikaa, henkilöhahmot ovat tilaajassa, missä ohjaaja näyttelijöiden kanssa veistää roolihahmoja kuorien pois kuluneen aineiston, sijoittaen henkilöhahmot laajempaan kuvatilakompositioon. Korhosen mukaan kirjailija antaa *kertomuksen* ja ohjaaja *aiheen*. Ohjaaja määrittelee aiheen, jota uskoo voivansa käsitellä tekstin kautta. Hyvä teksti voi taipua minkälaiseksi muodoksi vain, mikäli ohjaaja antaa tekstin läpäistä itsensä. Jos ohjaaja on *läsnä omana kokonaispersoonanaan*, jäljestä tulee alkuperäistä. Aihe voi muuttua harjoitusprosessissa, mutta alun väkivaltainen päätös on tärkeä. Aiheesta tulee suodatin, jonka läpi Korhonen tekee havaintoja ja jota vastaan hän voi argumentoida. Proosalähtöinen esitys on kirjoitettava nimenomaan niille näyttelijöille, joiden on se määrä esittää. Näytelmän muoto sen sijaan on valmis työmääräys. (Helavuori & Korhonen 2008, 50, 55, 61, 287.)

2. Toinen tyyli ovat *ryhmälähtöiset työtavat*, kuten *devising-metodi*, missä työryhmä pääsee vaikuttamaan esityksen syntymiseen ja siinä tehtäviin ratkaisuihin suuressa määrin alusta lähtien<sup>18</sup>. Ryhmälähtöisissä työtavoissa esitystä lähestytään enemmän yhtä aikaa koko työryhmän kesken, aihetta ”spiraalinomaisesti kiertäen”, kunnes päästään ytimeen tai ytimiin. Ohjaaja voi tehdä lopulliset valinnat, mutta työryhmää on yleensä valtautettu myös esitystä koskevien valintojen suhteen enemmän kuin perinteisessä tyyliissä. Perinteisen tyylin voisi nähdä hieman lineaarisempana työskentelytapana, jossa kaikki lisäävät panoksensa produktioon osin vuorotellen, ensiksi näyttelmäkirjailija ja viimeisenä katsoja.

3. Kolmas tapa on muun muassa ohjaaja Kristian Smedsin käyttämä tapa tehdä esitystä *prosessimenetelmällä*, missä muu työryhmä ”*seuraa ohjaajakäsikirjoittajan (tai ohjaajan ja käsikirjoittajan) taiteellista prosessia*” Smeds kirjoittaa käsikirjoitusta osittain samalla kuin harjoitukset etenevät ja jossain määrin näyttelijöiden toimista inspiroituneena (Ruuskanen & Smeds 2005, 66). Tätä tyyliä käyttää myös Leea Klemola.

Ohjaaja Raila Leppäkoskelle keskeistä ovat *aihe*, *visio* ja *atmosfääri*, joilla hän kattaa ohjaajantyön ytimen, eli näkymättömän ilmiön konkretisoimisen kokonaiseksi maailmaksi. Teatteriohjaajan työssä kuvataan ilmiötä, joka ilmenee todellisuudessa, eli aihetta. Maarit Ruikan peruskysymysten tapaan Leppäkoski pohtii ohjaajana, mitä todellisuudessa olevaa ilmiötä hän tahtoo kuvata? Leppäkosken mukaan ohjaajalla on oltava siihen oma suhde, eli näkemys eli visio. Visio on hänen tunnesuhteensa aiheeseen. Jos ohjaaja antaa aiheen läpäistä esityksen, se värjää hänen ohjaukselliset ratkaisunsa. Aihe on olemassa aina. Vision sisällä toimii atmosfäärin käsite, mihin Leppäkoski liittää äänen, liikkeen, valon, värin, rytmin, musiikin, tyylin, visuaalisen toteutuksen, kaiken mitä lavalla tapahtuu. Hänen tulee miettiä kuinka tietty atmosfääri saavutetaan. Leppäkoski näkee, että jokainen työryhmän jäsen keksii parempia ratkaisuja, kuin hän yksin ja saa esittää näkemyksensä aiheeseen. Tekstiä suurempi merkitys on ”materiaalin” kollektiiviluonteella.

---

<sup>18</sup> Katso: Pieta Koskenniemi, *Devising ja muita merkillisyyksiä*, 2007, sivut: 5, 17 -18).

Työtä tehdään ryhmässä ihmisiä ja esitetään ryhmälle ihmisiä. Jokainen tuo työtilanteeseen oman taitonsa, työtapansa, persoonallisuutensa, jopa historiaansa. (Leppäkoski 2001, 154 -160.) Leppäkoski painottaa näin teatteriohjaamisen prosessia yhteistyönä.

Leppäkoski esittää, että ohjaaja on etupäässä vastuussa, että tiedetään mihin ollaan menossa ja mihin jokaisella osalla (näytöksellä, kohtauksella, jaksolla, numerolla) pyritään. Jokainen harjoitus tähtää jonkin osan (yleensä kohtauksen) toteuttamiseen. Kohtaus yleensä tarkoittaa tilannetta, joka alkaa sekä loppuu. Välissä tapahtuu jotain. A muuttuu B:ksi. Ohjaajana hän järjestee näyttämölle sarjan muutoksia, joiden ketjusta syntyy suuri muutos A-B. Mikäli muutosta ei tapahdu, puhutaan ”jännitteen katoamisesta”, ”kuolleesta teatterista”, ”dynamiikan puutteesta” ja niin edelleen. Liike pysähtyy. Ohjaaminen on tämän liikkeen vartioimista. Kukin tekee sen tavallaan. (Leppäkoski 2001, 160.)

Kaisa Korhonen puolestaan etsii tekstistä aukkoja sekä henkilökuvassa tai tarinassa olevaa säröä. Mikä häntä ärsyttää, mitä hän ei ymmärrä? Siellä mikä tuntuu oudolta kokonaisuudessa, on oikea suunta. Korhosta kiinnostavat epäloogisuudet, katkokset, poissaolevat henkilöt (Helavuori & Korhonen 2008, 53). Hän toteaa: ”*Rakastan monologeja, koska niissä on paljon toisiin maailmoihin johtavia portteja. Ihmisen mieli ja muisti ovat palapeliä. Yksi sana voi herättää meissä kaikuja, muistoja, jopa tunnevyöryjä. Koen nämä äkilliset löydöt harjoitustyön luovimpina hetkinä.*” Tarttuessaan tekstiin, hän tarkkailee reaktioitaan. Mikä tuntuu ja missä? Mistä inhimillisestä perustarpeesta tai ongelmasta tekstissä on kysymys? (Helavuori & Korhonen 2008, 50, 53.) Hyvän esityksen syntyminen on pitkä ja useista ihmisistä riippuvainen kommunikaatioprosessi, jossa yhden ihmisen ”*heureka –idea*” on välttämätön, jotta hyvä esitys voi syntyä (Korhonen, 2005, 4-7). Korhonen esittää että ohjaajan ammatti on meta-ammatti. Esityksestä ei voida osoittaa kohtaa, joka olisi vain ohjausta, vaan ohjaus on aina välillistä. Tästä johtuen ohjaus on koko ajan vaarassa muuttua näkymättömäksi. (Suomen Teatteriohjajien Liiton verkkosivut, Korhonen, 16.5.2007.) Korhosen mukaan teatteriajattelu on erityinen ajattelemisen tapa, joka ei perustu ensi kädessä jär-

keen, vaan muistiin, tunnistamiseen, assosioimiseen sekä mielikuviin (Hela-vuori & Korhonen 2008, 59). Korhonen näkee, että ohjaajiksi sopivat monenlaiset ihmiset, mutta ohjaaminen edellyttää tarvetta olla ihmisten kanssa sekä maailmanparantamisen, tai selittämisen halua (Korhonen 1998, 8).

Ohjaaja Aune Kallinen on todennut, ettei hänen esitystensä lähtökohtana ole ”visio”, vaan teema sekä teemaan liittyvä liike, joka ei kuvita tätä liikettä. Liikettä tutkitaan sekä kehitellään näyttelijöiden kanssa. Esitys alkaa aueta tilallisista elementeistä, kuten liikkeestä tilassa sekä siitä millaisiksi kuviksi liikkeet alkavat järjestyä. Kallinen etsii tekstiä tai työryhmä kirjoittaa sitä itse. Vaikka Kallinen kyseenalaistaa perinnettä, hän näkee itsensä melko perinteisenä ohjaajana, sillä hän kerää työryhmän, tuo lähtökohdan, tekee valinnat ynnä muut. Hän asemoi näyttelijät tarkasti sekä kannattaa tiukkaa muotoa, mutta näyttelijöiden vapauden aluetta on heidän sisäisen maailmansa ja toimintojensa motiivit. (Koskenniemi 2007, 71.)

Ohjaaja Judith Weston uskoo, että ohjaajan tärkein tehtävä on tarinan kertominen, mikä merkitsee rakenteen löytämistä käsikirjoitukselle ja tapahtumien rakentamista niin, että ne ovat yhtä aikaa yllättäviä sekä väistämättömiä. Ohjaaja antaa näyttelijälle ohjeita, jotta tämän teot ja reaktiot toisten näyttelijöiden tekoihin valaisisivat tapahtumia sekä aiheuttaisivat niitä. (Weston 1999, 26.) Tämä sopii perinteiseen ohjaamisen malliin mutta ei kaikkiin nykyteatterin suuntauksiin. Tyyli syntyy nähdäkseen myös tiedostamatta, kaiken seurauksena mitä on elämässään kokenut. Tyyliä ajatellen Juha-Pekka Hotinen pohtii, pitäisikö taiteilijan jatkaa kauan samojen muotojen varioimista, jolloin hänelle voisi syntyä käsiala, vai vaihtaa muotokieltä, jolloin jokainen teos on ehkä ainutkertainen<sup>19</sup>. (Hotinen 1999, 59).

---

<sup>19</sup> Kokemukseni mukaan mikään esityskerta ei ole samanlainen. Joskus tuntuu, että jokaiselle ”esitysversiolle” samasta esityksestä voisi melkein antaa eri nimensä. Schechner on esittänyt, että esitys herkistää katsojan tuntemaan kehossaan sen, mitä esittäjälle tapahtuu (Hotinen 1987, 129). Ymmärrän tällä tapahtumisella (ja tarttumisella) myös näyttelijäntyön tekniikan. Näyttelijän kehon-, ja äänenkäytön ja tapahtuminen on joka kerta hieman erilaista.

Edellä esitetyt näkökulmat ohjaamiseen hahmottivat mielestäni hyvin teatteriohjaajan moniulotteista työtä. Ohjaamista on vaikeata määritellä yksiselitteisesti, koska kaikki sen osatekijät riippuvat niin voimakkaasti toisistaan sekä kaikesta mitä produktiossa ja sen aikana tapahtuu. Ei välttämättä voida edes sanoa, että ohjaaminen olisi teatteriproduktion taiteellisten pääsuunta- viivojen hahmottelua. Jonkinlaista kokonaisvastuuta esityksestä ja sen etenemisestä ja ”valmiiksi” tulemisesta se kuitenkin on. Uskon että ohjaajat myös painottavat työssään eri aikoina eri osa-alueita, vaikka muutkin ohjaamisen osa-alueet ovat toki aina jollain tapaa mukana. Tästä syntyy myös erilaisia tyyllilajeja.

**2.3. Näkökulmia ohjaamiseen.** Ohjaaja Atro Kahiluoto pohtii, että valmiin näytelmätekstin ohjaaminen tarkoittaa **ohjaamista jotakin kohti**. Ohjaajalla pitäisi olla ainakin tieto suunnasta. Ohjaajan tehtäviin kuuluu luoda tarkka näkemys ja mielikuva siitä millaiseen lopputulokseen pyritään ja mitä esityksellä halutaan sanoa. Ohjaajan pitäisi tietää keinot, joilla lopputulokseen päästään. Kaisa Korhosen mukaan ohjaajan työtä voidaan verrata Tsehovin Lokissa kirjailija Trigorinin esittämään tuntemukseen, että ohjaaja olisi *koirien ajama kettu*. **Mielikuva metsästyksestä** sopii ohjaamiseen, sillä ohjaaja metsästää aihetta ja teoksen kokonaishahmoa yhtä päättömältä näyttävän reitin takaa, kuin mikä ketunkin pakomatka on. Kuvan kaksijakoisuus kuvastaa myös ohjaajuutta: muut muodostavat ryhmän, kettu on yksin. Aika meinaa loppua, ”*on vauhti, vaara ja matka*”, josta kettu selviää vain viekkaudella, taktiikalla ja onnella, umpikujia välttäen. Silti koira ja kettu ovat sukua. Ohjaajantyö on käytännöllisen ja henkisen työn ”*kummallinen, jopa epätodennäköinen risteytymä*” (Korhonen 1998, 118). Ohjaaja Anne Bogart korostaa **teatterin tutkimuspuolta**. Teatteri on tarjonnut hänelle mahdollisuuden henkilökohtaiselle tutkimiselle, johon on sisältynyt kokopäivätoimista omistautumista, kirjojen, tilanteiden, menneisyyden, nykyisyyden ja ihmisten lukemista. Bogart astuu tilanteeseen koko olemuksellaan ja hän tutkii jokaista tilannetta jossa hän on. (Bogart 2004, 11.)

Ohjaaja Pieta Koskenniemieltä löytyi jaottelu ohjaajan ja työryhmän välisistä suhteista. Joku oli nähnyt ohjaajan **kätilönä**, joka auttaa maailmaan työryh-

män, tai yksilöiden sisällä olevaa. Tämän ”lapsen” hän saattaa maailmaan ammattimaisesti käyttäen tiettyjä työtapoja. Ohjaaja voi nähdä itseensä **oppaana**. Ohjaaja tuntee maaston paremmin kuin työryhmä, tai ainakin paremmin kuin näyttelijät. Muu työryhmä tai esiintyjät löytävät, mitä pitävät maisemassa tärkeänä. Jos opas on hyvä, hän luo ryhmälle turvallisuutta oudossa paikassa. Ohjaaja voi nähdä itsensä **kanssakulkijana**, jolla ei ole etukäteistietoa siitä millainen esityksestä tulee. Lisäksi hän voi kokea itsensä **ulkopuoliseksi silmäksi**, joka katsoo esitystä prosessin aikana ulkopuolelta, katsojan asemasta kommentoiden. Tällöin ryhmä tekee silti esitystä koskevat lopulliset päätökset. (Koskeniemi 2007, 68). Kristian Smeds näkee itsensä **kylvettäjä - ämmänä**.<sup>20</sup> (Ruuskanen & Smeds, 2005, 10) Ohjaajan voisikin nähdä hyvin monenlaisena. Ohjaaja-käsikirjoittaja David Mamet näkee, että jos ei ikinä uskaltaudu teatterikoulujen opettaman järjestelmän ”systeemin” ulkopuolelle, voi elää ilman pelkoa (Mamet 1999, 59). Toisaalta Mametin ”ei-näyttelemisen” sisältävää ”**epäjärjestelmääkin**” voi pitää järjestelmänä, jossa teksti on tärkein, muu ryhmä ”palvelee” näytelmäkirjailijaa. Ohjaajantyö on joka tapauksessa työtä, jota voi hahmottaa hyvin monella eri tavalla, kuten edellä esitetyistä näkökulmista siihen voidaan todeta.

Teatteriohjaajan työnkuva voitaisiin mielestäni jakaa esimerkiksi pienessä teatterissa usein ja etenkin perinteisen teatterin kohdalla seuraaviin osaluokkiin: 1) Ohjaajan taiteellinen työ, eli oman näkemyksen, etsiminen, suunnitteleminen ja löytäminen sekä toteuttaminen produktion ja työryhmän kautta, 2) Työryhmän taiteellisen työn suunnitteleminen osittain yhdessä työryhmän kanssa, 3) Työryhmän taiteellisen työn johtaminen, 4) Produktion kokonaisvaltainen taiteellisen puolen strateginen suunnittelu ja johtaminen, 5) Produktion operatiivinen suunnitteleminen ja operatiivisten toimien johtaminen ja toteuttaminen (esimerkiksi näyttelijöiden harjoituttaminen, joka on toki samaan aikaan myös taiteellista työtä), 6) Produktion taktinen

---

<sup>20</sup> Smeds kommentoi Pajazzo-lehteen vuonna 2004: ”Minä olen se Suomifilmien isotissinen ja kovasuinen kylvettäjä - ämmä, joka kuolemaa halveksuen syöksyy keskelle ankarimpia löylyjä ja pieksee suurella innolla kaiken maailman herroista ja narreista ja muista mykkäsuista tunteet ja tunnustukset esiin. Ja sitten porukalla mennään avantoon uimaan” (Ruuskanen & Smeds 2005,10), viitaten tällä enemmän ohjaajan yleisösuhteeseen, mutta tämän voi laajentaa myös suhteeseen työryhmään.

suunnittelu ja taktinen johtaminen (taktinen junailu?), 7) Produktion henkilöstöhallinnon strategioiden suunnittelu ja toteuttaminen, 8) Produktion tuotannon strateginen suunnittelu, organisointi, toteuttaminen ja tuotannon kokonaisuhallinta mahdollisesti yhdessä tuottajan kanssa, 9) Toimiminen työryhmän henkisenä johtajana, 10) Kommunikoiminen ja yhteistyö sidosryhmien kanssa.

**2.4. Teatteri eli nyt-hetken taide.** Teatteri on taidemuoto jossa nyt-hetki korostuu. Näyttelijä elää nyt-hetkessä, mutta myös ohjaaja toimii tilanteen mukaan. Ohjaaja Judith Weston uskoo, ettei ohjaamista voi tehdä kuten ”keittokirjasta”, vaan jokainen tilanne on erilainen. Ohjaajan tulisi luopua siitä, että yrittäisi tehdä asioita ”oikein”. (Weston 1999, 20.) Myös David Mamet kritisoi niitä jotka tarrautuvat teoriaan ja väittää, että ”*kohtelias länsimainen sivistys*” on jo pitkään sekoittanut oppineisuuden ja taiteen (Mamet 1999, 33).

Sotaa johtaneilla Carl von Clausewitzillä ja Sun Tzullakin on käsityksensä siitä kannattaako teoriaa muistella taistelukentällä. Carl von Clausewitz toteaa, että sodankäynti on epämääräistä ja olisi mahdotonta rakentaa sodankäyntiä varten oppijärjestelmä, vaikka se olisi kuinka monipuolinen. Teoria on olemassa, ettei jokaisen tarvitsisi alusta alkaen tutkia asioita. Teorian tehtävä on kasvattaa sotapäällikköä henkisesti, ohjata häntä itsekasvatuksessa, eikä johtaa häntä taistelukentällä. Yhä uudestaan tulisi ilmi, että ”*kyvykkyys ja nerous syrjäyttävät lain ja teoriasta tulee todellisuuden vastakohta*”. Jos sodankävijä ottaa kirjoista valmiita suunnitelmia, sellaisia joita hetken tarve ei ole hänessä synnyttänyt, jotka eivät ole hänen ”*omaa luutaan ja vertaan*”, tapahtumien virta pyyhkäisee hänen rakennuksensa ennen kuin se on valmis. (Clausewitz 1981, 13 -14, 36.) Kun sotapäällikkö Sun Tzu on saavuttanut voiton, hän ei toista taktiikkaansa, vaan vastaa muuttuviin olosuhteisiin lukemattomin eri tavoin. Sodassa ei ole pysyviä olosuhteita. Sitä joka kykenee saavuttamaan voiton muuttaen taktiikkaansa vihollisen tilanteen muuttuessa, voidaan kutsua jumalalliseksi (Sun Tzu 1982, 108.) Ohjaamisessa tämä taktiikan jatkuva muuttelu olisi kiinnostava lähtökohta metodien valinnalle. Työryhmä ei koskaan tietäisi, mitä on odotettavissa.

**2.5. Perinteinen ohjaustyyli** Työhöni liittyy olennaisesti kysymys siitä, onko olemassa jokin ”oikea tapa” ohjata, koska teatterikentällä on yleistä, että sellainen ikään kuin oletetaan olevan eri henkilöiden puheessa. Tällä yleensä tarkoitetaan perinteisen, Aristoteleen periaatteiden<sup>21</sup> mukaisen draamatekstin ohjaamista, mutta kysymys ”oikeasta ohjaamisen tavasta” ei ole yksinkertainen. Jos taiteelle olisi selvä kaava jolla esitykset saadaan onnistumaan aina, taidetta ei varmaan kannattaisi tehdä, luovana taitelijana olemisesta tulisi kyseenalaista. Aristoteleen periaatteille perustuu Pieta Koskenniemen mukaan *esittävän teatterin* edustetuin laji Suomessa eli *puheteatteri*<sup>22</sup>, siis *klassinen puheteatteri*, mikä perustuu tekstiin, joka on etukäteen kirjoitettu. Puheteatteri on Koskenniemen mukaan perinteisesti jaettu *aristoteliseen* eli *draamalliseen teatteriin*, sekä *ei-aristoteliseen*, eli *eeppiiseen*, *kertovaan teatteriin*. Puheteatteria uusintavia näytelmiä kutsutaan *nykydraamaksi*. Se sekoittaa kerronnan eri tapoja, draamallista sekä eepistä kerrontaa, mutta myös *sirpalemaista rakennetta*. Kirjallisen teatterinäkemysten rinnalle on noussut esitystä painottava ajattelu. (Koskenniemi 2007, 11.) Yleisesti on alettu puhua esitystaiteesta, eikä välttämättä näytelmistä joidenkin nykyteatterin tyyli-lajien kohdalla.

Hotiselle tekniikka ei ole neutraalia, vaan sisältää arvot ja maailmankuvan. Vanhaa draamaa on konfliktidraamaa, joka työni kannalta kiinnostavasti iskostaa meihin riidan ja sodankäynnin mekanismeja ja analyyttistä draamaa, niin sanottua sipulinkuorintadraamaa, joka painottaa ongelmakeskeisyyttä, vahvistaa salaa vainoharhaisuutta ja menneisyyden merkitystä. (Hotinen 1997, 286.) Näin teatteri ja sodankäynti eivät välttämättä olisikaan kovin kaukana toisistaan.

Näyttelemisen metodeja löytyy, kuten *metodinäyttelemisen*, *commedia dell'arte – näyttelemisen* ja niin edelleen. Näihin liittyy tiettyyn pisteeseen

---

<sup>21</sup> Aristoteleen Runousoppiin kuuluvat draaman peruslait, joiden mukaan teatteritekstiin eli näytelmään kuuluvat muun muassa selkeä alku, keskikohta ja loppu.

<sup>22</sup> Ruikan ja itseni mainitsema ohjaamisen tyyli numero yksi.



asti ohjaustyyli. Ohjaamisen tyylejä ovat muun muassa *forumteatteri*, *devising-metodi* sekä *nykyteatterin aihelähtöinen prosessityötapo*, missä yhtenä mahdollisuutena on se, että ohjaaja-käsikirjoittaja tuottaa materiaalia aiheen ympärille tekemällä taustatutkimusta ja kirkastaa esitystä esiin materiaalista löytyvistä ideoista intuiotensa avulla. Se mikä tuntuu kuuluvan esitykseen säilyy, karsiutuu tai johtaa uusiin ideoihin. Ohjaaja-käsikirjoittaja ohjaa esitystekstin enemmän tai vähemmän autoritaarisella tavalla. Tähän työtapaan viittasin edellä muun muassa Kristian Smedsin ja Leea Klemolan työtapojen yhteydessä ja tulkitsin ohjaamisen tyyliksi numero kolme. Myös ohjaustyyli ja esityksen dramaturgia ovat läheisessä suhteessa toisiinsa.

Pieta Koskenniemen mukaan Suomi on vapaa vahvan kirjallisen teatterin ”puhuvien päiden” perinteestä ja meillä korostuu toiminnallisuus. Suurin osa hänen tuntemistaan ohjaajista rakentaa tulkintaa näyttelijöiden kanssa ja heidän toiminnastaan syntyvien jännitteiden perusteella. Suomessa ero ”kirjallisen teatterin” ja nykyteatterin tai ”suomalaisen devisingin” työtavoissa ei ole niinkään siinä, ettei kirjallisessa teatterissa kirjoittaminen, teksti tai analyysi purkautuisi toiminnaksi, vaan siinä, mikä on näyttämöllisen toiminnan laukaisija, minkälaista toimintaa toivotaan sekä miten näyttelijäntyö käsitetään. Ero löytyy myös siinä, kuinka pitkälle esitys on valmisteltu ennen harjoituskautta. Tekstilähtöisessä, ohjaajan etukäteisanalyysille pohjautuvassa työtavassa tehdään tulkintaa näyttelijöiden kanssa analysoimalla, mutta prosessikeskeisessä työtavassa sekä sisältö että tulkinta syntyy ”lattialla”, käsikirjoitus luodaan toiminnalla. Tässä edetään vuoroin intuitiivisesti, toiminnasta syntyviin assosiaatioihin luottaen, vuoroin älyllisesti analysoiden. ”*Painopiste on toiminnassa, jonka ei tarvitse selittyä rationaalisti, mutta jonka täytyy tuntua oikealta*”. (Koskenniemi 2007, 6, 13, 71.) Koskenniemi tutki teatteri-ilmaisun ohjaajien koulutuksessa Turun Taideakatemiassa ryhmä- ja prosessikeskeisiä työtapoja. ”...*taiteellinen teatteri rinnastuu nykyteatterin ja devisingin käsitteisiin: kaikkien tarkoituksena näen tarpeen täsmentää kysymystä siitä, mitä teatteri voi olla tai mitä sen pitäisi olla*” (Koskenniemi, 2007, 13).<sup>23</sup> Tulkitsen tämän niin, että kaikki te-

---

<sup>23</sup> Itselleni Turun Taideakatemian teatteri-ilmaisun ohjaajalinjan koulutuksesta välittyi se, etteivät minkään teatteriauktoriteetin ajatukset ja kokemukset

atterin vanhat ”säännöt” pyrittiin kyseenalaistamaan ja löytämään aivan uusia tapoja rakentaa esityksiä<sup>24</sup>.

Muun muassa ohjaaja Kristian Smedsin työtapa muistuttaa mielestäni auteur-ohjaajien työtapaa. Hänen mukaansa asiat ja kohtaamiset kiteytyvät henkilöhahmoihin. Aluksi hän kirjoittaa rooliluettelon, joka lyhenee, koska henkilöt liukenevat toisiinsa työn edistyessä. Kun harjoitukset ovat ohi, Smeds ajattelee ja järjestelee kasaan materiaalmäärän. Jos harjoituksissa tulee kuollut kohta, hänellä on oltava varastossa uusia ideoita, koska tekeminen ei saa loppua. Harjoitustilanne on kepeää ja kirjoitustyö raskasta ja pakko tehdä yksin. Harjoitusten loppupuolella teksti hioutuu valmiiksi. Smeds miettii läpi lopulliset rytmiasiat ja koukut. Vielä tuossakin vaiheessa voi syntyä olennainen lause, joka muuttaa esityksen toiseksi. Smeds etsii asian, josta hän haluaa kertoa ja etsii siihen sopivan tekstin, jos sellaista ei ole, hän kirjoittaa. Kolmas vaihtoehto on ottaa teksti, siitä hahmot, suurin piirtein juoni ja kokonaisidea, mutta kirjoittaa siitä oma versio. Smeds lähtee työryhmänsä kanssa liikkeelle muutamista perusajatuksista, joita ovat usein yksittäiset kuvat, tai käsitykset henkilöistä. Muotoon perustuva perusraami on olemassa jo harjoitusten alussa siitä mikä esityskokonaisuuden teatterillinen hahmo tulee olemaan. Alkuideoiden tulee olla selkeitä ja voimakkaita. Olennaista on tunne, että ollaan tekemisissä asioiden kanssa, joiden äärellä on välttämätöntä olla. (Smeds ja Ruuskanen 2005, 18 -19, 44 -45, 47 - 49.)

Smeds toteaa, että hänen esityksissään ei ole tarinankerronta keskiössä, että saisi tarinan kerrottua hyvin ja ”oikeassa” järjestyksessä. Smeds näkee teatterinsa enemmän teatterileikkinä, jossa rakennetaan inhimillisiä tilanteita mihin ihmiset joutuvat. Taustalta löytyy yleensä tarina, mutta olennaista ei ole kertominen, vaan *miten asia kerrotaan*. Smeds kertoo esitystensä lähtevän siitä, että hän hahmottelee niille näyttämöllisen muodon. Esityksen maailman löytäminen yhdessä työryhmän kanssa vaatii kuukausia. Smedsillä ei

---

näyttämöllä esitettyinä ole välttämättä yhtään sen arvokkaampia, kuin ”*pis-sis-Jessican*” 12 v.

<sup>24</sup> Vertaa Teatterikorkeakoulun ESTAITE – koulutusohjelma.

usein ole synopsiksen puolikastakaan valmiina, kun harjoitukset alkavat (Ruuskanen & Smeds 2005, 43 -44, 47).

Smedsin prosessityöskentelyyn perustuva harjoittelumetodi vaatii näyttelijöiltä suurta luottamusta ohjaajaan. On monesti mahdotonta edellisenä iltana tietää, mitä seuraavana päivänä harjoitellaan. Tämä voi olla vaikeata näyttelijöille, jotka ovat tottuneet työstämään rooliaan itsenäisesti harjoitusten välillä. Smedsin työtavassa koko työryhmä joutuu seuraamaan näytelmäkirjailija-ohjaajan taiteellista prosessia, joka vaatii myös luottamusta hetkellisyyteen. Ohjaajalta se vaatii voimia pysyä luomiskykyisenä ja kykyä reagoida pieniinkin asioihin. Näyttelijä Taisto Reimaluodon mielestä Smedsille esityksen filosofia, kieli ja yksityiskohtainen näyttämöllepano avautuvat prosessin myötä. Reimaluoto pohtii, että Smedsiä, Kirkkopeltoa ja Kahiluotoa yhdistää se, etteivät he pyri valmiiseen tulokseen heti, eikä heillä ole tarkkaan laadittua ohjaussuunnitelmaa. Tällä tavoin työskennellessä näyttelijälle on tärkeää uskoa ohjaajaan, aiheeseen ja työtovereihin. Näyttelijän on jätettävä pois miettiminen, että onnistuukohan teos. Se kuluttaa voimia, eikä johda mihinkään. (Ruuskanen & Smeds 2005, 66 -68.)

Tässä kappaleessa käsittelemäni lyhyesti joitakin ohjaajantyöhön liittyviä olennaisia puolia. Näkisin että haastattelemistani ohjaajista Maarit Ruikka ohjaa useimmiten Aristoteleen periaatteiden mukaista perusdraamaa, valmiita näytelmätekstejä ja Leea Klemola sekä Sanna-Kaisa Hjorth jotka kirjoittavat itse, käyttävät enemmän ohjaaja-käsikirjoittajavetoista prosessityötappaa, jota muun muassa Kristian Smeds valotti tässä luvussa mielestäni osuvasti.

### III MITÄ ON JOHTAMINEN?

Tässä luvussa pyrin kiteyttämään mitä on ryhmien ja organisaatioiden johtaminen ja minkälaisen kysymysten parissa siinä yleensä toimitaan. Johtaminen on pitkään jaettu *leadership* ja *management*-tyyliseen johtamiseen. Vanhala et al kirjoittavat että *leadershipissä* on kysymys ihmisten johtamisesta ja luovuuden vapauttamisesta, monimuotoisesta vuorovaikutuksesta esimiehen ja alaisten välillä. *Managementissa* on kyse asioiden johtamisesta ja se nojaa rationaaliseen päätöksentekoon. *Management*-johtamista on pidetty vanhanaikaisena johtamistyylinä. (Vanhala et al 2006, 257 -258.) Jyväskylän yliopiston avoimen yliopiston nettisivuilla ne nähdään ”*saman koolikon kääntöpuolina*”. (Jyväskylän avoimen yliopiston verkkosivut, 16.5.2007). Näen että teatteriohjaaminen pitää sisällään kumpaakin; sekä asioiden että ihmisten johtamista.

Ari Karimäen mukaan johtaminen auttaa osoittamaan ihmisille toiminnan suunnan ja mielen (Karimäki 2008). Pasi Sajasalo puolestaan uskoo, että organisaation johtamisen ytimessä on toimintojen koordinoiminen sekä organisaation johtaminen kokonaisuutena. Koordinoiminen liittyy sekä sisäisen että ulkoisen ympäristön johtamiseen. Johtajan pitää olla selvillä mitä kummassakin tapahtuu, kuten alan kehityksestä, ynnä muusta. Johtamisessa käytetään toimintatapoja, toimintaperiaatteita sekä sääntöjä toiminnan helpottamiseksi, ettei joka kerta tarvitsisi aloittaa alusta. Johtaja suuntaa ja jakaa resursseja sekä jakelee palkkioita ja rangaistuksia. Johtamiseen kuuluvat negatiiviset puolet, kuten kurinpito, näkee Sajasalo. Olennaista on tarjota kommunikaatioväyliä, pitää yllä yhteistyön halua, varmistaa organisaation tarkoituksen jatkuvuus sekä päämäärien mukainen toiminta. Johtajuudessa on kysymys kyvystä tehdä vastuullisia päätöksiä, jotka tukevat koordinoitua toimintaa sekä tarkoituksen muodostamista. Johtaja prosessoi, jalostaa ja viestittää tietoa. (Sajasalo 2008; 2009.)

### 3. 1. Haastateltujen ohjaajien näkemyksiä teatteriohjaajasta johtajana

Tässä luvussa tarkastelen haastattelemini ohjaajien omia arvioita ohjaajasta teatteriesityksen johtajana.

Maarit Ruikka mainitsee hyvän johtajan ominaisuuksiksi vuorovaikutustaidon, taidon motivoida, ryhmädynamiikan hallitsemisen, prosessin hallinnan, asioiden loppuun saattamisen kyvyn, kyvyn vaihtuviin tilanteisiin sekä prosessien ja ihmisten kanssa toimimisen. Pääpainopistealueena teatteriohjaajan johtamistyössä hän näkee ryhmädynamiikan ymmärtämisen ja hallinnan, koska teatteri on yhteistyötä. Ohjaaja-johtajalla tulee olla näkemystä. Mikäli ohjaaja ei tee valintoja ja anna suuntia sekä perustele miksi jokin asia tehdään, mikään ei toimi, näkee Ruikka.

Ruikka totesi: ” *Onko tää ohjaajuutta vai johtajuutta? Niin, mun mielestä tää menee kummallekin sektorille. Koska siinä joutuu liidaamaan sitä työryhmää. Mutta enemmän mä puhuisin niinkö työryhmän vetäjäydestä ja jäsenyydestä, kuin mä puhuisin johtajuudesta* ” .” *Et, kyl siin väkivalloin, voi jotenkin sen johtajuus - ohjaajuusrajan vetää, mutta kyl ne.. mun mielestä siihen ohjaajan vastuualaan ne johtajuuskysymykset liittyy, eli siks mä vierastan tota johtaja-sanaa...* ” (Ruikka 2008).

Leea Klemolan mukaan teatteriohjaajia voi olla monenlaisia. Ohjaajan pitää olla aidosti kiinnostunut ihmisistä, joita hän katsoo. Pitää nähdä mitä silmien edessä tapahtuu, rehellisesti myöntää, miltä tuntuu, kun katsoo, eikä olla näkevinään jotain mitä siellä ei ole. Ohjaajalle kyky myöntää, kun ei tiedä, on tärkeä. Ettei esitä ulkoista auktoriteettia, vaan pidetään paussi, sen sijaan että alkaisi ratkaista ja hätiköidä. Hätkiköiminen on kierre, missä ohjaaja lopulta menettää luottamuksen. ” *...varmaan tuo teatteri, on niin semmosta niinku inhimillistä toimintaa potenssiin kymmenen, että...kaikki tavallisen, oikeen elämän hyveet, on hyveitä sielläkin* ”. (Klemola.)

Sanna-Kaisa Hjorth uskoo, että johtaja tarvitsee kykyä nähdä pidemmälle, kykyä nähdä isoja kokonaisuuksia, päätöksenteon valmiutta ja kykyä edetä

asioissa. Ohjaaja tarvitsee kuuntelutaitoa, kykyä tehdä kysymyksiä ja rohkeutta avata suunsa. Hänen tulee olla esimerkki omalla työllään. Kun ihmiset voivat luottaa johtajaan, joka kantaa oman vastuunsa, he työskentelevät paremmin, koska tietävät että joku puuttuu asioihin jos tarvitaan, väittää Hjorth.

Ohjaajat pitävät ohjaajan työtä hyvin vastuullisena ja ohjaaja-johtajina he pohtivat paljon asioita koko työryhmän kannalta ja haluavat edesauttaa rakentavaa yhteistyötä työryhmän kanssa. Ohjaaja vaikuttaa olevan johtajana henkilö, joka tähystää pidemmälle ja ohjaa ryhmää johonkin suuntaan. Työssä on tärkeätä pyrkiä olemaan rehellinen itselleen ja muille ja kyettävä antamaan työryhmällekin tilaa.

### 3.2. Teatteriohjaajasta työryhmän johtajana

Johtamisteorioissa on nostettu vuoroin eri puolia esiin johtamisesta ja tarkasteltu johtamista niiden lävitse. Pasi Sajasaloon mukaan organisaatioissa johtaminen voidaan jakaa *autokraattiseen, byrokraattiseen, demokraattiseen ja laissez-faire-johtamistyyliin*. Näistä jokin valitaan tilanteesta riippuen<sup>25</sup>. Eccles – Nohria (1992) ja Abrahamsson, (1993) näkevät, että ”...aina Mayosta (1933) ja ihmissuhteiden koulukunnasta alkaen johtamis- ja organisaatioteoreettinen keskustelu on ollut yhtä suurta sotaa hierarkiaa vastaan ja erilaisten tasa-arvoisemmiksi miellettyjen ryhmätyön muotojen puolesta (Ahonen 2001, 242).

---

<sup>25</sup> *Autokraattisessa johtamisen tyyliin*, joka on klassinen näkökulma johtamiseen, valta ja päätöksentekovalta on johtajalla. Alaiset tottelevat kysymättä. *Laissez faire-johtamistyyliin* kyse on johtamattomuudesta. Johtaja puuttuu asioihin vain pakon edessä, eikä henkilöstöä juuri ohjeisteta. Henkilöstön odotetaan olevan itseohjautuvaa. Tyyli voi toimia, jos ryhmä koostuu kokeneista, erittäin sitoutuneista ja motivoituneista asiantuntijoista. Useimmiten työtapa on ongelmallinen muun muassa suunnan puuttumisen takia. Lisäksi valtatyö yleensä täyttyy. *Byrokraattisessa johtajuudessa* asiat tehdään tarkkojen menettelytapojen mukaan. Päätöksiä siirretään ylöspäin hierarkiassa. Työtapa on hidas ja tehoton. Etuja ovat selkeät komentosuhteet sekä vastuunjako, etuja tulee myös erikoistumisesta. Tyyli sopii rutiininomaisen työtehtävien johtamiseen. *Demokraattisessa johtajuudessa* olennaista on *osallistaminen*. Henkilöstö pyritään sitomaan itseään koskevaan tavoitteiden asettamiseen, päätöksentekoon ja ottamaan vastuuta ongelmanratkaisusta. Johtajalla on viimeinen sana. Lähestymistapa perustuu voluntaristiseen ihmiskäsitykseen ja lähtee ajatuksesta, että ihmisiin voi luottaa. Tämä johtamisen tapa edellyttää osaavaa ja asiantuntevaa henkilöstöä, halukkuutta ottaa osaa, vaikuttaa sekä aikaa, koska keskustelua on paljon (Sajasalo 2008).

Johtaminen voidaan Yuklin (2002) mukaan jakaa *yksilön, kahdenväliseen, ryhmä- sekä organisaation tasoon*. Yksilön tasoa korostetaan psykologisesti painottuneissa näkökulmissa. Keskiössä on esimerkiksi johtajan motivaatio, päätöksenteko, tiedolliset sekä tunneperäiset prosessit, samoin johtajan luonteenpiirteet ja niiden suhde johtamisen motivaatioon. Voidaan tutkia itsejohtamista<sup>26</sup>. Itsejohtaminen perustuu hallinnan ideaan, missä johtajan tulee hallita itseään voidakseen menestyksellisesti johtaa. Psykodynamiikasta löytyy eriävä näkökulma. Persoonan ominaisuuksia on vaikea muuttaa tai hallita. Johtajan tulisikin pyrkiä ymmärtämään omaa psyykkistä ja tunneperäistä maailmaansa. Johdettavien psyykkisestä maailmankäsityksestä ja tiedostamattoman vaikutuksesta johtamiseen ollaan kiinnostuneita. (Lämsä & Hautala 2004, 210.)

Anna-Maija Lämsän ja Taru Hautalan mukaan kahdenvälisessä tasossa nostetaan esille johtajan ja johdettavan välinen **vuorovaikutus**. Johtaminen ei voi olla tehokasta ellei ymmärretä, kuinka johtaja ja johdettava vaikuttavat toisiinsa<sup>27</sup>. (Lämsä & Hautala 2004, 212.) Myös Packianathan Chelladurai esittää, että johtamisessa **ihmisten välillä tapahtuvat asiat** ovat keskiössä. Tarkoituksena on ihmisiin vaikuttaminen ja motivoiminen ryhmän tai organisaation päämääriä kohti. Erilaisille ihmisille sopii erilainen johtamistyyli. (Chelladurai 1999, 162.) Johtajuutta on kuvattu myös johtamiskäyttäytymisen funktioina. Kogler Hillin (2001) mallissa sisäiset johtamisen tehtävät jakaantuvat **tehtäväfunktioihin**<sup>28</sup>. (Lämsä & Hautala 2004, 214.)

---

<sup>26</sup> Siinä tutkimuskohteena ovat johtajan omat tavoitteet, tiedostaminen, priorisointi, ajankäytön hallinta, oman käyttäytymisen sekä sen seurauksien arviointi, oman oppimisen tärkeys tavoitteiden saavuttamisessa, ynnä muu.

<sup>27</sup> Graen ja Uhl-Bien (1995) ovat nähneet, että johtajan ja johdettavan suhde jakaantuu kahteen päätyyppiin, neuvoteltuun sekä laajennettuun sopimussuhteeseen ja muodolliseen sopimussuhteeseen. Johtajan tulisi kehittää laajennettuja sopimuksia mahdollisimman monen työntekijän kanssa. Suhde kehittyy prosessina.

<sup>28</sup> Näitä ovat ryhmän tavoitteiden selventäminen, ryhmän rakenteen vakiinnuttaminen, päätöksenteko, henkilöstön kehittäminen sekä suoritusstandardien asettaminen. Ylläpitofunktioiksi voidaan lukea valmentaminen, yhteistoiminta, ristiriitojen ratkaisut, sitoutumisen kehittäminen, tarpeiden tyydyttäminen ja roolimallit. Ryhmän ulkoisiin johtamisfunktioihin voidaan laskea

Johtamisen **sidosryhmäteoriassa** nähdään, että johtajan kykyihin kuuluu kyky osata tasapainotella sidosryhmien vaatimusten kanssa. Hänen on ylläpidettävä organisaation mainetta ja kehitettävä imagoa sidosryhmien keskuudessa. Johtajan tehtäviä ovat tiedon ja resurssien hankkiminen sekä toimintaympäristön muutosten analysointi ja seuranta. Dobsonin ja Whiten (1995) toimesta on nostettu myös yhteistyö, välittäminen sekä luottamus sidosryhmäsuhteiden rakennusaineiksi. Organisaatiot eivät ainoastaan kilpaile keskenään ja suojaa etujaan, vaan suhteisiin kuuluvat tunteet, vastuu omasta sekä toisten hyvinvoinnista, eettisyys ja dialogisuus. (Lämsä & Hautala 2004, 215 -216.) Dobson (2004) on esittänyt, että johtajan omien hyveiden, eli esimerkiksi rohkeuden, viisauden, oikeudentunnon, kohtuullisuuden, itsehillinnän, totuudellisuuden ja johdonmukaisuuden kehittäminen ovat olennaisia. Nämä korostuvat pitkäkestoisten sidosryhmäsuhteiden rakentamisessa. Myös organisaation oman kulttuurin rakentaminen on tärkeää. (Lämsä & Hautala 2004, 216.) Näihin hyveisiin viittasi edellä Leea Klemola.

Briner et al (1990) ovat todenneet projektipäällikön **työtehtävien** jakautuvan projektipäällikön suhteeseen johtoryhmään (*looking upwards*), projektipäällikön suhteeseen loppukäyttäjään, sekä asiakkaaseen (*looking outwards*), projektipäällikön persoonaan ja johtamismenetelmiin (*looking inwards*), projektipäällikön suhteeseen projektiryhmään (*looking downwards*), projektin suunnitteluun (*looking forwards*) sekä projektin etenemisen seurantaan (*looking backwards*). Projektipäällikkö voidaan myös nähdä integraattorina, joka kytkee yhteen projektin eri vaiheet sekä tehtävät, huolehtii tilaajan ja sidosryhmien ajan tasalla pitämisestä sekä projektin toiminnasta. (Ruuska 2007, 140.) Lisäisin tähän vielä *looking towards*, eli katsoa rohkeasti tilannetta, asioita, itseään ja ihmisiä sellaisena kuin ne ovat (ja sellaisena kuin ne pyrkivät olemaan), eli tämä mistä Klemola edellä puhui, että ohjajan ei pitäisi olla näkevinään, vaan nähdä.



Ari Ahonen toteaa esitetyn, että **kontrollijärjestelmät** yleensä koostuvat työtehtävien osittamisesta sekä ohjaamisesta, työsuoritusten ja työorientaatioiden monitorointimenetelmien kehittämisestä sekä myöntyväisyyttä ja yhteistyöhenkeä luovien rankaisu- ja palkitsemisjärjestelmien suunnittelemisesta. Nämä toteutetaan henkilökohtaisen valvonnan, teknisten järjestelmien, tai byrokraattisten määräysten kautta. (Ahonen 2001, 148.) Näin tapahtuu myös ohjaajan työssä.

Vanhalan et al mukaan varhaisimmat liikkeenjohtamista käsitelleet ajattelijat tiivistivät universaaleiksi tarkoitettuja määritelmiä, periaatteita sekä toimintaohjeita. Fayol katsoi, että liikkeenjohtaminen eli hallinto käsitti **suunnittelun, organisoinnin, ohjeiden antamisen, koordinoinnin ja valvonnan**. Tämä on klassinen käsitys liikkeenjohtamisesta. Asiat tehdään ihmisten kautta, eli kohdataan organisaatiossa ratkaistavia ongelmia, eli **funktioita**. (Vanhala et al 2006, 46.) Vanhala et al näkevät, että viime vuosisadan alussa työntekijöihin suhtautumista leimasivat Weberin ja Taylorin opit. Uskottiin työnjakoon, työntekijöiden valvontaan sekä rahaan työntekijöitä motivoivana voimana. Sitten havaittiin, ettei rahan motivoiva vaikutus ole yksiselitteinen ja psykologinen ajattelu sekä käsitykset työntekijästä yksilönä vahvistuivat. Psykologisista painotuksista siirryttiin sosiologisiin (työ, ammatit ja työmarkkinat), historiallisiin ja kansainvälisiin vertailuihin. Työsuhdemalleissa on painottunut esimerkiksi *tayloristisessa mallissa* työtehtävien osittaminen ja työprosessin kontrollointi, *paternalistisessa mallissa* työntekijöistä huolehtiminen ja *dualistisessa* työvoiman segmentointi. (Vanhala et al 2006, 300.)

Packianathan Chelladurain mukaan **työtehtäviä** painottavaa lähestymistapaa kannattivat teollisuuden insinöörit, jotka pyrkivät tekemään jokaisesta työstä helppoa ja erikoistunutta, jotta suurempi tehokkuus voitaisiin saavuttaa. He myös keksivät työn yksinkertaistamisen 1900-luvun alussa. He mittasivat ajan, joka kestää kunkin liikkeen tekemiseen, joka vaadittiin tehtävän suoritukseen. He jakoivat tehtävät liikkeisiin ja määrittivät kuinka ne tulisi suorittaa. Tätä kutsutaan työn yksinkertaistamiseksi ja etuna on operaation kasvanut ekonomia, missä yksinkertaistettu työ johtaa erikoistumiseen, mikä lisää

tuottavuutta. Työn voivat tehdä vähän osaavat työntekijät, jotka vaativat minimaalisen koulutuksen ja ovat helposti siirrettävissä työtehtävästä toiseen. Johto voi helposti valvoa töiden tuottavuutta. Työn yksinkertaistaminen tekee työstä rutiininomaista, monotonista ja tylsää.<sup>29</sup> (Chelladurai 1999, 116-117).

Anna-Maija Lämsä ja Taru Hautala väittävät, että johtajuuden on oltava **tehokasta**, jotta organisaatio voisi menestyä<sup>30</sup>. (Lämsä & Hautala 2004 208-209.) Ari Ahosen mukaan Lainema –Kaimio (1994) on esittänyt, että parhaat yritykset ovat menestyneet, koska ovat asettaneet **päämääriä**, joiden saavuttaminen on edellyttänyt taloudellisten ja henkisten resurssien äärimilleen venyttämistä. Yritysjohtajan on uskottava itseensä ja visionsa oikeuteen – vahvasti, jopa sairaalloisesti. Bennis ja Nanus (1986) taas ovat todenneet, että johtajan on löydettävä päämäärä, joka innostaa ihmisiä yrittämään ja ylittämään itsensä. Johtaja, joka alkaa avoimesti epäillä päämääriensä tarkoituksenmukaisuutta, ei pysty vakuuttamaan ketään niiden realiteetisuudesta. (Ahonen 2001, 286.)

Kai Ruuska uskoo, että organisaation projektipäällikön täytyy hallita kohdealueen sisällöllisiä kysymyksiä, ettei hän menettäisi tuntumaa projektiryhmän toimintaan, eikä ryhmän jäsenten arvostusta. Projektipäällikkö saavuttaa tavoitteet projektiryhmän työn kautta. Tämä edellyttää, että hänen on nautittava ryhmänsä luottamusta sekä saatava ryhmä toimimaan tehokkaasti asetettujen päämäärien eteen. (Ruuska 2007, 144 -145.) Kets de Vriesin mukaan tulokselliseen johtajuuteen liittyy muun muassa voimakas unelma

---

<sup>29</sup> Työntekijät alkavat inhota työtään ja poissaolot, sekä irtisanoutumiset lisääntyvät, eivätkä työntekijät anna töissä parastaan ja saattavat tehdä paljon virheitä. Tätä on pyritty auttamaan *työtehtävien kierrätyksellä, työn laajentamisella ja työn rikastamisella* (Chelladurai 1999, 116 -117).

<sup>30</sup> Tehokkuutta voidaan mitata tavoitteiden saavuttamisella, johdettavien asenteella sekä ryhmäprosessin laadulla. Ryhmäprosessien laatu tarkoittaa sitä, kykeneekö johtaja lisäämään johtamansa ryhmän yhtenäisyyttä, ihmisten yhteistyötä sekä motivaatiota? Ratkaiseeko hän taitavasti ongelmia, tekee päätöksiä hyvin, sekä kykenee selvittämään ihmisten välisiä konflikteja. Johtajuuden tehokkuus voi vaihdella, eikä kaikessa voi johtajaltakaan odottaa tuloksia heti. (Lämsä & Hautala 2004 208 -209.)

tai visio, tehokas verkostojen rakentaminen, kyky havaita toistuvia malleja, kyky saada ihmiset sitoutumaan, oman alansa hallitseminen, kestävyys ja sitkeys. Lisäksi he kestävät hyvin sekä omat että alaistensa regressiot. (Vanhala et al 2006, 261.)

Kai Ruuskan mukaan projektipäällikön odotetaan olevan osaava, tietävä, älykäs, luova, tavoitteisiin sitoutunut, päättäväinen, avoin, kommunikointikykyinen, riippumaton aloitteentekijä, rohkea, karismaattinen, innostava ja huumorintajuinen, aloitteellinen ja yhteistyökykyinen henkilö. Barnes on esittänyt listan projektipäällikön tärkeimmistä ominaisuuksista, jotka ovat projektityön luonteen ymmärtäminen, viestintätaidot, päätöksentekokyky, muutosten hallinta, suunnittelu- ja aikataulutustekniikat, kustannusten arviointi- ja seurantamenetelmät. (Ruuska 2007, 140 -141.)

Alpo Suhosen mukaan meillä on tayloristinen kasvatuksen, johtamisen ja valmentamisen perinne, missä alaiset tekevät tarkasti määrättyjä toimintoja. Teatterissa harjoitetaan toisenlaista lähestymistapaa. Siellä roolit syntyvät ohjaajan ja näyttelijöiden yhteistyön tuloksena. Tämä **tekemisen prosessi** näyttelijöiden ja ohjaajien on löydettävä yhä uudestaan. On eri asia etsiä pelaajan omaa pelaamista, kuin että annettaisiin valmiit pelaamisen mallit ja kaavat. Teatterissa on käyty samat harhapolut esimerkiksi kun näyttelemisestä on tehty geometriaa ja biomekaniikkaa<sup>31</sup>. (Suhonen & Puhakainen 1999, 86.) Lähimpänä urheilua on ehkä klassinen baletti, jossa jokainen liike on tarkkaan suunniteltu (Suhonen & Puhakainen 1999, 86). Kyse teatterissa on mielestäni siitä, mihin kohti vapaus ja rajat laitetaan, siitä syntyy myös tyyllilajeja. Sami Kalaja näkee, että esimerkiksi voimistelussa omaa motorista käsialaansa ei edes voi peittää (Jyvo-79-koulutustilaisuus, 1997).<sup>32</sup> Edellä mainittuja johtamiseen liittyviä piirteitä on helppo löytää myös teatteriohjaajan työstä produktion johtajana.

---

<sup>31</sup> Viittaa ilmeisesti Meyerholdiin ja Jouko Turkkaan sekä joihinkin hänen oppilaisiinsa.

<sup>32</sup> Motorisella käsialalla hän tarkoittanee jokaisen yksilöllistä tapaa tehdä ennaltaakin määrätty liikkeit.

### 3.3. Kuka johtaa?

Hierarkkisesti johdettu, ohjaajan visioon perustuva, romantiikan nerokulttiin ja auktoriteettien palvontaan tai *auteurin* käsitteeseen liittyvä ohjaamistyyli ovat saaneet osakseen kritiikkiä jo kauan. Virpi Malin on esittänyt Jyväskylän yliopistossa Knowlesia mukailevan taulukon, missä itseohjautuvuuden nähtiin syntyvän prosessin tuloksena. Esimiestyön avulla **alainen kehittyy riippuvasta motivoituneeseen, sitoutuneeseen** ja lopulta *itseohjautuvuuteen*. Esimies joutuu muokkaamaan näiden vaiheiden mukaan toimintaansa *aukto-riteetista motivoivaan oppaaseen, ohjaajaan* ja lopulta *konsulttiin ja delegoi-jaan*. Tällöin esimiehen autoritaarisuuden aste ja työntekijän suhde työ-  
hönsä ovat ajassa muuttuvia prosesseja. Itseohjautuvuutta ei voi viedä liian pitkälle, koska vuorovaikutus katoaa. Ihminen voi olla joissakin asioissa itseohjautuva, toisissa riippuva. Esimiehen pitäisi kyetä toimimaan kaikilla edellä mainituilla esimiestyön tasoilla, mikä ei ole aina helppoa. Johtamisessa kulkevat erilaiset painotukset ajan virtausten mukaan. Tiimijohtamisesta ollaan siirtymässä eettiseen johtamiseen ja ympäristöjohtamiseen (Malin, 2008). Mielestäni monet teatteriohjaajat pyrkivät ottamaan eettisiä kysymyksiä työssään huomioon ja ympäristöjohtaminen toteutuu ainakin *köyhän teatterin*<sup>33</sup> menetelmissä, missä lavastus pyritään hankkimaan esimerkiksi roskalavalta.

Ari Ahosen mukaan johtamis- ja organisaatioteoreettiseksi itsestänselvyydeksi on tullut käsitys, että ”tulevaisuudessa” organisaatiot ovat matalampia ja johtajuutta jaetaan työntekijöiden vapauttamiseksi vastuuseen. Jokainen itseään kunnioittava, markkinoidensa laajentamisesta kiinnostunut johtamis- ja organisaatiospesialisti toistaa lausetta ”*hierarkioista verkostoihin ja tiimeihin*”. (Ahonen 2001, 280). Muun muassa Guest on nähnyt, että silti monet sellaisetkin yritykset joita on totuttu pitämään tällä tavoin ”edistyksellisinä”, ovat taloudellisissa vaikeuksissaan sanoneet joukoittain ihmisiä irti, rationalisoineet kovalla kädellä ja turvautuneet muihin autoritaarisiin menettelytapoihin. Harvemmat uskovat todella, että ylimmän johdon asema olisi kovin erilainen kuin ennen. Ylin johto on jopa vahvistanut asemiaan organi-

---

<sup>33</sup> Vertaa Jerzy Grotowski 2004.

saation osaamisen keskuksena. Ylimmän johdon merkitys epävarmassa maailmassa nykyisen tilanteen tulkinnassa ja uuden suunnan määrittäjänä voi jopa lisääntyä (Ahonen 2001, 280). Juha-Pekka Hotinen pohtii, että ajan henki ja tehokkuusvaatimukset yllyttävät ohjaajaa jakamaan valtaa alaspäin, itsenäisille ihmisille, mutta kaikki eivät haluaakaan tätä. Ehkä osa heistä halua säilyttää vallan, vastuun ja syntipukin roolin ohjaajalle (Hotinen 1992, 186).

Packianathan Chelladurai esittää, että joidenkin tutkimusten mukaan työntekijät haluavat mieluiten tehdä *kokonaisen työprojektin* itsenäisesti alusta loppuun. Hackman ja Oldham ovat esittäneet teorian *tehtävän identiteetistä*, mikä viittaa asteeseen, missä määrin työ vaatii ”kokonaisen” ja identifioitavan työrupeaman toteuttamista, eli työ-osuuden tekemistä alusta loppuun näkyvin tuloksin: mikäli sosiaalityöntekijä saa hoitaa kaikkia asiakkaan ongelmia, hän kokee työnsä merkityksellisemmäksi, kuin jos hän saa hoitaa vain yhtä ongelmaa. (Chelladurai 1999, 120.) Tämä vertautuu mielestäni kiinnostavasti esimerkiksi ajatukseen ”itseohjautuvasta näyttelijästä”. Toisaalta ei ehkä kannattaisi ryhtyä tekemään taideteosta ryhmätyönä, jos haluaa tehdä taidetta kovin itsenäisesti.

Ari Ahosen mukaan vapauden kohtuuttomat ääri-ilmiöt voidaan havaita helpommin, kuin äärimmäisen tasa-arvopyrkimyksen lieve-ilmiöt, kuten *keskinkertaisuuden ja keskinkertaisuuksien tyrannia* (Ahonen 2001, 282). Mikäli ohjaaja siivoaa koko ajan teatteria ollakseen tasavertainen työryhmän jäsen, käy varmaan helposti, niin ettei ohjaamiselle jää aikaa. Ohjaaminen on jo itsessään vaativaa työtä, puhumattakaan siitä jos ohjaaja joutuu etsimään näyttelijöille seitsemää eri teelaatua takahuoneeseen. Ohjaajan pyrkimys miellyttää kaikkia ja työskennellä tavoilla, jotka eivät ärsytä ketään ja ovat jo moneen kertaan hyviksi havaitut johtaakin varmasti keskinkertaisuuteen. Sitä, onko pohjiaan myöten demokraattinen työtapa mahdollinen voi pohtia esimerkiksi Pertti Alasuutarin ajatuksen valossa. Hän toteaa, että kaikkien hierarkioiden ja valtasuhteiden ulkopuolella olevaa kahden ihmisen kohtaamista ei ole olemassakaan (Alasuutari 1994, 126). Uskon että teatterityötä voi tehdä ammattimaisesti enemmän tai vähemmän autoritäärisesti

johdetuissa projekteissa ja autoritäärisyyden määrä on vain yksi esityksen osatekijöistä, jotka voivat vaikuttaa kokonaisuuteen.

Johtamisteoriat tarjoavat ohjaajantyön tutkimukselle herkullisia näkökulmia, joihin en tällä erää pysty kovin syvällisesti paneutumaan. Edellä esittelin niistä kuitenkin muutamia, jotka mielestäni avaavat ohjaajantyöhön kiinnostavia näkökulmia.

Miten puolestaan työryhmä näkee ohjaajan roolin? Valomestari Kimmo Virtanen kertoi minulle kerran, että teattereihin tulee kahdenlaisia ohjaajia: niitä jotka tekevät etukäteissuunnitelmat ja pysyvät niissä, (sekä mahdollistavat näin suunnittelevan työryhmän työn varhaisessa vaiheessa) sekä niitä, jotka muuttelevat, kokeilevat, tuottavat lisää materiaalia ja karsivat. Jälkimmäisiä hän piti usein hieman ongelmallisina muun työryhmän kannalta (Virtanen, 2005). Virtasen näkökulma on olennainen, koska hän edustaa tässä ainoata ohjaajan kanssa työskentelevää muuta henkilöä, joidenkin näyttelijöiltä poimimieni näkökulmien lisäksi. On varmasti turhauttavaa suunnitella ja rakentaa omaa työtään jos ohjaaja koko ajan muuttelee, vaikka se olisi esityksen lopputulokselle parhaaksi. Dramaturgi ja ohjaajaliiton hallituksen jäsen Anna Krogeruksen mukaan, teatterinjohtaja Ilkka Laasonen totesi ohjaajaliiton tulevaisuusseminaarissa 2006, että nykyään ohjaajat dramatisoivat itse liikaa ja pahimmassa tapauksessa ohjaajan dramatisointityö jatkuu koko harjoitusjakson ajan, eikä ohjaaja pääse ohjaamaan, eivätkä näyttelijät näyttämään (Suomen teatteriohjaajien liiton verkkosivut, 2007). Sama koskee varmasti myös muuta työryhmää, mutta kyse on nähdäkseni erilaisista työtavoista, kuten Virtanenkin edellä pohti.

Jyväskylän kaupunginteatterin johtajan Reino Braggen mukaan monet kuvittelevat, että teatteria pyöritetään ”vähän sinne päin”, mutta esityksessä kaikki tapahtuu parhaimmillaan sekunnin sadasosan tarkkuudella. Kaikki esityksen taustalla on ajateltu, mietitty ja suunniteltu. Mitä suurempi teatteri on kysymyksessä, sitä organisoituneempaa toiminta on, väittää Bragge (Kukkonen 2007, 14). Johtaako tarkasti etukäteen tehty ohjaussuunnitelma

siihen, että ohjaaja voi paikan päällä kuunnella ryhmää, onhan hän etukäteen määrännyt jo ohjaussuunnitelmassa kaiken tai paljon?

### 3.4. Luovan työn johtaminen

Kristian Smedsin työtapoihin kuuluu, ettei kannata stressaantua aikuisista, eikä olla joka hetki tehokas. Jos jokin asia näyttämöllä ei toimi, sitä ei kannata tehdä väkisin. Smeds miettii rauhassa, miten asia saadaan toimimaan ja minkälaisin ohjein, toteavat Annukka Ruuskanen ja Kristian Smeds. (Ruuskanen ja Smeds 2005, 54.) Myös Pieta Koskenniemi peräänkuuluttaa ”näennäistä joutilaisuutta”, josta on alettu uusimmissa johtamisteorioissa keskustella. Tilaa, missä ei ole välttämätöntä tuottaa hyödyllistä. Tämä luo edellytyksiä luovalle intuitiolle, ideoinnille ja innovaatioille, eli hiljaisen tiedon läsnäololle (Koskenniemi 2007, 58.) Mielestäni tämä ”näennäinen joutilaisuus” on olennainen teatteriohjaajan työkalu, jossa alitajunta yhdistelee luovasti eri aineksia kiteytetyiksi taiteellisiksi oivalluksiksi.

Teatteriproduktio on luova prosessi, jota voidaan verrata myös muihin luoviin prosesseihin, esimerkiksi kuvataiteen alueella. Philip Alperson esittää että jotkut ovat yrittäneet erottaa luovasta prosessista tasoja, missä luovaan työhön liittyy neljä vaihetta 1) valmisteluvaiheessa luoja tulee hämärästi tietoiseksi ongelmasta, kenties yritetään sattumanvaraisesti ponnistella tuodakseen ongelmaan ratkaisua 2) hauduttamisaika, minkä aikana ongelma nousee tietoisuuteen 3) inspiraatio, jossa näkemys, löytö tai valaistuminen syntyy 4) huolittelu, jonka aikana luovaa ideaa työstetään ja kehitetään. (Alperson 2003, 247.) Beardsley (1966) toteaa että luovassa työssä usein nähdyt ”vaiheet” sekoittuvat keskenään ja vaihtelevat taiteellisessa luomisprosessissa. Voisikin olla parempi ajatella niitä elementteinä. (Alperson 2003, 248.) Luovan työn vaiheita näkee myös Kaisa Korhonen, joka esittää, että hänen työnsä koostuu sykleistä, mihin kuuluu, että jokaista kautta seuraa tyhjentyminen, uupumuskin (Helavuori & Korhonen 2008, 12).

Beardsley katsoo, että usein uskotaan, että luova prosessi voisi olla tarkasti määritelty ja kontrolloitu projekti, jossa on ennalta nähtyjä päämääriä tai ongelmia. Beardsley näkee luomistyössä keksimisen vaiheen, eli inspiraati-

on ja valitsemisen vaiheen, eli itsekritiikin, missä taiteilija tekee tietoisia valintoja tai hylkää idean sen jälkeen kun on tarkasteltu idean suhteita siihen, mitä on jo valittu. Katchadourian (1977) toteaa, että on hyvin paljon erilaisia tapoja, miten taiteilijat työskentelevät. Jotkin työt luodaan erityisten suunnitelmien mukaan, tai mielessä tietyt päämäärät, toiset luodaan lähes ilman mitään visiota valmiista työstä. (Alperson 2003, 249 -250.) Boden (1990) ja Novitz (1999) ovat kritisoineet ajatusta luomistyöstä ongelmanratkaisuna, koska luovan, taiteellisen työn tulos sisältää paljon omaperäisyyttä, syvällisyyttä, näkemystä tai näiden yhdistelmiä. Hyvin ratkaistussa ongelmassa ei tarvitse olla mitään näistä elementeistä. (Alperson 2003, 251.)

Kristian Smeds pohtii, että hänellä on ohjaajana erilaisia päiviä. Hän yrittää olla hyvä ja energinen, mutta aina se ei ole mahdollista, myös näille tuntemuksille on annettava tilaa. Paradoksaalisesti ihmisen tuottavimpia päiviä voivat olla nekin, kun kotona on ollut ongelmia ja se painaa mieltä (Ruuskanen & Smeds 2005, 54 -55.) Luovaa työtä johdettaessa tulee mielestäni äkkiä eteen myös kysymys siitä, miten siinä käsitellään ihmisten herkkyyttä, koska se liittyy erityisesti teatteriohjaajan työhön johtajana. Juha-Pekka Hotisen mukaan ihminen ja taide tarvitsevat suojaa. Taide on haurasta ja katoavaa olemuksensa puolesta, kun taide on vahvaa ja varmaa, se ei ole enää taidetta. (Hotinen 2002, 427.) Uskon että luovassa työssä on pidettävä arvossa luovaa joutilaisuutta ja taiteen sekä taiteilijoiden herkkyyttä. Hotisen näkemystä voidaan pitää tehokkuus- ja laaduntarkkailu-ajattelun vastaisena sovellettuna teatteriin. Toisaalta, kuten Ruikkakin totesi, myös tunneasioita pyritään käsittelemään teatterissa ammattitaidolla. Se ei silti ole nähdäkseni aina mahdollista, eikä aina edes taiteellisen lopputuloksen kannalta toivottavaa, että siihen täysin pystyttäisiin. Taiteen piiristä löytyy lukuisia esimerkkejä mielenterveyden rajoilla tehdystä erinomaisesta taiteesta ja taiteilijoiden omat sekavat elämäntilanteet sekä henkilökohtainen tunne-elämä ovat monesti toimineet hyvien teosten innoittajina. Tämä ei tarkoita silti, että se olisi mikään ammattitaiteilijan tavoite pyrkiä suistumaan pois henkisestä tasapainosta.



Beardsley ei ainakaan varauksetta usko taiteellisen prosessin etukäteissuunnitteluun ja hallintaan. Beardsleyn mukaan monet taiteilijat ovat nähneet, että heidän työhönsä liittyy olennaisena puolena se, että luova toiminta ei näytä olevan täysin heidän kontrollissaan. Taiteilija ei täysin aavista lopullista tulosta, eikä toimi ennakkosuunnitelman mukaisesti. Tämän Maitland (1976) ja Howard (1982) ovat nähneet eräänä luovuuden paradokseista; taiteilija sekä tietää että ei tiedä mitä on tekemässä. (Alperson 2003, 248.) Collingwood (1938) on esittänyt, että ennen kuin henkilö on ilmaissut tunteen, hän ei voi tietää, mikä tunne on. Tunteen ilmaiseminen on niiden selvittämistä. Tunne on toimintaa, missä ei voi olla tekniikkaa. (Alperson 2003, 248.)

## IV TEATTERIOHJAAJA STRATEGISENA JOHTAJANA.

### 4.1. Mitä on strateginen johtaminen?

Maanpuolustuskorkeakoulu esittää, että strategia-sana tulee kreikan sanasta *strategos*, joka merkitsee sodan johtajaa. Strategiaa on kutsuttu opiksi sodan voittamisesta ja se on merkinnyt sodan ajan ohjenuoraa aseelliselle toiminnalle. Aleksanteri Suuri piti strategiana vihollisen täydellistä tuhoamista. Clausewitz näki, että strategia oli ”*taito käydä taistelua sodan päämäärän saavuttamiseksi*”. Strategian laajennuttua myös rauhaan liittyväksi käsitteeksi esitti Beaufre, että ”*taito käyttää sotilaallista voimaa*” tulisi muuttaa ”*taidoksi koordinoida voimakeinot poliittisen johdon asettaman päämäärän saavuttamiseksi*”. Turvallisuuspolitiikka ja strategia voitaisiin ehkä nähdä samana asiana. Strategia voidaan asemoida keskelle ”vastuualueiden janaa”, jonka muodostavat ideologia, politiikka, strategia, operaatiotaito ja taktiikka (Maanpuolustuskorkeakoulun verkkosivut, 2007.) Teatterissa alettaisiin tätä janaa seurailemalla puhua helposti ”propagandateatterista”.

Vanhalan et al mukaan (liiketaloudessa) strateginen johtaminen alkoi käsitejärjestelmänä hahmottua 1960-luvulla (Vanhala et al 2006, 89 -90). Pasi Saajasalo toteaa, että liikkeenjohtamisessa lukuisilla tutkijoilla on strategiasta näkemyksensä, ja *The Economist*-lehti (1993) on todennut, ettei kukaan ole

onnistunut määrittelemään strategiaa täsmällisesti. Voidaan puhua koulukunnista. Usein strategian nähdään olevan *ennalta määriteltyyn ihanne-tulevaisuuteen pyrkivä toimintasuunnitelma*. Sajasalo käyttää myös termiä *strategian tekemisen taide* (Sajasalo, 2008, 2009). Taitavan strategian luominen voidaan nähdä eräänlaisena ”strategian luomisen taiteena”.

Neuman ja Morgernstern ovat määritelleet strategian sarjaksi tekoja, jotka yritys tekee päästäkseen tiettyyn tilanteeseen. Peter Drucker on esittänyt, että strategia olisi nykyisen tilanteen analysoimista ja muuttamista. Jos mahdollista tähän liittyisi myös tutkiminen, mitkä ovat resurssit ja bisneksemme, tai mitkä niiden pitäisi olla? Chandler on esittänyt, että strategia on yrityksen perustavanlaatuisten pitkän tähtäimen tavoitteiden ja vaihtoehtojen määrittäminen, toiminnan suuntien omaksuminen sekä tarvittavien resurssien allokointi, jotta tavoitteet voitaisiin saavuttaa. Ansoff on pohtinut, että strategia on yleinen linja organisaation toiminnoissa sekä tuotteissa/markkinoissa, jotka määrittävät bisneksen ydinolemuksen, missä organisaatio on ja missä se aikoo tulevaisuudessa olla. Strategia on sääntö päätöksentekoa varten. Learned, Christensen, Andrews ja Guth ovat esittäneet, että strategia on keskeinen konsepti siitä, kuinka yritys aikoo kilpailla ympäristössään. (Sajasalo 2009.) Henry Mintzberg uskoo strategian merkitsevän viittä asiaa, jotka eivät ole toisiaan pois sulkevia: suunnitelma, juoni, toimintamalli, positio, eli määritelty alue kilpailuympäristössä, perspektiivi, eli kollektiivisesti jaettu mentaalinen kehys. Michael Porterille strategia on tapa olla tietoisesti erilainen ja valita uniikki arvojen sekoitus (Sajasalo 2009.)

Pasi Sajasalon mukaan strategian määritelmät ovat heijastelleet suuria yhteiskunnallisia ja etenkin taloudellisia muutoksia ja ajan henkeä. Strategia tarjoaa usein ohjeita tai ohjaavia periaatteita, kuinka organisaatio tai yritys voisi toimia ympäristönsä kanssa. Strategia koskee ”suuria asioita” jotka liittyvät organisaation tulevaisuuteen. Se toimii keskeisenä koordinaation mekanismina organisaation eri tasojen kesken. Strategian on nähty palvelevan työkaluna, jolla yritetään saada organisaation sisäiset resurssit vastaamaan ympäristön vaatimuksia tai pakotteita. Strategia tähtää yrityksen pitkän tähtäimen tavoitteiden saavuttamiseen sekä menestykseen, eli taloudel-

liseen tuottoon. Sajasalo esitti luennolla kysymyksen, *miten strateginen päätös eroaa tavallisesta päätöksestä?* Viime aikoina on esitetty kritiikkiä, voidaanko strategista suunnittelua tehdä, vai katsotaanko yrityksen onnistumiset jälkikäteen yhtenäiseksi ”strategiaksi” jolla yritystä on voitu tietoisesti ohjata parempaan tulevaisuuteen? (Sajasalo 2009.) Samaa voidaan miettiä teatteritaiteilijan ”valmiista kaavoista”, joista edellä mainittiin sekä myös strategioista taiteessa.

#### **4.2. Haastateltujen ohjaajien näkemyksiä ohjaajasta strategisena johtajana**

Seuraavaksi esittelen teemahaastattelemieni ohjaajien näkemyksiä ohjaajasta strategisena johtajana.

Maarit Ruikka toteaa: ”.. johtajuuteen liittyy niinkun... talouteen liittyvät asiat, hirveesti, joka joutuu ajattelemaan, mutta tehdessäs työtä, ettet rupee tekeen kompromisseja, laskelmoimaan, joka tunnetusti ei tuota...tulosta ja ne laskelmat on usein hirveen väärää. Mä en tiedä, onk kukaan onnistunut siinä, että, mikä todella yleisöä vetää. Mun täytyy sanoa, että Asko Sarkolanhan on tos teatterissa nostattanut koko ajan katsojalukuja ja...syytteet yleisesti on, että ohjelmisto on viihteellistä ja näin pois päin...” (Ruikka).

Ruikalle ohjaajan elämänfilosofia, maailmankatsomus ja ihmiskäsitys vaikuttavat suoraan ohjaussuunnitelmien tekemiseen, johtamiseen, sisältöjen valitsemiseen ja tapaan toimia vuorovaikutuksessa muiden ihmisten kanssa. Ne ovat kaiken perusta. Tästä johtuu, että Teatterikorkeakoulussa on sivistäviä aineita, jotta maailmankuva laajenisi opiskeluaikana. Teakissa on maailmankatsomusseminaareja ja pidetään keskustelevaa suhdetta maailmaan, missä eletään. Vaikka tieto lisää ahdistusta, kun tietää miten vajavainen on, se lisää myös suvaitsevaisuutta ja ymmärtämystä, väittää Ruikka. Ruikan näkemykset teatteriohjaajien koulutuksesta voidaan nähdä siinä, minkälaista ohjaajakuvaa Teatterikoulussa halutaan välittää.

Leea Klemola olettaa strategian olevan suunnitelma, joka tähtää siihen että jotkut asiat menisivät jollakin tavalla. Pitäisi olla käsitys siitä, mitä haluaisi tapahtuvan ja ajatus siitä, miten tavoite saavutetaan. ”*Keino, jolla mää sen saavutan, on niinku, lahjakkaitten ihmisten valitseminen ympärilleni. Se on se, niinku strategia ja siihen se melekeen loppuu*”. (Klemola 2008, 20.) Hänelle ohjaaminen on reagoimista eteen tuleviin tilanteisiin, mikä tekee siitä mukavaa. Tulee takapakkia ja saa keksiä miten asiat ratkaistaan. Tarkoitus on saada esitys ensi-iltaan takapakeista huolimatta ja ongelmasta riippuu vaadittava toimenpide. Klemola valitsee parhaat ihmiset, joihin hän voi luottaa, joita hän arvostaa, joiden työstä hän pitää, tai muulla tavalla parhaat. Hän tarvitsee aikaa ja absoluuttisen vapauden, missä hänellä ei saa olla ketään toista auktoriteettia, joka määrittäisi hänen taiteellisia päätöksiään. Hän ei voi työskennellä olosuhteissa, missä teatterin johto vaatii häntä lyhentämään näytelmää tai sensuroi hänen työtään. Hän on aina saanut tämän vapauden, mutta työskentelee harvoin. Klemolan strategia valita parhaat ihmiset vertautuu liikkeenjohdon puolella *ydinkyvykkyyssajatteluun*, mistä lisää myöhemmin. Klemola kertoo, että hän neuvottelee itselleen sopimuksen jossa hänen ei tarvitse työskennellä teatteri johdon alaisuudessa.

Sanna-Kaisa Hjorth näkee, ettei ole osannut ajatella strategisesti, tai se on tullut luonnostaan. Strategisesta ajattelusta hänelle tulee mieleen, että on päämäärä, tai päämäärät ja välitavoitteet, mitä kohti mennään ja tämä on hänellä yksi strategia tai toimintatapa. Strategia on toimintasuunnitelma yksin ja toimintasuunnitelma ryhmän kanssa, kuinka voidaan toimia, että saavutetaan tietyt pisteet aikatauluissa? Työskennellään itsenäisesti ja palataan saman pöydän ääreen. Jokaisella on oma keskittymisalueensa, mutta myös yhteinen tavoite. Jos on strategia, toimintamalli tai aikataulu, mitä kohti työstää, niin tiettyä teosta tekee ehkä keskittyneemmin, esittää Hjorth.

Hjorthille moraalikäsite vaikuttaa ohjaamiseen liittyen esimerkiksi siihen, miten ihmisiä kohdellaan, miten haluaa itseään kohdeltavan. Moraali tarkoittaa kunnioitusta, vastuuta, sitä että tehdään sovittu työ, mihin on lupauduttu ja että jokainen tekee oman osuutensa. Moraalisuuteen kuuluu, että ei pyritä vahingoittamaan ketään eikä sabotoimaan. Maailmankuva, ihmisku-

va, elämänfilosofia ja eettiset periaatteet vaikuttavat siihen, miten on ihmisten kanssa ja miten hoitaa työtään ja ne ovat myös työvälineitä. Voi joskus joutua törmäyskurssille erilaisten näkemysten kanssa, miten asioita tehdään. Ohjaajan tulisi hyväksyä tämä, eikä pakottaa kaikkia toimimaan samalla tavalla kuin itse, koska itselläkin on puutteita, eikä kukaan ole täydellinen, uskoo Hjorth.

Haastatteluistani tulee selkeästi esille, että teatteriohjaamisessa pohditaan valintoja ihmiskuvan, elämänfilosofian, eettisten periaatteiden, taiteen ja monien asioiden näkökulmasta, ei ainoastaan, tai juurikaan, taloudellisen tuoton näkökulmasta. On myös monia tapoja tehdä teatteria ja rakentaa hyvä esitys.

#### 4.3. Teatteriohjaaja strategisena johtajana

Ari Ahosen mukaan ensimmäiseksi liikkeenjohtoteoreetikoksi on nimetty Taylor, joka loi tieteellisen liikkeenjohdon periaatteen 1900-luvun alussa. Hän lainasi perusajatuksensa Adam Smithiltä sekä kansantaloustieteen klassikoilta. Johtamis- ja organisaatiodiskurssin alkujuuret ovat kansantaloustieteessä sekä Smithin tekemissä havainnoissa siitä, miten nuppineuloja voidaan valmistaa moninkertainen määrä, mikäli työprosessi ositetaan ja prosessin osat jaetaan eri henkilöille. Weberistä lähtien (1947) mekaanista näkökulmaa organisaatioihin on nimitetty byrokraatiaksi.<sup>34</sup> Klassisessa organisaatioajattelussa organisaatioiden tulisi olla ”rationaalisia” järjestelmiä, missä toimitaan tehokkaasti ja ennakoitavasti. Niissä suunnittelun, organisoinnin sekä valvonnan avulla pyritään saavuttamaan selkeästi muotoiltuja päämääriä. Taylorismin jälkeen 1930-luvulla seurasi ihmissuhteiden koulukunta (Ahonen 2001, 70 -73, 78.)<sup>35</sup>

---

<sup>34</sup> Weberiläisen näkemyksen perusajatuksukset ovat klassisen organisaatioajattelun, tieteellisen liikkeenjohdon sekä hallinnollisen koulukunnan taustalla. (Ahonen 2001, 70 -73, 78.)

<sup>35</sup> Edellä todettiin, että ohjaaja Vsevolod Meyerhold tutki Taylorin ajatusten sovellettavuutta teatteriohjaamiseen.

Ari Ahosen mukaan taylorismin kauden jälkeen Yhdysvalloissa etsittiin universaalaa diktaattia, ”järjestäytyneitä tiedollista runkoa”, jonka liikkeenjohto voisi omaksua ohjaamaan työtään. Puhuttiin tayloristien spesifien käytäntöjen sijaan yleisistä prosesseista. Kiinnostuksen pääkohteina olivat suunnittelu, ennustaminen ja kontrolloiminen. Muun muassa Scott on esittänyt, että systeemirationalistinen lähestymistapa sivuutti subjektin psyykkiset prosessit organisaation toiminnan kokonaisuuden rakentumisessa. Systeemirationalismi väistyi ensin yrityssuunnittelun ja sitten strategisen suunnittelun tieltä<sup>36</sup>. Strategian käsite merkitsi strategiateorian klassikoille tavoitteiden saavuttamiseksi määritellyjä keinoja sekä näiden keinojen rationaalista valintaa. (Ahonen 2001, 79 -80, 87.)

Ari Ahosen mukaan Ansoff (1965) ei selkeästi määritellyt strategiaa, vaan piti sitä sääntönä päätöksentekoa varten. Ansoffista lähtien strateginen suunnittelu on esitetty päätöksentekoprosessina, joka etenee tavoiteasetannan sekä analyysien kautta suunnitteluun, toteutukseen ja seurantaan. Lahden (1988; 1882) mukaan sitten seurasi portfolioajattelu. Durö – Sandström (1986) näkee, että strategisen suunnittelun heikkoutena oli pidetty suunnittelun jakamista monimutkaisiksi osavaiheiksi, jotka suoritettiin peräkkäin usein toisistaan riippumatta. Strategista johtamista tarjottiin ratkaisuksi tähän. 1980-luvulla koettiin, että kilpailustrategisen osaamisen merkitys kriittisenä menestystekijänä korostuu ja näkemyksen tärkeimmäksi edustajaksi nousi Michael E. Porter, joka kehitti ”generisen kilpailustrategian” ja ”laajennetun kilpailun mallin”. Kilpailustrategian kehittämisessä konstruoidaan abstrakti malli, miten yritys tulee kilpailemaan, mitä yrityksen päämäärien ja tavoitteiden tulisi olla sekä mitä keinoja ja menettelytapoja näiden tavoitteiden saavuttamiseksi tulisi käyttää. Yritys on myös suhteutettava ympäristöönsä, etenkin toimialaympäristöön. (Ahonen 2001, 89 -90.)

Michael Porterilla kilpailustrategia määritetään suhteessa yrityksen sisäisiin ja ulkoisiin tekijöihin; vahvuuksiin ja heikkouksiin, alan mahdollisuuksiin ja

---

<sup>36</sup> Ensimmäiset tutkijat, jotka käyttivät strategian käsitettä liiketoiminnan yhteydessä olivat peliteoreetikot von Neuman sekä Morgenstern. (1947.) Strategian käsitteen toivat liiketaloustieteeseen Alfred Chandler (1962), H. Igor Ansoff (1965) ja Kenneth Andrews (1971).

uhkiin (taloudelliset ja tekniset), avainasemassa olevien päätöksentekijöiden henkilökohtaisiin arvoihin sekä laajempiin yhteiskunnallisiin odotuksiin (Porter 1980a, 18). Porterilla kilpailustrategia määritellään kysymyksellä, mitä liikeyritys tekee nyt? Porterin strategisen position luomiseksi kehittelemät kolme ydinkysymystä ovat *kustannusjohtajuus, differointi ja foku-sointi* ja hänen teoriansa kumpusi rationaalisesta suunnitteluperinteestä. Toisenlaisen strategia-ajattelun edustajaksi nousi Henry Mintzberg ”*ameebamaisella*” strategiallaan, joka voi olla suunnitelma, toimintamalli, visio, asema markkinoilla, aiottu, toteutumaton, toteutuva, toteutunut tai vahingossa syntynyt. Kuin orgaaninen olio joita pyrkii syntymään, kuolemaan ja uudelleenmuotoutumaan. (Ahonen 2001 91 -92.) Ameebamaiseksi strategiaa voisi luonnehtia myös teatterin ryhmälähtöisissä työtavoissa.

Viitanen (1994) on todennut yrityksen strategisen johtamisen heijastavan omaa, siinä yrityksessä vallitsevaa strategisen johtamisen teoriaa. Nämä teoriat voidaan jakaa kolmeen luokkaan. 1) *Strategisen suunnittelun malliin*, mikä pyrkii saamaan ympäristömuutoksista otteen suunnittelemalla. Tämä lähestymistapa on toiminut hyvin ennustettavassa ympäristössä, mutta on liian hidas nopeasti muuttuvassa toimintaympäristössä. 2) *Toinen lähestymistapa korostaa visiointia* ja se pyrki tuomaan strategisen ajattelun lähemmäs toteutusta. Ympäristöön pyritään vaikuttamaan valmiuksilla, jotka luodaan vision pohjalta joustaviksi. 3) *Kolmas strategia on oppimisen korostaminen johtamisessa*. Lopulliset strategiat syntyvät kokeilun sekä arvioinnin vuoropuhelussa. (Kirjavainen & Laakso-Manninen 2000, 89 -90.)

Hamel (1998) on todennut, ettei liikkeenjohdollinen strategiakeskustelu ei ole kyennyt tuottamaan teoriaa strategian luomisesta. Sen sijaan on malleja, miten tehdään strategisia suunnitelmia. Eräät tähän haasteeseen vastaamaan pyrkineet ovat olleet Hamel ja Prahalad, 1990-luvun ydinkyvykkyyssajattelunsa kanssa.<sup>37</sup> Ilman kyvykkyyksien johtamista johtamisesta tulee mennei-

---

<sup>37</sup> Usein ydinkyvykkyyden juuret liittyvät osaamiseen, millä yritys on aikaan tullut markkinoille. Kyvykkyyismäärittelyjen lähtökohtana tulisi pitää asiakashyötyjä, joiden tuottamiselle rakennetaan tulevaisuuden liiketoimintaa.

syyden onnistumisten institutionalisointia (Kirjavainen & Laakso-Manninen 2000, 26 -27, 62, 92.) Aristoteleen periaatteiden mukaan rakennettu näytelmä voidaan nähdä menneisyyden onnistumisten eräänlaisena institutionalisointina. Ydinkyvyykkysajatteluun taas viittasinkin jo Leea Klemolan kohdalla.

Tom Peters ja Robert Waterman julkaisivat 1982 Petersin ja Bennetin raportin perusteella kirjan *In Search of Excellence* jossa todettiin, että perinteinen strategiaa ja rakennetta painottava teoreettisen ajattelun aika oli ohi, minkä jälkeen olisi alettava etsiä ”pehmeämpiä” tekijöitä, kuten *johtamistyyliä ja kulttuuria* (Micklewaith – Wooldridge, 1997) Petersin ja Watermanin ydinajatus oli, että yrityksen strategia ja liiketoiminnallinen menestys oli rakennettava ihmisistä, arvoista ja kulttuurista, ei teknologiasta, analyyseista tai laskelmista.<sup>38</sup> (Ahonen 1991, 93). Petersin ja Watermanin mukaan huippuyritysten kykyä on luoda avara, kohottava yhteinen kulttuuri, voimassapitävä puitteisto innostuneiden ihmisten sovellutuksille. Niillä on kyky saada suuret ihmisjoukot venymään ainutlaatuisiin suorituksiin luomalla tunne arvokkaasta tarkoituksesta. (Ahonen 2001, 93.)<sup>39</sup> Monet teatteriohjaajat vetoavat kokemukseni mukaan arvokkaaseen tarkoitukseen perustellessaan ohjauksensa lähtökohtia.

Ari Ahonen esittää, että strategiakeskustelu on kulkenut universalista ja lineaarisesta näkemyksestä pluralistisempaan ja tulkitsevampaan ajatteluun. 1990-luvulla ”rationalistit” ovat siirtyneet korostamaan ydinosaamista tai

---

<sup>38</sup> Peters ja Waterman tiivistivät menestysprofiilinsa (1982; 1983) kahdeksaan kohtaan: 1) toimintahakuisuus, palava halu saada asioita aikaan 2) asiakaslähtöisyys, hyvän palvelun ”pakkomielle”, 3) sisäinen yrittäjäisyys, pyrkimys suosia innovaatioita ja ”esitaistelijoita”, 4) ihmiskeskeisyys, työntekijöiden kunnioittaminen idealähteinä ja tuottavuuden rakentajina, 5) käytännönläheisyys, vaeltelemalla johtaminen ja muutamien yksinkertaisten perusarvojen alleviivaaminen, 6) todellisen osaamisalueensa ulkopuolelle rönsyilemisen välttäminen, 7) rakenteellinen yksinkertaisuus, turhien toimintojen lakkauttaminen, 8) tiukkuus tulosvaatimuksissa mutta väljyys toimintatavoissa. (Ahonen 2001, 93.)

<sup>39</sup> Eräs kiinnostava jatkokysymys voisikin olla 1980-luvun liikkeenjohtamisoppien ja teatteriohjaamisen uusien suuntausten tarkempi vertaileminen esimerkiksi ”tunteen ainutlaatuisesta tarkoituksesta” suhteen. Tuohon aikaan muutokset olivat suuria myös teatterissa.



”ohuttuotannon” ja re-engineering-ajattelun hengessä operatiivista kustannustehokkuutta sekä strategioiden operationalisoitavuutta. 1990-luvulla on painotettu organisatoristen uudistusten ja organisaatio-innovaatioiden merkitystä. Panostukset teknologiaan tai koulutukseen eivät lisää tuottavuutta tai yrityksen kilpailukykyä, ellei samalla kiinnitetä huomiota organisaatioiden toimintatapojen kehittämiseen. Re-engineerin-projektit keskittyvät liiketoimintaprosesseihin, eivätkä organisaatioihin ja yritystä tarkastellaan joukkona prosesseja.<sup>40</sup> (Ahonen 2001, 96- 97.) Hammerin, Champyn ja Davenportin prosessi uudistukset johtavat siihen, että organisaatiosta poistuvat yksinkertaiset, rutiiniluontoiset ja vain vähän ammattitaitoa vaativat tehtävät. Työntekijät joutuvat kouluttautumaan läpi ammattiuransa, koska työn lisäksi on opittava reflektoida miksi työ pitää tehdä ja tarvitseeko sitä tehdä. Hammer-Champyn ja Davenportin mukaan johtajista tulee ”valmentajia”, jotka tukevat tiimejä ongelmanratkaisussa. (Ahonen 2001, 99.) Esimerkiksi devising-metodissa ohjaajan rooli liikuu enemmän valmentajan suuntaan.

Ari Ahosen mukaan yritysten tehtävänä olisi tarjota työntekijöille edes väliaikaisesti turvaa markkinoiden heilahteluilta, jotta he sitoutuisivat osaamisen kehittämiseen, uskaltaisivat esittää rohkeita uusia ideoita, sekä joskus jopa epäonnistua kokeiluissaan (Ahonen 2001, 102). Käsitykseni on, että samaan tapaan kaupunginteatterijärjestelmämme taustalta löytyy ajatus turvata näyttelijöille töiden jatkuvuuden kautta toimeentulo vakituisessa paikassa, laitosteatterissa.

Vanhala et al näkevät, että strategisessa johtamisessa on kysymys asioista, jotka määrittävät liiketoiminnan suunnan sekä konkreettiset edellytykset perustavalla sekä pitkävaikutteisella tavalla. Strateginen johtaminen pitää sisällään kysymyksiä esimerkiksi siitä, miksi tietty yritys valmistaa ja myy juuri tiettyä tuotetta, miksi on hakeuduttu määrättyyn sijaintipaikkaan, miksi hankitaan tiettyjä liiketoimintayksiköitä ja luovutaan entisistä? Myös pysyttäytyminen entisessä on strateginen kannanotto. (Vanhala et al 2006, 88 -

---

<sup>40</sup> Uudistuksen näkökulma on asiakkaan. Ajattelussa luodaan visio halutusta tilasta, identifioidaan nykyiset prosessit sekä niiden puutteet. Prosessit suunnitellaan uudelleen ja tehdään tarvittavat muutokset. (Ahonen 2001, 96- 97.)

89.) Michael Porterille strategiseen suunnitteluun perinteisesti liittyviä kysymyksiä ovat, minkälainen on kilpailu alallani, tai aloilla joihin aion astua? Mihin toimiin kilpailijat luultavasti ryhtyvät ja miten niihin on parasta vastata? Kuinka alani kehittyy? Kuinka yritykseni voidaan parhaiten asemoida, jotta se voisi pysyä kilpailukykyisenä pitkällä tähtäimellä? (Porter 1980b, xxi.)

Vanhala et al uskovat, että strateginen johtaminen ei tarkoita kankeata suunnittelua tai säätelyä, vaan pyrkimystä ymmärtää yrityksen menestymisen perusta sekä siinä tapahtuvat muutokset. Päämääränä on asioiden tietoinen ohjaaminen ja tilanteisiin sopeutuminen päämäärättömän ajalehtimisen sijaan. Toteutustapa riippuu muun muassa yrityksen koosta ja tilanteesta, jotka ovat sidoksissa yritysjohdon osaamiseen, asenteisiin sekä johtamistapoihin. Jotkut johtajat pitävät tärkeänä ennakoitua ja asioiden ohjaamista. Toiset luottavat siihen, että yritys pystyy reagoimaan sekä selviytymään yllätyksistä. (Vanhala et al 2006, 89.) Ulrich (1998) on esittänyt, että olennaista on työkennellä fiksummin, ei kovemmin, esimerkiksi yksinkertaistamalla monimutkaisia työprosesseja tai priorisoimalla, tai kohdistamalla voimavaroja. (Kirjavainen & Laakso-Manninen 2000, 130.)

Japanilainen strategiaguru Kenichi Ohmae toteaa, että kun strateginen ajattelija kohtaa ongelmia, kehityssuuntia, tapahtumia tai tilanteita, jotka vaikuttavat muodostavan harmonisen kokonaisuuden, strateginen ajattelija erittelee ne olennaisiin osiinsa. Kun hän löytää osien merkityksen, hän kokoaa ne tavalla, joka maksimoi hänen hyötynsä. Niin yritystoiminnassa, kuin taistelukentällä strategian pyrkimyksenä on luoda itselle suotuisat olosuhteet ja päätellä oikea hetki hyökätä, tai vetäytyä sekä arvioida kompromissin rajat oikein. Strateginen mieli on joustava. Parasta strategista ajattelua syntyy järkipäisen analyysin, joka perustuu asioiden todelliseen luonteeseen sekä eri osien luovan uudelleenyhdistelyn avulla. Ongelman tärkeiden kohtien eristäminen, eli kriittisen asian määrittely on avainasia ratkaisun löytämiselle (Ohmae 1982, 12 -13, 17).

Ohmaen mukaan on etsittävä menestyksen avaintekijöitä omalla alallaan. Siksi on tutkittava koko toimintaan vaikuttavien järjestelmien pystysuora ketju aina raaka-aineiden hankinnasta myynnin jälkeiseen huoltoon. Yhden tai kahden avaintekijän hallinta yleensä riittää tuomaan kilpailuedun. Tehokkain oikotie menestykseen on usein se, että hyppää nopeasti huippuluokkaan keskittämällä pääresurssit nopeasti yhteen strategisesti tärkeään toimintoon, missä on kehitytty hyväksi ja sitten vahvistaa asemia muissa toiminnoissa. Yrityksen pitäisi kyetä vertaamaan tuotettaan kilpailijoiden tuotteeseen, tunnistaakseen oman tuotteensa vahvat puolet (Ohmae 1982, 46 - 48).

Ohmaella strategi etsii ideoita tai innovaatioita sinne, missä yrityksen käytännöstä on tullut jäykkä. Muutoksen perusta on asettaa kyseenalaiseksi se, mitä on alalla pidetty itsestään selvänä. Etenkin jos voimia on vähän, on saatava ne toimintaan tuhlaamatta aikaa tai liikkeitä. Ohmae uskoo, että strateginen ajattelu voidaan keskittää keinoihin, joilla esteet on mahdollista voittaa jotta ihmiset tietävät, mihin suuntaan ollaan menossa ja voivat keskittää siihen kaiken voimansa. On saatava ihmiset ajattelemaan ”*mitä voimme tehdä?*”, eikä ”*mitä emme voi tehdä?*” sitten pyritään yksi kerrallaan voittamaan nämä esteet. Yrityksen menestyminen muistuttaa soutuakilpailua. Joukkueella ei ole toivoa voitosta, ellei peränpitäjä valitse oikeata suuntaa ja vaikka hän olisi kuinka hyvä suunnistaja, voittoa ei tule, ellei ryhmä yritä tosissaan soutaa samaan tahtiin. (Ohmae 1982, 54, 57, 74 -76, 82, 84.)

Ohmae painottaa, että on ristiriitaista puhua ”luovasta” strategisesta ajattelusta ja antaa reseptejä erilaisten strategioiden luomiseksi. Japanissa ”organisaatio” merkitsee ”ihmisiä”. Länsimainen armeijatyylinen organisaatio määrittelee työt ennalta käyttämällä toimenkuvauksia ja yrittämällä sovittaa työntekijää työhön. Menestyneiden yrittäjien pitkän aikavälin strategiat ovat yksinkertaisia ja luonnollisia. Strategia onkin toimintasuunnitelma vahvuustekijöiden maksimoimiseksi ympäristössä vakuuttavia tekijöitä vastaan. Yrityksen on pyrittävä minimoimaan tai estämään tappio, valittava tilaisuudet, vahvistettava resursseja ja puolustettava tai yritettävä lisätä markkinaosuutta. Strategia pitää pystyä ilmaisemaan yhdellä lauseella. Menestyvät yrittäjät

eivät hajoita johtamisresurssejaan liian monelle alueelle. Japanissa yritykset menestyvät etenemällä askel askeleelta, eikä ”kaikki tai ei mitään”-innolla, joka johtaa uupumukseen. Perusolettamuksista on pidettävä kiinni, mutta jos maailma muuttuu, niistä on päästettävä irti ja muutettava suuntaa. (Ohmae 1982, 94, 214-215, 240-241, 246, 250, 260.)

Thomas Alva Edison on todennut, että ”*1 prosentti inspiraatiota, 99 prosenttia työtä*”. Ohmaelle tulemisessa hyväksi strategiksi on olennaista kehittää alkuinnostusta, suuntavaistoa sekä kykyä kestää häiriöitä. Luovilla ideoilla on usein sekä repivä, että rakentava aspektinsa. Ne voivat hajottaa tavanomaisia ajattelumalleja, uhata vallitsevaa olotilaa ja herättää levottomuutta. Kun ihminen lähtee myymään tai toteuttamaan luovaa ideaa, hän ottaa suuren epäonnistumisen, rahan menetyksen tai itsensä naurunalaiseksi tekemisen riskin. Kyky kestää kritiikkiä, vihamielisyyttä ja pilkkaa näyttää olevan menestyvien ja uutta luovien strategioiden tärkeä piirre. Strategiaa ei voi kutistaa kaavaan (Ohmae 1982, 261, 266, 268.)<sup>41</sup> Ohmaen ajatukset ovat sovellettavia myös teatteriohjaajan työssä.

#### **4.4. Ihmiskuva, maailmankuva, maailmankatsomus, filosofia ja arvot strategian taustalla teatteriohjaajan työssä.**

Mielestäni ohjaajuutta ei voida erottaa täysin ohjaajasta itsestään henkilönä. Teatteriohjaajan arvomaailma näkyy hänen valitsemassaan työskentelymenetelmässä, työtavoissa sekä tavoissaan toimia ja olla ryhmän, itsensä ja taiteellisen työskentelyn kanssa. Samoin näkyy arvojärjestys. Jos hauskanpito on liian korkealla arvolistalla tuloskeskeisyyden sijasta, voi seurata ongelmia. Jos liian matalalla, siitäkin voi seurata ongelmia. Tämäkin riippuu päivästä ja hetkestä. Teatteriohjaaminen on toimintaa, jossa on koko ajan hyvin monta ”palikkaa ilmassa”. Kirjailija Aina Bergroth toteaa Gloria-lehden haastattelussa mielestäni kiinnostavasti, että ihminen on kävelevä uskontunustuksensa. Yhteishaastattelussa Bergrothin kanssa, teatteriohjaaja, teatterinjohtaja Esa Leskinen esittää, että teatteri on filosofiaa sekä maailmankuvan selitystä. (Talvitie 2008, 40.) Jukka Hytin mukaan Erik Söderblom nä-

---

<sup>41</sup> Ohmaen mukaan kokemus alalle tulon esteenä voidaan tehdä tyhjäksi tuote- tai prosessi-innovaatioiden avulla (Porter 1980, 36 -37).

kee, että tuottajalla pitäisi olla maailmankatsomus, ihmiskäsitys ja teatterikäsitys. Ilman näitä tuottajalla ei voi olla visiota, tai se jää ohueksi ja on helposti puhkaistavissa. (Hytti 2005, 44.) Uskon että vielä tärkeämpiä nämä asiat ovat ohjaajalle. Kuten Ruikka näki, ne ovat kaiken perusta.

#### 4.5. Kilpailu

Michael Porter toi 80-luvulla kilpailun liikkeenjohdossa strategisen ajattelun keskiöön. Jos teatterissa on jotakin vastaan taisteltava tai kilpailtava, niin ennen kaikkea huonoa esitystä ja vasta toissijaisesti muita teatterin tekijöitä. Ohjaajan kilpailijoita ovat toiset ohjaajat sekä teatterintekijät. Laajennettuna voitaisiin ajatella, että kilpailijoita ovat myös muiden, vastaavien palveluiden tuottajat. Teatterintekijä kilpailee jokaista työtoveriaan vastaan esityksen kokonaisuudesta ja oikeudesta määrittää mitä lavalla esitetään. Kun tavoitte tai tavoitteet ovat selvillä, se voi vähentää ryhmäläisten keskinäistä kilpailua ja keskittymistä muihin epäolennaisiin asioihin. Kilpailusta teatterissa ei usein puhuta. Teatterissa puhutaan pikemminkin yhteistyöstä ja *turvaverkosta* (Hurme 1998) jonka ryhmä muodostaa.

#### 4.6. Teatteriohjaaminen ja strategia

Miten strategia ja taide eroavat toisistaan? Teatteriohjaajan työssä strateginen suunnittelu voisi liittyä kysymykseen esityksen taustalla vaikuttavasta filosofiasta, maailmankuvasta ja ihmiskäsityksestä sekä strategiseen suunnitteluun, joka liittyy kysymyksiin: ”mitä pitäisi tehdä”, ”miksi?”, ja niin edelleen. Tähän liittyy kysymys, minkälainen työtapa valitaan? Strategia voidaan nähdä yksittäisen produktion pääsuuntaviivojen hahmotteluna taiteellisella, toisaalta ihmisten ja asioiden johtamiseen liittyvällä alueella. Teatterissa strategia osaltaan toteuttaa taiteellisen *vision*. Ohjaajan etukäteisvalmistelut kuuluvat osittain taiteellisen luomistyön, osittain strategisen, operatiivisen ja henkilöstöjohtamisen alueelle.

Kristian Smeds on tähän asti halunnut ohjata noin yhden teatteriesityksen vuodessa, mikä on prosessissa syntyville töille sopiva tahti (Ruuskanen ja Smeds 2005, 46). Muun muassa Smedsin taiteeseen liittyvissä valinnoissa on mielestäni nähtävissä selvää ”taiteilijan strategista ajattelua”.

Strateginen suunnittelu liittyy teatteriohjaajan työhön esimerkiksi siinä, miten ohjaaja ajoittaa projektinsa. Täytyykö esitys tehdä heti, vai voiko kypsytellä sitä? Pienissä teattereissa tuotantoja joudutaan usein tekemään ilman asianmukaista työvoimaa jokaiseen tehtävään. Hyvä suunnittelu voisi auttaa kohdistamaan voimavarat paremmin. Strategian päämäärä teatteriesityksen kohdalla riippuu tapauksesta, tekijöiden maailmankuvasta, ihmiskuvasta, teatterista, tuotantomallista, tekijöiden teatterin tekemisen tavasta, ynnä muista seikoista. Teatteriesityksessä strategian päämääriä voi ehkä olla useita. Jos, kuten teatteriesityksen tapauksessa, on kysymyksessä kovin monimutkainen toiminta tai kokonaisuus, joka on toteutettava suhteellisen lyhyessä ajassa, toiminnan suorittamiseksi voi olla hyvä tehdä (*visionsa* sekä *missionsa*) pohjalta pelisuunnitelma, eli strategia, joka konkretisoituu osastrategioina sekä operatiivisena työn ja henkilöstöjohtamisen suunnitteluna työ-, ohjaus ja muissa suunnitelmissa sekä niiden toteuttamisessa ja lopulta esityksessä. Strategian päämäärä voisi olla esimerkiksi ”*perusidea sekä laajemmat näkemykset (omasta mielestä esitykseksi ja taiteeksi soveliaan) esityksen valmistamiseksi*”. Päämääränä olisi, että esitys valmistuu ensi-iltaan, että siihen ollaan pääasiallisesti työryhmän keskuudessa tyytyväisiä, se koetaan työryhmän keskuudessa taiteena, esitys esitetään yleisölle ja se käy läpi muut esitykset ja jälkityöt. Julkisuuteen liittyvää strategista suunnittelua on esimerkiksi se, että ohjaajat pyytävät tarkistettavaksi puffitekstit ynnä muut, ennen kuin ne julkaistaan. Ensi-iltapaineissa ohjaajan antama haastattelu voi antaa esityksestä ja ohjaajasta oudon kuvan, ellei tekstiä tarkisteta ja korjata.

Carl von Clausewitz esittää, että sotaa käydessä parasta strategiaa on olla aina hyvin vahva<sup>42</sup> (Clausewitz 2005, 122). Teatterissa tällä menetelmällä jäisi varmaankin monta uutta asiaa löytämättä ja tästäkin hetkestä jäisi varmaan paljon kertomatta. Pian oltaisiin tehtailemassa vanhoilla ja turvallisilla kaavoilla tuttuja ja turvallisia esityksiä.

---

<sup>42</sup> Clausewitzille strategian tehtävä on erottautuminen kilpailijoista ja sen tekeminen edellyttää kykyä ja rohkeutta tehdä kompromisseja, eli tietoisien valintojen tekemistä hyvienkin vaihtoehtojen välillä ja kykyä sanoa monille asioille ei (Suomen strategisen johtamisen seuran verkkosivut, Kamensky 16.5.2007).

## V TEATTERIOHJAAJA OPERATIIVISENA JOHTAJANA – ASIOIDEN JOHTAMINEN

### 5.1. Mitä on operatiivinen johtaminen?

Seuraavaksi käsittelen operatiivisen johtamisen historiaa. Liiketaloudessa ja organisaatioiden johtamisessa operatiivinen johtaminen on käytännön päivittäisjohtamista. Siinä ratkotaan käytännön ongelmia kuten esimiestyö, aikatauluttaminen, työvuorot ja niin edelleen. Operaatiotaito on strategian ohella sodankäyntiin liittyvä termi, perinteisesti oppi taistelujen yhdistämisestä operaation voittamiseksi. Operaatiotaito sisältää operaation valmistelun, joukkojen siirrot ja operaation suorittamisen. Operaatiossa yhdistyvät taistelut laajalla alueella, siksi se nähdään taktiikkaa<sup>43</sup> laajempänä sodankäynnin tasona. Operaatiotaidon yläpuolella on strategia ja operaatiotaito liitetään neuvostoliittolaiseen sotaoppiin.<sup>44</sup> (Wikipedia 2007.) Neuvostoliittolaisen näkemyksen mukainen operaatiotaito eriytyi taktiikasta ja strategiasta koska ensimmäinen maailmansota muutti käsityksiämme sodan kuvasta. Sotaa ei ratkaistaisikaan suurissa ratkaisutaisteluissa, vaan laajalla alueella toisiinsa liittyvissä pienissä taisteluissa. Siviilipuolella operatiivinen tarkoittaa *toiminnallista*. Operatiivinen johto merkitsee toimivaa johtoa kuten toimitusjohtajaa. (Wikipedia 2007.) Strateginen, operatiivinen ja henkilöstöjohtaminen voidaan nähdä näkökulmina johtamiseen ja esityksen valmistamisen prosessiin, samaan tapaan kuin esimerkiksi valosuunnittelun, tai näyttelijäntyyön näkökulma valottavat teatteriesityksen rakentamisen prosessia omista suunnistaan.

Liiketoiminnassa projektipäällikkö voi johtaa projekteja operatiivisesti, mutta se kenen vastuualueeseen operatiivinen johtaminen kuuluu, riippuu esimerkiksi yrityksen koosta tai yritysmuodosta. Kai Ruuskan mukaan projektipäällikkö on projektin operatiivinen johtaja, joka hoitaa projektin päivittäisjohtamisen. Projektipäällikön on saavutettava tavoitteet annetuilla re-

---

<sup>43</sup> Yhden taistelutason toiminta (Wikipedia, 2007).

<sup>44</sup> Käsitteen on määritellyt neuvostoliittolaisen Frunzen sotilasakatemian yliesikuntaupseerikoulun opettaja A.A. Svechin 1927. (Wikipedia 2007.)

sursseilla. Projektipäällikkö delegoi toteutusvastuuta projektiryhmälle ja tehtävien vastuuhenkilöille. Ainoastaan erittäin pienissä projekteissa hän osallistuu toteutusprosessiin. (Ruuska 2007, 137.) Henry Mintzberg kuitenkin esittää, että yritysjohtajille sanotaan että heidän tulisi käyttää enemmän aikaa delegoimiseen sekä suunnitteluun ja vähemmän aikaa operatiivisiin yksityiskohtiin, koska ne eivät ole johtajan tehtäviä. Eräissä tutkimuksissa kuitenkin todettiin, että johtajat osallistuivat toteutusprosessiin suuressa määrin.<sup>45</sup> (Mintzberg & Quinn 1998, 20 -21.) Teatterissa operatiivinen johtamistyö jakaantuu usein pääasiallisesti ohjaajalle, etenkin taiteellisella puolella ja tuottajalle tuotannollisen puolen sekä markkinoinnin suhteen. Se, miten teatteriohjaus tulisi suunnitella operatiivisessa mielessä, riippuu nähdäkseni siitä, mikä on tavoite ja mistä lähdetään. Mikäli valitaan tyyllilajiksi musikaali, harjoitusperiodiin pitää varata aikaa esimerkiksi koreografioiden harjoittelemiselle<sup>46</sup>.

## 5.2. Haastateltujen ohjaajien näkemyksiä operatiivisesta suunnittelutyöstä teatteriohjaajan työssä

Seuraavaksi esittelen ohjaajien näkemyksiä työstään ja toimintatavoistaan ohjauksen operatiivisina suunnittelijoina.

Maarit Ruikka tekee tarkat harjoitusaikataulut koko harjoitusperiodille etukäteen, jotta kaikki pääsevät ainakin teoriassa tasapuolisesti harjoittelemaan omia kohtauksiaan. Aikataulut vaihtelevat aina vähän, niitä päivitetään koko

---

<sup>45</sup> Choran (1973) on todennut että pienessä yrityksessä yksikin poissaolo voi aiheuttaa sen, että johtaja tarttuu itse työhön. Johtajat vaihtelevat tehtävästä toiseen, keskeyttävät omat työnsä toimiakseen tehokkaasti. Suunnitelmat ovat joustavia ja vain aikomuksina heidän päässään. (Mintzberg & Quinn 1998, 20 -21.)

<sup>46</sup> Pieta Koskenniemen mukaan nykyteatterissa ja perinteisessä teatterissa käytetään erilaisia työtapoja. Perinteisessä teatterissa esityksiä harjoitellaan aina samalla tavalla. Nykyteatterissa harjoitustavan ajatellaan siirtyvän esityksen kerrontaan, työtapo valikoituu sen mukaan, mihin esityksellä pyritään ja jokaisen esityksen tulisi etsiä oma muotonsa, oma kielensä. Nykyteatterin kielellä puhutaan siitä, miten esityksen aihekin kasvaa esiin vasta prosessin myötä. (Koskenniemi 2007, 48 -49.) Nykyteatterissa piste josta lähdetään liikkeelle, ei ole välttämättä teatteriteksti, vaan se voi olla myös aihe, runo, kuva, idea, ajatus, tai mikä tahansa. Joku on myös sanonut, että ammattilaisen erottaa siitä että hän osaa valita oikeat työvälineet ja toisaalta Kai Ruuska toteaa: ”Työväline ei ole järjen korvike” (Ruuska 2007, 50).



ajan. Ruikka pitää aikataulujen tekemistä tärkeänä osana prosessia ja siihen kuuluvat muun muassa se, missä vaiheessa mukaan tulevat lavastukset, puvustukset, maskit, miten valo- ja äänidramaturgia etenevät, miten lähdetään tutustumaan materiaaliin näyttelijöiden kanssa ja miten harjoitusaikataulu etenee? Laatiiko ohjaaja harjoitusaikataulun niin, että läsnä on oltava vain niiden, jotka ovat tehtävässä kohtauksessa. Ruikka pitää tärkeänä, että ohjaaja pitää työpäiväkirjaa ja kirjaa projektin etenemisen ylös.

Leea Klemola näkee, että hän ei kirjoita näytelmiä ilmaan, eikä pidä niitä näytelminä, vaan esityksinä. Kirjoittaminen on matkaa kohti sitä, että ennen pitkää on taas yhdessä työryhmän kanssa. Alkusuunnittelu kestää vuoden tai kaksi ennen kuin näytelmä valmistuu ja suunnittelun kanssa lomittain hän alkaa aika pian ottaa selvää työryhmästä. Työryhmä on selvillä noin vuotta ennen kuin alkaa ohjaus. Joitakin muutoksia voi tulla. Klemola jakaa tietoa ja kommunikoi suunnittelevan työryhmän kanssa. Näyttelijät saavat usein tekstin vasta kun harjoitukset alkavat. Suunnittelua ja kirjoitustyötä on vaikeata erottaa, koska ne tapahtuvat yhtä aikaa. Hetkeä jolloin hän istuisi alas ja miettisi miten ohjaus tapahtuu, ei useimmiten tule. Näyttelijöiden persoonana, miten he tekevät roolia, vaikuttaa tekstiin paljon. Klemola määrittelee alussa, miten lähdetään harjoittelemaan, näytelmän alusta loppuun, vai haetaanko aluksi hahmoja? Missä vaiheessa mennään ensimmäinen ja toinen puoliaika läpi? Teatteriharjoitukset lasketaan Suomessa harjoituksina, yksi harjoitus on 4 tuntia ja päivässä niitä on kaksi. Minimimäärä harjoituksia mitä esityksessä on oltava, on 46, ihanne olisi ehkä *Kohti Kylmempää-*esityksessä ollut 82, vaikka niitä oli 76. Yleensä harjoituksia on ohjaajan mielestä liian vähän. Harjoituspäivien määräytyminen on käytännön kysymys, sillä teattereissa on ohjelmistot ja samat näyttelijät ovat myös muissa produktioissa. Tiettyyn kauteen on mahdollista tietty määrä esityksiä, näkee Klemola.

Klemola esittää, että kirjoittaessaan *Kohti kylmempää-*esitystä, hän tupakoi 3 askia päivässä. ”Niin se rupes oleen semmonen niinku keuhkohtauman peleko, minkä yläpuolelle pitää niinku ittensä kammeta ja ...tulee semmonen olo, että tän työn jälkeen ei oo tulevaisuutta, ja hermot rupee oleen tosi

*huonossa kunnossa ja siit on esimerkiks seurannu se, että mä, niin ku oon ottanu tällä hetkellä niinku lusikan kauniiseen käteeni ja koettanut jotenki myöntää oman lähtötasoni, sen siitä että, kuinka paljon kauhua mussa herättää kirjottaminen ja edetä jotenki niinku sen mukaan”.* Klemola toteaa aloittaneensa kuntoilu-urakan, palkanneensa personal trainerin, joka suunnittelee hänelle hapenottokykyä vaativia harjoitteita, jotka pitäisivät häntä tupakasta irti. ”...kyllä sitä pystyy niinku tekeen vaikka 8 tuntia sitte töitä et-  
tä vaik—jos..korjaa valmista kohtausta, korjaa kerran ajateltua, parantaa, mutta se, että pitäis niinku luoda uutta, keksiä, niin se on jotenki, se on se, missä sitä tupakkaa kuluu, ihan siis niinku, hir-ihan mitä tahansa määriä...”  
(Klemola.)

Sanna-Kaisa Hjorth pohtii suunnittelevan työryhmän kanssa, kuinka esitys saadaan näyttämään miltä pitäisi ja viestittämään mitä hän haluaa? Esityksestä tulee ryhmän yhteinen asia. Keskeinen kysymys on, kuinka se saadaan toimimaan? Hän näkee omat ohjauksensa sekä tarkasti suunniteltuina projekteina, että työn kautta hahmottuvina prosesseina.

Hjorthin mielestä harrastajateatterissa tärkeitä on, ettei suunnittele esitystä liian valmiiksi, koska esiintyjät ovat erilaisia ja omaa ”supervisiota” on lähestyttävä eri tavoin, kuin omassa tekstissä, jossa esiintyjät ja muu on etukäteen tarkasti mietitty. On tärkeää, että harrastajien esitys tulee heidän näköisekseen, eläväksi esitykseksi. Tiukasti ohjattua projektia tärkeämpi on yhdessä tekeminen ja onnistumisen tunne. ”Omassa jutussa” on vapaamat kädet ohjaajalla ja enemmän röyhkeyttä pyytää ihmisiltä toteuttamaan teoksen näköiseksi, kuin on nähnyt, uskoo Hjorth.

Hjorth alkoi työn alla olevassa produktiossaan nähdä ensin henkilöitä, jotka voisivat näytellä esityksen hahmoja ja hän alkoi ottaa selvää, voisiko hänellä olla työryhmää, eli ensin tulee työryhmän kokoaminen. Hän haluaa että hänellä on ryhmä takanaan, että on enemmän kuin hän yksin menossa jotakin kohti. Hänellä on päässään paljon kuvia ja visioita ja siksi hän haluaa työryhmän pian kasaan, että hänellä on henkilöitä, joiden kanssa voi keskustella ja ideoida, sillä hän ei koe olevansa varsinaisesti kirjoittaja. Hän haluaa saada käsikirjoituksen pian tehtyä, jotta esiintyjät pääsevät työstämään roo-

lejaan. Hän tekee kartan, missä hän yrittää nähdä mielessään asiat, jotka on otettava huomioon, esimerkiksi aikataulut. Jokainen esityksen osa-alue tehdään pala kerrallaan ja suunnitellaan muiden suunnittelijoiden kanssa, jotka osaavat hahmottaa kauanko aikaa työvaiheisiin menee. Täytyy olla selvillä minkälaisia työvaiheita kukin osa-alue vaatii, mitä palasia on tulossa ja minkälaista kokonaisuutta ollaan tekemässä. Matkan varrella se saa muuttua ja pitää valmistautua yllätyksiin, mutta varautua aikataulullisesti, jos on iso palapeli käsissä, että jokainen mietitty loppuun asti ja se että palaset sopivat kokonaisuuteen. Hjorth ei osaisi tehdä paljon työtä suunnittelematta ja sitten jokin osa esityksestä ei toimisikaan. Hän käy mielessään vaihtoehtoja läpi, jotta työ olisi keskittynyttä. Kun on yhteistyökumppaneita, muita suunnittelijoita, se helpottaa työskentelyä, kun kaikkea ei tarvitse ratkaista yksin, eikä tietotaitoa itsellä ole kaikille aloille. Suunnitelmia ei saisi kuitenkaan tehdä liian jäykiksi koska jokainen näyttelijä tai esiintyjä tuo esitykseen oman lisänsä, mikä on arvokasta ja näin teos tulee rikkaammaksi. Hjorth toteaa, että kun paikka ja päivämäärä on sovittu, voidaan alkaa työstää tätä päivämäärää kohti ja sitten kaikki menee kasaan nopeasti. Hän tarvitsee *dead lineja*.

Ohjaajien operatiivisen johtamisen suunnittelu pitää toisaalta sisällään taiteellista työskentelyä suunnittelevan työryhmän kanssa ja toisaalta varsin ”mekaanisia ” asioita kuten työmääräarviot, aikataulujen suunnittelu ja toimintojen koordinoiminen.

### **5.3. Operatiivisen johtamisen suunnittelu teatteriohjaajan työssä.**

Kaisa Korhonen kertoo käyttävänsä ohjauksen suunnittelussa pienoismallia. Sillä hän rakentaa luottamusta esityksen maailmaan jota myös luo sen avulla. Hän tarkistaa, että visuaalinen ratkaisu palvelee materiaalia jota hän käyttää ja että se tarjoaa riittävästi vaihtoehtoja. Hän kiinnittää huomiota lukuutapaan ja aiheensa kannalta tärkeimpiin tilanteisiin. Pienoismalli antaa taikut ja sitten hän unohtaa sen. Hän ei kirjoita yleensä ideoita muistiin, jotta todellisuuden voisi kohdata ”puhtaammin”, mutta valmistelutyö takaa mielenrauhan, jotta harjoitustilanteessa voi antautua nyt-hetkelle. *Kullervo*-esityksessä Korhonen teki tarkan kuvakäsikirjoituksen, jota hän tarkisti har-

joitusaikana pari-kolme kertaa. Ilman sitä olisi ollut vaikea mennä ”vaaran laelle johtamaan isoa tuntematonta ihmisjoukkoa”. Monesti joutuessaan ensi-illan alla tiivistämään esitystä Korhonen havaitsee ettei ”turhaa” työtä ole, vaan marginaalisesta työstä saatu tieto jää itsetuntona sekä näyttelijöiden yhteisenä kokemuksena elämään (Helavuori & Korhonen 2008, 70 -71, 73.)

Kristian Smeds puolestaan ei ennen harjoitusprosessia, eikä sen aikana tietoisesti etsi materiaalia teoksiinsa. Hän käyttää materiaalinaan elämänkokemuksiaan. Hänkään ei tee muistiinpanoja eikä työpäiväkirjaa. Kirjoja hän lukee ja etsii niistä tietoa ihmisyydestä ja elämästä sekä lukee taidefilosofisia teoksia, jotka liittyvät muun muassa teosten muotoon. (Ruuskanen & Smeds 2005, 49 -50.) Juuri tämänkaltaiset asiat; kuvakäsikirjoitus, työpäiväkirja ja lukeminen voidaan nähdä ohjaajan projektinhallintatyökaluina ja työvälineinä.

Helena Sederholmin mukaan prosessi taiteena eroaa yrityselämän prosessiluontoisista projekteista. Yrityselämän projekteissa suunnittelu ja organisointi tähtäävät nopeaan, yksiselitteiseen ja kustannustehokkaaseen toteutukseen. Taiteellisen prosessin suunnittelu tähtää siihen, että prosessi etenee omin ehdoin, *ei lopputuloksen ehdoilla*. Taiteellinen prosessi on hänen mukaansa sitä, ettei anneta pelkkää ”liikkeen vaikutelmaa”, vaan opitaan tekemään valintoja, selkeytetään omaa näkemystä ja kohdataan asioita eri näkökulmista. (Sederholm 2006, 57 -58.) Juha-Pekka Hotinen esittää: ”*Professionalismi, taito tehdä oikein on poistettava taiteen kriteerien joukosta, koska se sitoo taiteen hyötyfilosofiaan ja ekonomiaan. Pyrkimys sujuvuuteen, ajatus valmiista lopputuloksesta ja tuotteesta on hylättävä. Taiteellisessa työssä kitkalla on suurempi arvo kuin sujuvuudella; välitiloilla ja ristiriidoilla on suurempi arvo kuin eheydellä*”. Hotisen mukaan laadukkaan taiteen vaatimuksen takaa paistaa, että halutaan tasalaatuista taidetta, ”lautaa sahalta”. Laaduntarkkailu on vanhan tunnistamista uudessa. Taiteen laadunvalvonta johtaa taiteen teollistamiseen. Hotinen uskoo, että ”*Taiteen teollistaminen on jo johtanut standardeihin ja kilpailukyvyyn korostamiseen. Ne molemmat ovat paradokseja, kun ne liitetään taiteen varsinaiseen olemukseen, eli liikkuvuuteen – taide on ”ajattelua ilman sääntöjä”, kuten filosofi*

*sanoo – ja moniäänisyyteen, joka sopii huonosti yhteen kilpailumentaliteetin kanssa*”. Laatuteatterivaatimuksen rivien välistä voi lukea toiveen, että teatteri olisi sulavaa, särötöntä, taitavaa, tasapainoista, suhteellisuudentajuista, hyvällä maulla ja hyvällä hyötysuhteella tehtyä, väittää Hotinen. Teollinen tuotantomalli on läpäissyt miltei koko teatterimaailman ja ammattien eriytyminen on osin valitettavasti tapahtunut asia. ”Yhden valosuunnittelijan on järkevää tehdä hyvät ennakkosuunnitelmat ja siten säästää työyhteisön monta jännittynyttä työpistettä ristiriidoilta ja mielipahalta. Toista valosuunnittelijaa ei edes päästettäisi ajamaan näytöksiä, koska hänen pelätään syövän loputkin leivät suorittavan henkilökunnan suusta ”. (Hotinen 2001, 238 -239, 398, 356.) Juuri tämä ”laatuteatterivaatimus” on vahvasti pro gradu-työni takana oleva innoittaja. Hotinen uskoo, että toisinaan ennakkosuunnittelun sekä etätöiden tarkoituksena on turvata taiteellinen vapaus, jottei työryhmän sosiaalinen paine suuntaisi ja valikoisi ideoita ennakolta.<sup>47</sup> (Hotinen 2001, 356 – 357.)

Teatteriohjaamiseen liittyy projektinhallinta, koska teatteriesitysikin voidaan nähdä eräänlaisena projektina. Kai Ruuska esittää, että projektinhallinnan 1960-luvulta olevan klassisen teorian mukaan projektia varten tulee laatia tarkka suunnitelma, panna suunnitelma täytäntöön, korjata negatiiviset poikkeamat suunnitelmasta ja onnistumisten kohdalla olla tekemättä mitään. Teoria ei toimi koska suunnitelman toteuttavat eri tekijät kuin suunnittelijat. Heitä on suppea joukko. Ongelmia tulee myös siksi, että oletetaan ettei projektin toimintaympäristö muutu ja että kaikki voidaan etukäteen tietää ja hallita. Projektit ovat kertaluontoisia, jolloin lopputulosta on mahdotonta tarkasti ennustaa. Projekti on aina organisaatiolle riski. Projektissa kaikki tehdään ensimmäistä kertaa, eikä myöskään normaalin tuotannon skaalaeduista ole hyötyä. Epävarmuus ja odottamattomat tilanteet kuuluvat asiaan ja yrittää voi kerran. Projektissa jatkuvat muutokset sekä odottamattomat ti-

---

<sup>47</sup> Näin voi rauhassa kehitellä parhaita ideoita. Kun näitä ”norsunluutornissa” päähän pälkähtäneitä ideoita tuo työryhmään, tarvitaan usein arvovaltaa tai suoraa käskyvaltaa, jotta ne menisivät läpi. Jos ne heti kelpaisivat, ne olisivat tuskin hyviä. Työtavan ongelmaksi Hotinen näkee kastijaon, hierarkian ja ylemmydentunteen, vaikka menetelmästä on näyttöä. (Hotinen 2001, 356 – 357.)

lanteet ovat pysyvä olotila. ”*Projekti on aina omalla tavallaan hyppy tuntemattomaan*” (Ruuska 2007, 29 -30, 248 -249). Näin siis muidenkaan alojen organisaatioissa ei välttämättä nähdä, että projektityöskentely kulkisi eteenpäin ”kuin juna”. Laitostatterissa voidaan tietysti yrittää pyrkiä skaalaetuihin, siinä määrin kuin se on mahdollista esimerkiksi vakiintuneen markkinointikanavan tai yhteistyösopimusten kautta.

Kari Laakson mukaan nykyisin projektit ovatkin nähty prosessikeskeisinä.<sup>48</sup> (Laakso 2006.) Projektinhallinnassa koviin tekniikoihin (*management*) kuuluu projektin aikataulujen sekä kustannusarvioiden laadinta, niiden seuranta sekä laadun varmistamiseen liittyvät menettelytavat. Painopiste on asioiden ja tehtävien johtamisessa erilaisten työvälineiden ja menettelyjen avulla. Pehmeissä tekniikoissa, (*leadership*) on kyse ihmisten johtamisesta, vuorovaikutuksesta sekä viestinnästä. Barnes on todennut, että projektin hallinnassa on suuressa määrin kyse ihmisten johtamisesta. Projektinhallinnassa on tärkeä erottaa ohjausprosessi ja toteutusprosessi. Projektit voidaan jakaa käytettävissä olevan ajan mukaan normaaleihin *projekteihin*, *pikaprojekteihin*, sekä *katastrofiprojekteihin*. Aina ei ole mahdollista valita, mutta ratkaisu on tehtävä tietoisesti siitä, mikä projektityyppi on käytössä. (Ruuska 2007, 25, 31 -32, 41 -53.) Perusdraama voidaan nähdä hieman enemmän *management-tyylisesti* ja *devising-metodi leadership-tyylisesti* johdettuna projektina.

Kai Ruuskan mukaan perinteisillä organisaatorakenteilla sekä johtamismenetelmillä tavoitellaan organisaation tasaisesti etenevää ja stabiilia tilaa, jossa ennakoitavuus on ihanne. Rakenteet sekä johtamisjärjestelmät on suunniteltu jatkuvaluonteista toimintaa varten, jolloin painopiste on tehtävissä sekä työprosesseissa, ei päämäärissä. Projekti on tavoiteorientoitunut organisaatio, eikä siinä ole niin väliä miten tavoitteet saavutetaan. Projekteille tyypillinen dynaaminen toimintaympäristö edellyttää, että tehtyjä suunnitelmia

---

<sup>48</sup> Perinteisempien prosessimallien rinnalle on tullut *ketteriksi* kutsuttuja projektinhallinta-menetelmiä, jotka ovat kompromissi tarkan hallittavuuden ja joustavuuden välillä. Todellisuutta ei voida aukottomasti ennustaa ja halutaan työskennellä parhaiten työyhteisön jäsenille soveltuvain tavoin. (Laakso, 2006.)

voidaan muuttaa. Projektipäälliköltä edellytetään osallistuvaa johtamistyyliä, mikä edistää projektiryhmän luovuutta ja perustuu avoimeen viestintään. On jatkuvasti oltava kenen tahansa tavoitettavissa ja käytettävä ihmisläheisempää johtamistapaa, kuin linjaorganisaatiossa. Työryhmäläisiltä vaaditaan kykyä omaksua nopeasti uusia työmenetelmiä sekä noudattaa tiukkaa, aika-  
tauluihin sidottua työrytmiä. (Ruuska 2007, 130 -131.) Nämä ajatukset ovat mielestäni olennaisia, kun ajatellaan teatteriohjaajan ja työryhmän työtä teatteriproduktion johtajana.

Ruuska esittää, että projektipäällikkö vastaa projektisuunnitelman laatimisesta. Se astuu voimaan kun johtoryhmä on käsitellyt ja hyväksynyt sen. Suunnitelmaa ja aikataulua tarkennetaan projektin edetessä. (Ruuska 2007, 179.) Projekti saa alkunsa ideasta, visiosta, tai muusta sellaisesta. Seuraava vaihe on käynnistysvaihe, jossa kohdealueesta tehdään esiselvitys tai esitutkimus. Selvitetään projektin toiminnalliset sekä tekniset tavoitteet, keskeiset ongelma-alueet, tavoiteaikataulu, kustannusarvio ja resurssitarve, onnistumisedellytykset sekä lopputulos (alustavasti). (Ruuska 2007, 34 -36). Projektin onnistumisedellytykset lyödään lukkoon pitkälle projektisuunnitelmaa tehtäessä.<sup>49</sup> (Ruuska 2007, 37, 50 -51).

Kai Ruuskan mielestä projekteilla on erilaisia tavoitteita, joita ovat esimerkiksi sisällölliset sekä laadulliset, toteutukselliset, taloudelliset ja ajalliset tavoitteet. Tavoitteet voivat olla ristiriidassa ja niiden tärkeysjärjestys vaihtelee tarkastelijasta riippuen. Onnistuminen on osittain mielipidekysymys. Tulisi etukäteen miettiä, millä kriteereillä projektin katsotaan onnistuneen. Suunnittelua tehdään sen verran kuin on välttämätöntä. Projekteilla pitäisi olla välitavoitteita.<sup>50</sup> (Ruuska 2007, 53, 177, 274 -277).

---

<sup>49</sup> Yleisiä suunnitteluvirheitä on työmääräarvioiden ja aikataulujen määrittäminen liian optimistisesti, henkilöiden käytettävyyden yliarviointi, henkilön kokemusta ei huomioida työmääriä arvioitaessa tai että joitakin riippuvuuksia unohtuu. (Ruuska 2007, 37, 50 -51).

<sup>50</sup> Välitavoitteet terävöittävät projektiryhmän toimintaa ja työskentelyintensiteetti kasvaa, kun lähestytään merkittävää välitavoitetta ja myös työmotivaatio lisääntyy, koska projektiryhmä voi kokea saaneensa jotakin valmiiksi. (Ruuska 2007, 274 -277).

Kai Ruuskalle tärkeää on, että projektiehdotuksessa on analysoitu ideat, tai kehittämiskohteet, jotka ovat aiheuttaneet tarpeen sille, että projekti tulisi asettaa. Lisäksi on arvioitu hyödyt, joita lopputuloksella voidaan saavuttaa. Projekti- ja työsuunnitelmien päätehtävät ovat: kuvata miten haluttu lopputulos saadaan aikaan, toimia seurannan sekä valvonnan apuvälineinä ja palvelulla organisaation operatiivista kokonaissuunnittelua. Työntekijöiden koulutussuunnitelman tekeminen on mahdollista. Projektisuunnitelma pitää sisällään lopputuotteen kuvauksen ja projektin organisoinnin ohella kunkin osa-alueen työsuunnitelmat. Niiden väliset riippuvuudet kohdistetaan tehtävät henkilöille sekä arvioidaan työmäärät ja kalenteriaika. Projekti pitää rajata huolellisesti, etenkin mitä isonpi projekti on kyseessä. (Ruuska 2007, 178, 183, 186.) Näitä asioita haastatteleman teatteriohjaajatkin painottivat edellä.

Ruuskan mukaan operatiiviseen johtamiseen kuuluu töiden koordinoiminen, minkä avulla varmistetaan että yhteistyö sujuu, jottei tehtäisi esimerkiksi päällekkäistä työtä.<sup>51</sup> (Ruuska 2007, 41, 139.) Hän uskoo, että projektipäällikön täytyy hankkia tietoa sekä välittää sitä projektin sisä- ja ulkopuolelle. Hänen tulisi olla läsnä, koska silloin hän viestii sitoutumistaan ja osoittaa kuuluvansa ryhmään. (Ruuska 2007, 156 -157.)

Kai Ruuska näkee, että aikatauluun liittyvät työmääräarviot ja ”*Hihasta ravistaminen vaatii kokemusta*” (Ruuska 2007, 189).<sup>52</sup> Aikataulujen jatkuva

---

<sup>51</sup> Työt voivat myös edetä väärässä tahdissa, mikä heijastuu resurssien käyttöön sekä aikatauluun. Projektityöskentelyn ongelmat eivät yleensä liity tekniikkaan, työvälineisiin tai lopputuotteen sisältökysymyksiin. Ongelmat syntyvät hallinnan ja menetelmien riittämättömyydestä. Yleensä projektiryhmän asiantuntijat ovat päteviä työssään, mutta vaikeudet johtuvat huonosta organisoinnista ja puutteellisesta suunnittelusta. Tällöin ryhmä ei toimi kokonaisuutena. Oireet voivat näkyä teknisellä puolella. (Ruuska 2007, 156 -157.)

<sup>52</sup> Teatterissa pohditaan montako palaveria teatterin hallituksen ja suunnittelevan ryhmän kanssa käydään, kuinka pitkiä palaverit ovat ja mikä on niiden ajankohta. Sama mietitään jokaiselle harjoitus- ja esityspäivälle. Harjoituspäivien sisään suunnitellaan muun muassa puvustajaa varten näyttelijöiden mittauspäivä, vaatesovitukset, koreografian ja laulujen harjoitusaikataulu, lavaste- ja tekniset rakennuspäivät, tekniset läpimenot, läpimenot, ennakkonäytökset ja kenraali. Myös teatteriohjaajan assistentti tai järjestäjä voi suunnitella aikataulut.



muutteleminen on kiusallista sekä syö projektipäällikön uskottavuutta (Ruuska 2007, 159 -160, 204).

Juha-Pekka Hotisen mukaan suunnittelun ydin on tehokkuudessa. Päämäärä on varmistaa, ohjailla, säästää sekä kontrolloida. Jos hyvää suunnittelua on se, missä panos-tuotos-suhteet, kysynnän sekä tarjonnan lait voidaan las-  
kelmoidsa kannattaviksi, missä rahaa vaivaa, aikaa voidaan parhaiten säästää, missä ongelmat voidaan parhaiten ennakoita sekä simuloida, missä tiedetään oikeat menetelmät oikeaa lopputulosta varten, missä hyvä suunnitelma on se, mikä täsmällisimmin vastaa lopputulosta, Hotinen haluaa ”*arasti kysyä, mitä tekemistä tällä suunnittelulla on taiteen ideaalien kanssa. Millaista maailmankuvaa näin suunniteltu taide välittää ja vahvistaa?*” Ongelma ohjaussuunnitelman tekemisessä on, että tulisi tietää ennakolta mitä tapahtuu. Tulisi tietää mihin tähdätä, miten tavoitella päämääräänsä. Mitä tarkempi käsitys, visio tai mielikuva esityksestä on etukäteen sen parempi. ”*Näytelmän synopsis tai produktion ohjaussuunnitelma ovat tyypillisiä edeltä tietämisen välineitä. Edeltä käsin tiedetään aihe, teemat, henkilökohtaiset kipupisteet... visuaalinen ja auditiivinen maasto, miljö ja ilmaisu...kun ennakko suunnitelma mielletään liian suorasti tulevan näytelmän tai esityksen työpiirustukseksi, eräänlaiseksi itse tehdyksi ristisanatehtäväksi, harjoittelusta tulee sen täyttämistä. Katoaako aito etsiminen? Katoaako kyky ja rohkeus vaihtaa suuntaa?*” (Hotinen 2001, 254, 355.)

Jukka Hytin mukaan työnjako ei ole vastuun pakenemista, vaan ”*johtamistaito ja työn jakaminen ovat hyvin keskenään toimeen tulevia kaksoissisaria*”. Esimerkiksi tuottaja määrittelee työnsä rajat. Oman toimenkuvan määrittelyssä auttavat omien vahvuuksien ja heikkouksien tunnistaminen.(Hytti 2005, 19 -20.) Myös ohjaaja voi usein määritellä hyvin pitkälle oman työnsä rajat.

---

#### 5. 4. Ohjaajat operatiivisina päivittäistyön johtajina

Ohjaajan operatiivisena päivittäisjohtamisena voidaan mielestäni pitää ainakin kohtausharjoituksia ja päivittäistä työtä suunnittelevan ja toteuttavan työryhmän kanssa. Seuraavaksi esitän teemahaastattelemieni ohjaajien näkemyksiä työstään produktio operatiivisina johtajina. Käsittelen tässä käytännön asioiden ja ihmisten päivittäistä johtamistyötä teatteriohjaajan työssä.

Maarit Ruikka kertoo käyttävänsä listoja. Hänellä on ranskalaiset viivat kalenterissa joka päivälle ja kun asia on tehty, hän ympyröi sen pois ja siirtää seuraavalle päivälle mitä jäi tekemättä.

Leea Klemola lähtee liikkeelle aina omasta tekstistään, joka ei välttämättä ole valmis, kun harjoitukset aloitetaan. ”...*sillon se on vaan niinku järkyttävä katastrofi...ensin siit seuraa enemmän huonoo, ku hyvää*”. Klemola lähtee liikkeelle maailmasta, henkilöistä, maailmankuvasta sekä teoksen kielestä. Kieli on hänelle ehkä tärkein asia. Tämä on valmiina ennen harjoitusten alkua, mutta se minkälaisen äänensävyyn esitys saa, on kiinni työryhmästä, näyttelijöistä sekä keskinäisestä yhdessäolosta. Suunta rakentuu näyttelijöiden persoonasta ja ohjaajan sekä näyttelijöiden välisestä kommunikaatiosta. (Klemola.)

Klemola pitää tärkeänä että koko työryhmä on harjoitussalissa noin ensimmäisen viikon, pari, että nähdään minkälaista maailmaa ollaan tekemässä, minkälainen maailma on syntymässä. Hänen on päätettävä, mitä kohtausta harjoitellaan huomenna. Koko työryhmää ei kannata istuttaa harjoituksissa, elleivät he halua tulla paikalle, mikäli heillä ei ole harjoituksia. Usein on mukavaa, kun harjoituksissa on intiimiä, että on vain se porukka, mitä tarvitaan. Pitää käyttää aikaa myös puhumiseen asiaankuulumattomuuksia, mikä tekee helpompaa tunnelmaa harjoitteluun, kun siellä ei ole niitä jotka odottelee vuoroansa, tai muuten ovat paikalla turhaan, kertoo Klemola.

Klemolalle alkusuunnittelu pitää tekniikan kanssa palaveria siitä, missä vaiheessa tekniikka tulee mukaan ja lavastajan sekä puvustajan ynnä muiden kanssa palavereja. Ohjaajalla pitää olla mielipide lavastuksesta, puvustuksesta, kaikesta. Hän on tavallaan produktion pomo, kukaan ei voi tehdä siellä mitään, ellei hän ole saatavissa, ellei ryhmä tiedä hyväksyykö hän vai ei. Aikataulujen suunnitteleminen on helppoa, ellei ”...jollei ole tullu hulluuk-sissaan antaneeksi jollekin näyttelijälle jotain semmosta lupaa, että se saa esimerkiks...olla joka tiistain poissa...” Yleensä kaikki näyttelijät ovat koko työajan käytössä, mutta: ”..tämmönen hulluus tapahtuu joka kerta, että sää haluat jonkun näyttelijän epätoivosesti ja sitte sää saat sen sillä eholla, että sillä on kuitenkin aina keskiviikkona vaan pari tuntia ...se ei kuulosta ikinä miltään, nyh, keskiviikkona vaan pari tuntia ...yhtäkkiä kuitenkin kun ruvetaan laskemaan sitten, että per kohtausta, niin ennen ensi-iltaa niin tulee ehkä kolme harjotusta ja nyt kyllä saatana pitäis just tuota harjotella. Ja tota niin, niin...se on jotenkin se...siinä käy aina sillä tavalla.” (Klemola.)

Leea Klemolan mielestä aluksi on tärkeää selvittää työryhmälle, millä tavalla lähdetään harjoittelemaan. Olennaista on ilmapiirin määrittelemineen. Hän kertoo millainen hän aikoo olla, koska hänellä on aggressiivinen maine. Hän selvittää, ettei aio kiduttaa ketään, eikä kytätä, onko joku motivoitunut, vaan olettaa, että jokainen haluaa tehdä työnsä hyvin. Klemola ei käytä alkulämmittelyjä. Hän ei pidä ihmisten ryhmässä hyppyyttämisestä ja että joku ohjaajaguru tulee ”kohottamaan kaikkien tasoa jollakin helevetin harjotteilla”. Kaikki vihaa niitä, eivätkä ne auta. Pitää vain esittää kuuliaista. (Klemola.)

Klemolan mielestä ohjaajalle läpimeno on aina kauhea totuuden paikka. ”Sää joudut siihen, sä et saa keskeyttää, kaikki tää virheet, kaikki tää paska paljastuu, sä et voi niinko mitenkään enää välttää sitä totuutta. Niin ohjaaja niinko aina mielellään harjottelis...” Laitosteatterissa on lakisääteisesti määrätty montako läpimenoa pitää olla, eli ainakin neljä ennen ensi-iltaa, mikä sisältää tekniset läpimenot (Klemola.)

Klemola voi muuttaa omaa tekstiään, jos näkee että se ei toimi lavalla, tai tietyn näyttelijän kohdalla. Yleensä muutoksen kohteena ovat repliikit, min-

kälaista kieltä käytetään, miten puhutaan. Kokonaisia kohtauksia ei muuteta, eikä henkilöiden välistä dynamiikkaa, tai sitä mistä kohtauksessa on kyse, tai mihin ollaan menossa. Lyhennyksiä tulee paljon. ”*Kokkolanäytelmä*<sup>53</sup> oli semmonen että siinä meni toinen puoliaika, meni kokonaan uusiks...*Ku harjotukset alk...Ja tää Kohti kylmempää*<sup>54</sup>, minkä mää ohjasin viimeks, niin tuota...siitä oli...valmiina vaan neljä ensimmäistä kohtausta...kun sitä alettiin harjottelemaan”. (Klemola.)

Sanna-Kaisa Hjorth uskoo, että hyvä suunnittelu auttaa. Voi olla tyhjää tilaa, mutta päivän tavoitteet ja päämäärät tulee olla selvillä, ei niin että vain juteltaisiin, eikä ohjaaja olisi valmistautunut. Vaikka ihmiset olisivat väsyneitä, heidät tulee saada uudestaan asian äärelle. Täytyy pitää mielessä punainen lanka ja pitää ihmisiä silmällä sekä nähdä mitä siellä tapahtuu, niin lavalla kuin ihmisissä. Tulee myös kuunnella, mitä kautta voidaan päästä hyvään lopputulokseen sekä kaikille mielekkääseen toimintaan. On olennaista nähdä ihminen ja hänen persoonansa, eikä pakottaa tekemään, vaikka ihminen voisi huonosti lavalla, eikä nauttisi. Tällöin näyttelijä ei voi omalla energiallaan tuoda sitä kaikkea hyvää, mitä muuten voisi. Pitää olla luottavainen pohja ihmisillä ja näin voidaan saada energeettisestikin hyvä lopputulos, vaikka olisi huonoja päiviä. Vaikka itseään pitää välillä motivoida, työ ei saisi olla pakkopullaa, pitää olla hyvä vire työskentelyyn. Hjorth käyttää työvälineinään tai menetelminään ohjauslakanaa, muistikirjoja ja paperia. Lisäksi hän tekee aikataulun, kehikon, minkä puitteissa liikutaan. Hän pyrki keskittymään yhteen asian kerrallaan ja aikatauluttamaan itseäänkin. On lähdettävä pois kaupungista, pidettävä tauko harjoituksissa ja syötävä jotain: ”...*kun saa kupin kahvia, vaikei sitä joisikaan, niin se auttaa heti ajattelemaan se on semmonen turvakalu meikälaisellä*”. (Hjorth.) Hjorth painotti tässä jälleen näkemisen tärkeyttä ohjaajalle, kuten edellä muun muassa Klemola. Ohjaajilla on monenlaisia omia työkaluja ja rentoutumiskeinoja, joita he käyttävät apunaan kuten Ruikan listat, Klemolan *personal trainer* ja

---

<sup>53</sup> *Kokkola*, käsikirjoitus: ohjaus: Leea Klemola. Kantaesitys Tampereen Teatterin Frenckell-näyttämö 10.12.2004. Aurinkoteatterin ensi-ilta 10.3.2005.

<sup>54</sup> *Kohti Kylmempää – Retkikunta jääkauteen*, käsikirjoitus: Leea ja Klaus Klemola. Ohjaus: Leea Klemola. *Kohti kylmempää – Retkikunta jääkauteen*. Kantaesitys Tampereen Teatterin päänäyttämö 15.2.2008)

Hjorthin kahvitaumat. Ohjaajilla on erilaisia tapoja johtaa produktiotaan operatiivisesti, kuten *dead line*, jotka Hjorth mainitsi. Kaikki painottivat aikatauluja. Yksikään ohjaajista ei sanojensa mukaan pitäydy jähmeästi suunnitelmissaan, vaan työ ja inspiraatio tuntuvat ainakin osittain sanelevan mitä on olennaista milloinkin tehdä.

### 5.5. Ohjaajan esimiestyö ja päivittäisjohtaminen.

Ohjaajan operatiivista johtamista on suuressa määrin harjoituttaminen ja siinä painottuvat muun ohella kohtausharjoitukset, eli näytelmän kohtausten harjoituttaminen näyttelijöiden kanssa kohtaus kerrallaan. Samaan aikaan tämä on ohjaajan taiteellista työtä.

Kristian Smedsille tärkein elementti jonka kanssa hän työskentelee on kohtaus. Hän työstää kohtausta voimakkaasti aluksi näyttelijöiden kanssa ja pyrkii löytämään toimivia kohtauksia, jotka välittävät selkeästi jotakin asiaa. Smeds kertoo että he ovat tehneet ensin raakileita kohtauksista. Elleivät raakileet toimi, niitä ei toisteta samoin, vaan etsitään näyttämöllinen hahmo, jolla kohtaus toimii. Yhtenä päivänä voidaan harjoitella neljä tuntia kerrallaan ja työstää 1-4 kohtausta, riippuen materiaalista ja työn sujumisesta. Myöhemmin kohtauksia voi jäädä pois, tai yhdistyä. Loppuvaiheessa harjoituksia työstetään yksityiskohtaisesti ja ohjaustapa keskittyy enemmän yksityiskohtiin verrattuna alun hahmotteluvaiheeseen. (Ruuskanen & Smeds 2005, 58 -59.)

Smeds uskoo, ettei esitys saa olla pelkkää pinnistämistä sen eteen, ettei unohtaisi mitään. Esityksissä on silti tuhansia asioita jotka on harjoiteltu ja jotka pitää muistaa ja toistaa aina samalla tavalla. Tähän tarvitaan toistoja ja se vaikuttaa paitsi esityksen rytmiin, myös siihen, että näyttelijä olisi vapaa näyttämöllä. Tällä tavoin näyttelijä voi itse kuljettaa esitystä, mutta muoto ei saa jäädä kahlitsemaan ilmaisuja. Smedsin ohjauksissa pitkät harjoitusajat aiheuttavat sen, että esitys tulee valmiiksi muutamaa viikkoa ennen ensi-iltaa. Viimeisissä harjoituksissa tehdään vain hienosäätöä. Näyttelijät tarvitsevat paljon läpimenoja ennen yleisöä saadakseen varmuutta ja tehdäkseen viimeiset ”vapauden löydöt” työssään sisältä käsin. Smeds toteaa, että kun

teoksen aiheen lopulta tavoittaa, sitä ei usein voi nimetä, sen tietää. Smeds on vaistoihminen ja luottaa intuitioon. Yhä harvemmin hän vastaa kysymykseen miksi. Smedsin mukaan ihmisen järki on ehkä terävä, mutta todellisen ja merkittävän tiedon suhteen hidaskäyttäjä. Vaisto, mieli, sydän ja sielu näkevät ja tietävät asioista enemmän kuin äly. Järjen käyttö on sallittu, mutta vaiston ja järjen etenemisjärjestys on toinen, kuin yleensä ajatellaan. Prosessiluontoisesta työtavastaan huolimatta Smedsin teokset ovat tarkkaan muotoon ohjattuja. Kyse on paradoksisista, mitä yksityiskohtaisemmin esitykset harjoitellaan, sen vapaamman näköistä näyttelijäntyyli on. Silti Smeds jättää teoksiinsa varaa improvisaatiolle.<sup>55</sup> (Ruuskanen & Smeds 2005, 19, 59.)

Tekstin suhteen Smeds näkee olevan erilaisia kohtauksia, niitä jotka vaativat tarkkuutta, eli että ne tehdään tekstillisesti aina samalla tavoin. Merkityksellistä on, että miten ne puhutaan ja millä rytmillä. Lisäksi on niitä kohtauksia, joiden keskiössä on ”hirveä sutina ja toiminta”, joissa voi olla tekstiä tai päälle puhumista ja ne sallivat enemmän ”huojumista”.<sup>56</sup> (Ruuskanen & Smeds 2005, 49).

Näyttelijä Teija Töyry katsoo, että Smedsin näyttelijät ovat lavalla hyviä, koska he saavat tehdä sitä mikä tuntuu heistä parhaalta. Smeds ei yritä vääntää näyttelijää muottiin<sup>57</sup>. (Ruuskanen & Smeds 2005, 61, 64.) Itse pidän myös ”mekaanisempaa” ohjaustyyliä kiinnostavana.<sup>58</sup>

---

<sup>55</sup> Usein näyttelijöille riittää myös tieto vapaudesta improvisaatioon, tätä vapautta ei ole silti pakko käyttää. Näyttelijät eivät kuitenkaan ole ”robotteja, jotka paskantavat metrimittaista tavaraa käskystä”, näkee Smeds.

<sup>56</sup> Jälkimmäisissä kohtauksissa on tarkkaan määrätty katkorepliikki, jolla toiminta keskeytetään. Smeds kokee että tätä tarvitaan jotta näyttelijät saavat pidettyä esityspartituurin kasassa. Näistäkin kohtauksista täytyy löytyä muun muassa tarvittavia pauseja, käänteitä, tunnelmamuutoksia. Rytmikysymykset ovat tärkeitä: ”..haluan että esitykset soivat rytmisesti ja että niissä on tempovaihteluja”, esittää Smeds. (Ruuskanen & Smeds 2005, 49.)

<sup>57</sup> Kalle Pakkalan mukaan Smedsin ohjauksessa korostuu ihmistuntemus, mikä tekee psykologisesti oivaltavan ohjauksen mahdolliseksi. Ohjaaja luo olosuhteet missä se, mitä näyttelijä tekee olisi mahdollisimman helppoa. Smedsillä ohjaus ei lähde siitä, että näyttelijän pitäisi tiettyssä kohdassa ilmaista tietty tunne, vaan kaikki lähtee ”sanottavan asian ja siihen liittyvän virityksen kautta”. Tällä tavoin muoto näyttelämiselle syntyy itsestään ja siitä ohjaajan on helppo poimia asioita. ”Tällaisen vapausasteen jälkeen on hirveää olla jutussa, jossa ohjataan pään kääntymisiä tai sormen koukistumisia” toteaa Pakkala. (Ruuskanen & Smeds 2005, 61, 64.)

Kaisa Korhosen mukaan ohjaamisessa on mukana kaaos, joten ohjaajan täytyy pitää kaaoksen selvittämisestä, tai kaaoksesta selviämisestä. Hän on kiintynyt harjoitteluun, sillä harjoitusta leimaa onnellinen keskeneräisyyden tila. Puolivalmis on tavoittelemisen arvoista, tila, jossa ryhmä kääntyy epätäydellisen äärelle. Tämä on hänen mielestään täydellinen olomuoto ja kun kaikki menee oikein, hän ei tapaa missään muualla niin avointa ilmapiiriä. Tilanteessa on vapautta, jännitystä, lupausta ja iloa. (Korhonen 1998, 7.) Esitys on elävä olento ja tämä tila tulisi säästää, mutta esitys on koko ajan vaarassa muuttua ”täytetyksi linnuksi”. Teatterissa mikään ei ole koskaan valmista ja esityksen tulee päästä katsojan luokse prosessina, eikä tuotteena. (Helavuori & Korhonen 2008, 58.) Marjaana Kuusniemi esittää, että Korhosen harjoituksissa on keskittynyt tunnelma. Näyttelijän ei ole pakko suorittaa, koska ohjaaja ei odota näyttelijältä heti valmista. (Helavuori & Korhonen 2008, 97.)

Kaisa Korhonen tekee harjoituksissa ensin luonnoksen, missä tutkitaan ajattelun tasoa toiminnan kautta. Näyttelijät tutustuvat tilaratkaisuun ja ohjaaja tarkkailee heitä siinä. Ohjaaja tekee raakaluonnoksen testaamalla ratkaisumalleja sekä ideoita ja vetää niistä johtopäätöksiä. Toisella kierroksella esitys tuntuu uudelta. Näyttelijät ovat kiinni tilanteissa ja ohjaaja katsoo niitä uusien silmin ja tähän hän pyrkii - avoimeen, tietämättömään oloon (Helavuori & Korhonen 2008, 58) Korhonen näkee, että on olemassa työkaluita, missä vastustetaan ”koko ajan muuttamista”, mutta teatterissa ei ole muuttamista vaan kehittämistä”. Kenties suuriin muutoksiin sopeutuminen lähellä ensi-iltaa vaatii hermoja, mutta on lopulta helppoa. Kun esiintyjät mieltävät sisällön, muoto tottelee. Vaikka Korhonen toivoo koheesion tapahtuvan ajoissa, työ voi valmistua vasta ennakossa, tai ensi-iltapäivänä. Korhonen pyrkii sanattomasti vakuuttamaan työryhmälle, että kannattaa

---

<sup>58</sup> Näyttelijälle voi avata asioita myös ohjaamalla fyysisiä tekoja tai kehon asentoja, enkä usko, että näyttelijän on löydettävä kaikkea alun perin itse. Voisi olla hauskaakin olla näyttelijä, jolle ohjattaisiin joskus sormen koukistumista. Jatkuvasti toistuvana ohjaustapana se alkaisi varmaankin kyllästyttää, niin kuin kaikki muukin.

odottaa parasta ratkaisua, kaikki kyllä tulee valmiiksi. Tärkein viiva tulee työhön viimeisenä. (Helavuori & Korhonen 2008, 59.)

Jukka Hytin mukaan taiteen tekemisessä pitää pystyä sietämään virheitä, turhia kokeiluja sekä sivu- ja taka-askeleita. Taiteen tekemiseen kuuluu tietynlainen kaaos, etenkin viikkoa ennen ensi-iltaa. Vaikka kriisit eivät ole itsetarkoitus, ne saattavat viedä esitystä eteenpäin. Joskus särö ja särmä rikkovat totuttuja ajattelukaavoja ja mahdollistavat uusien ideoiden kehittymisen. Joku joka on aina eri mieltä, voi olla tärkeä henkilö esityksen onnistumisen kannalta. ”..miten johtaja osaisi kohdata uusia, yllättäviä tilanteita, jos hän on jo etukäteen päättänyt toimintatavoistaan, ja haluaa johtaa joukkoja omasta turvallisesta poterostaan?” (Hytti 2005, 24 -25.)

Monet ohjaajat tuntuvat pitävän virheitä työkaluinaan. Ohjaaja Anne Bogart näkee, että mikäli produktio sujuu liian helposti, lopputuloksesta voi puuttua täsmällisyyttä ja syvyyttä. Bogart kehottaa myös hyödyntämään hätätilanteet, epätasapainon ja paineen, jolloin synnynnäinen älykkyys ja intuitiivinen mielikuvitus puuttuvat peliin. Luovuudessa epätasapaino on hedelmällisempää taiteellisen lopputuloksen kannalta, kuin vakaus. (Bogart 2004, 139, 150) Judith Weston näkee, että ohjaaminen on ammatti, jossa virheet eivät ole aina haitaksi. Weston näkee virheet toisinaan valepukuisina siunauksina, joka voi potkaista mieleemme lukkoon lyödyistä ajatuksista ja palauttaa meidät nykyhetkeen sekä avata uusia, luovia teitä. Joskus virheessä puhuu alitajunta, jota tulisi kuunnella. Taiteilija tarvitsee kykyä innostua virheistä. (Weston 1999, 21.)<sup>59</sup> Tämä ohjaajien suhtautuminen virheisiin tuntuu viittaavan siihen, että ohjaajantyössä yhdistyy jollakin tavalla pyrkimys hallintaan ja toisaalta kaaokseen. Kumpaakin hyödynnetään esityksen hyväksi.

---

<sup>59</sup> Raila Leppäkosken mielestä näyttelijöiden virheet saavat näkyä näyttämöllä ja hän jättää mielellään virheitä esityksiin. Kammottavaa teatterissa on teeskentely. Näyttelijät esittävät fiksumpia, kauniimpia, terveempiä ja mielenkiintoisempia kuin ovat. Änkyttävä ja kipsissä oleva ihminen voi olla ilmaiseva, kunhan hänelle annetaan paikka tehdä jotakin mielekkäästi. (Korhonen toim, 1998, 172.)



Kai Ruuskan mukaan projektissa työt on saatava jämäkästi käyntiin. Aloitusvaihetta ei saa seurata suvantovaihe, jossa projektin organisointi ja valmistelutyöt ovat kesken ja projektiryhmään nimetyt henkilöt yrittävät päästä eroon entisistä tehtävistään.<sup>60</sup> Perehdyttämisessä olennaista on että jokainen tietää miksi projekti on asetettu, mitä lopputuloksia projekti tuottaa, kuka on tilaaja ja ketkä käyttävät lopputuotoksia, mihin kokonaisuuteen hänen oma tehtävänsä liittyy, mitä häneltä odotetaan. (Ruuska 2007, 52, 97 -98.)<sup>61</sup>

Kai Ruuska uskoo, että jatkuvat muutostarpeet projektissa ovat merkki huonosta suunnittelusta.<sup>62</sup> Toisaalta projektitoiminnalle on luonteenomaista, että yksityiskohtien osalta rajaus tarkentuu lopputuotteen suunnittelutyön edetessä. Rajaus tarkentuu, mutta se ei saa muuttua. (Ruuska 2007, 42 -43.) Teatteriesityksessä muuttaminen voi olla tyylilajikysymys. Ajankohtaisten aiheiden käsitteleminen teoksessa voi myös lisätä tarvetta muuttamiselle, samoin halu pitää työtä ”elävänä”, eli välttää Korhosen mainitsemaa ”esityksen muuttumista täytetyksi linnuksi”.

Operatiivisessa johtamisessa tehdään myös päätöksiä. Vroom ja Yetton (1973) ovat esittäneet päätöksenteon tyylit, jotka vaihtelevat autokraattisista konsultoiiviin ja ryhmälähtöisiin tyyleihin, joissa kaikissa jäsenten ideoiden huomioonottamisen sekä päätäntävällän aste vaihtelevat tyylin mukaan. Esimerkiksi ryhmälähtöisessä tyylissä johtaja jakaa ongelman ryhmän kans-

---

<sup>60</sup> Projektin toimintatapoihin sekä menettelyihin perehdyttäminen kannattaa tehdä projektin aloitustilaisuudessa, missä käydään läpi projektin tavoitteet ja organisointi, tiedonvälitys- ja kokouskäytäntö, dokumentointi- ja raportointiperiaatteet, projektissa sovellettavat ohjeet, standardit sekä työmenetelmät. Osallistujat voivat esitellä projektia koskevia näkemyksiään ja odotuksiaan. (Ruuska 2007, 52, 97 -98.)

<sup>61</sup> Ruuska näkee, että delegoinnin ongelmiksi voi muodostua se, jos osapuolille jää erilainen käsitys siitä mitä on sovittu, tai projektipäällikkö ei luovuta riittävää toimivaltaa tehtävän suorittamiselle. Lisäksi projektipäällikkö voi valvoa liikaa. Tehtävä voidaan hyväksyä luovuttamisen yhteydessä vain osittain, jolloin sitoutumisen aste jää heikoksi. Ongelma voi olla, että epämiellyttävä tehtävä delegoidaan aina eteenpäin. (Ruuska 2007, 138.)

<sup>62</sup> Mitä pidemmälle projekti on edennyt, sen vähemmän muutoksia tulisi tehdä, koska jokainen muutos vaatii pitkän selvitystyön, suunnittelun ja testausten. Kesken kaiken tehtävät muutokset yleensä heikentävät lopputuotteen laatua. Uusilla piirteillä voi olla merkitystä lopputuotteen muihin osiin. (Ruuska 2007, 42 -43.)

sa, antaa ryhmän luoda ja arvioida vaihtoehtoisia ratkaisumalleja ja sitten päätyy konsensukseen. (Chelladurai 1999,176.)

Vroomin ja Yettonin mukaan (1973) Jotkut johtajat on kuvattu autoritääriksi ja toiset enemmän osallistaviksi. Usein uskotaan, että tämä on persoonallisuuskysymys. Toinen näkökulma on, että tilanne vaatii joko autoritääristä tai osallistavaa päätöksenteon mallia. Osallistavassa päätöksentekomenetelmässä voi tulla ongelmaksi, että se vie aikaa. Johtajalla voi olla yksinään enemmän tietoa kuin koko ryhmällä yhteensä, jolloin hänen yksin harjoittamansa päätöksenteko voi olla tehokkaampaa. Ongelmaksi voi muodostua, mikäli ryhmä ei ole hyvin integroitunut.<sup>63</sup> (Chelladurai, 1999, 175 - 177.)

Carl von Clausewitz näkee että ensikertalainen sotamies luulee helposti, että sodan suunnattomat rasisukset johtuvat ylijohdon suurista virheistä ja masentuu, vaikka ne kuuluvat sodan luonteeseen. Näin ei tapahdu, mikäli häntä on rauhan aikana totutettu sellaiseen. (Clausewitz 2005, 64.) Tällaista harjoittamista kaipaisin myös vasta-alkaville näyttelijöille. Uskon että ilman kompromissien tekemistä, ilmaistyötä ja ”puljaamista” - kaikenlaisten resurssien puutteen vuoksi - Suomessa tehtäisi aika vähän teatteria, kulttuuria tai muuta virkistystoimintaa. Tässäkin mielessä pyrkimys ”täydellisesti organisoituu ja johdettuun teatteriprojektiin” tuntuu pyrkimyksenä osin mahdottomalta.

Carl von Clausewitzin mukaan sodassa toimija huomaa jatkuvasti asioiden olevan toisin, kuin hän oli odottanut, mikä vaikuttaa hänen suunnitelmiinsa ja vähintään niiden taustalla oleviin oletuksiin. Ratkaisun hetkellä tosiasiatietoja asioista ei ole usein tarpeeksi, koska olosuhteet edellyttävät usein pikaista ratkaisua, eivätkä anna mahdollisuutta kypsään harkintaan. Clause-

---

<sup>63</sup> Ryhmä voi jakaantua klikkeihin jotka joutuvat konfliktiin ryhmän kanssa. Autoritäärisestä päätöksenteon mallista on tällöin hyötyä, mutta siitä on hyötyä vain, mikäli jäsenet ymmärtävät ja hyväksyvät päätökset, jotka johtaja tekee. Ryhmälle annettu päätöksentekovalta on hyvä, mikäli ei ole oletettavissa että ryhmä ajautuu klikkeihin jotka kiistelevät ratkaisusta. Mikäli jäsenet eivät jaa organisaation päämääriä, he eivät kykene tekemään yhdessä tehokkaita päätöksiä. Jos ongelma on liian yksinkertainen, koko ryhmää ei kannata vaivata. (Chelladurai, 1999, 175 -177.)

witz uskoo, että suurin osa tiedoista, joita sodassa saadaan on ristiriitaisia, vääriä tai epävarmoja. Ihmisten pelkuruus lisää valheellisuutta. Yleensä ihmiset ovat taipuvaisia näkemään asiat huonossa valossa. ”*Johtajan tulee silloin seistä kalliona johon nuo aallot murtuvat, järkähtämättä luottaen omaan parempaan sisäiseen tietoonsa*”. On uskallettava taipua pelon puolelta toivon puolelle. Tuskin on suoritettu tärkeää toimenpidettä ilman että johtaja olisi alusta lähtien joutunut tukahduttamaan epäilyksiään.<sup>64</sup>” Lisäksi Clausewitz esittää: *...päälliköllä, joka ei uskalla tavoitella voittoa kaikin voimin, on hyvin vähäiset mahdollisuudet sen saamiseen...*”. Hän uskoo, että mitä vähäpätöisempi poliittinen tavoite on, sen vähemmän merkitystä sille annamme ja sen helpommin olemme valmiita luopumaan siitä, sekä ponnistelemme vähemmän (Clausewitz 2005, 20, 42).

## 5.6. Esitykset

Carl von Clausewitz uskoo, että sodankäynnissä ratkaisutaistelu on kamppailua, jota käydään kaikin voimin voiton saavuttamiseksi (Clausewitz 2005, 141). Ratkaisutaistelun idea vertautuu mielestäni hyvin teatterin puolella ensi-iltaan.

Kristian Smeds on prosessissa mukana viimeiseen iltaan saakka. Smeds kokee että vasta ensi-illasta alkaa tärkein osuus, kommunikaatio yleisön kanssa. Hän kokee olevansa osa teatterin joukkuetta, joka pelaa yleisön kanssa. Se, että hän on paikalla ja kohtaa yleisön on esityksen henkilökohtaisuuden taie. Yleisö tietää kuka on esityksen nokkamies ja voi etsiä hänet esityksen jälkeen ja antaa kielteistäkin palautetta. (Ruuskanen & Smeds 2005, 51.)

Kai Ruuskan mukaan projektilla täytyy olla selkeä päätepiste. Se tulee lopettaa jämäkästi, kun rajauksen mukainen lopputuote on otettu käyttöön. Loppukarkelointia ei saa unohtaa (Ruuska 2007, 40, 271). Ohjaaja voi pie-

---

<sup>64</sup> Ihmiset muuttuvat teon hetkellä helposti epäroiviksi, koska heidän mielensä on altis vaikutuksille. Myös se, joka on tehnyt suunnitelman, alkaa helposti epäillä aiempaa mielipidettään, vaikka ei pitäisi. Tässä auttaa itseluottamus, sillä tällainen syvä kuilu on aina suunnitelman ja täytäntöönpanon välillä. (Clausewitz 2005, 20)

nemmissä ryhmissä joutua organisoimaan esityksen jälkityöt, kuten valokauluston palautuksen, kiitoskortit yhteistyökumppaneille ja niin edelleen.

Teatteriohjaajan operatiivisessa johtamistyössä ohjaaja käsittelee käytännön työnjohdollisia ja esimiestyöhön sekä päivittäisjohtamiseen ja työn organisoimiseen liittyviä kysymyksiä. Ohjaajan työ on operatiivisen johtamisen kannalta monessa mielessä verrattavissa projektipäällikön työhön ja päivittäisjohtamiseen missä tahansa organisaatiossa. Ohjaajan operatiivisessa suunnittelussa huomioidaan käytännön kysymyksiä.<sup>65</sup> Ellei työryhmä allekirjoita ohjaajan työtapaa ja pitää sitä vääränä, työskentelystä tulee vaikeata. Työtapojen selvitysvaiheeseen kuuluu myös rajojen tekeminen selväksi työryhmälle. Operatiiviseen suunnitteluvaiheeseen kuuluu esityksen tuotantosuunnitelman tekeminen.<sup>66</sup> Pienemmissä teattereissa harjoitukset on usein tapana aloittaa yhteisten asioiden selvittämällä ja alkulämmittelyllä, minkä jälkeen siirrytään kohtausharjoituksiin. Ohjaaja miettii mitä tulkintaa painottaa jokaisesta kohtauksesta ja miten tämä painotus toteutuu jokaisessa valinnassa, jonka hän tekee kohtauksen suhteen.

Ohjaajat voivat käyttää produktioiden alussa syventäviä harjoituksia, joilla näyttelijöitä tuodaan mukaan esityksen maailmaan ja ryhmää tutustutetaan toisiinsa<sup>67</sup>. Kohtausharjoituksia varten esityksen jokaiselle kohtaukselle annetaan muutama harjoituspäivä<sup>68</sup>.

---

<sup>65</sup> Kuten se, että kaupunginteattereissa näyttelijöiden puvustus, kampaukset ja maskit tulevat varhain mukaan. Harjoituspäivät alkavat nopeasti kampaamossa istuen ja maskeja harjoitellen. Pienissä ammattiteattereissa ja harrastajateattereissa valinnat tehdään usein sopimalla kokoonpano tutuista. Ammattiteatterissa näyttelijät valitaan usein etukäteen teatterin sisältä. Lukuharjoituksessa on mukana koko työryhmä ja siellä jaetaan teksti.

<sup>66</sup> Siihen merkitään muun muassa *dead line*tiedotteelle, flyereille, julisteelle, käsiohjelmalle ja kutsuille. Tuotantosuunnitelman ja budjetin tekemisestä vastaa tuottaja yhteistyössä ohjaajan ja muun suunnittelevan ryhmän kanssa. Käydään keskustelua siitä, miltä julisteen ja muun markkinointimateriaalin tulisi näyttää? Pienemmissä teattereissa on tavallista, että ohjaaja laatii lehdistötiedotteen tekstin. Käsiohjelmaan voidaan kirjoittaa ”*ohjaajan sananen*”, jossa ohjaaja valottaa muun muassa innoittajiaan, työnsä lähtökohtia, prosessin kulkua ja työtapojaan. Ohjaajan sananen voi puffitekstin ohella olla merkittävä siinä, miten yleisö ja lehdistö lukevat esitystä.

<sup>67</sup> Näyttelijät ja muu työryhmä voidaan viedä paikkaan, jonne näytelmän tapahtumat voisivat sijoittua. Voidaan tehdä ryhmäytymis- ja nimileikkiharjoituksia, teatteripelejä, ynnä muita. Syventävinä harjoituksina voidaan pitää

Ohjaajilla on erilaisia tyylejä ohjata kohtauksia. Osa keskeyttää vähän väliä, osa antaa mennä kohtauksen loppuun, ennen kuin tekevät korjauksia. Ensimmäiseen *läpimenoon*<sup>69</sup> tehdään tarkennuksia kohtausharjoituksissa, mikä jälkeen mennään toinen läpimeno ja niin edelleen. Viimeiset läpimenot ovat yleensä teknisiä läpimenoja, joissa esityksen valot ja tekniikka säädetään. Ohjaaja antaa palautetta läpimenojen jälkeen. Ammattiteatterissa hänellä on voinut olla assistentti, joka on kirjoittanut ohjaajan tekemän ohjauksen ylös ja muistuttaa siitä. Ohjaajan työssä on olennaisena osana harjoittaminen, mikäli on kyse kokonaisuudesta jota ”rakennetaan”. Ammattinäyttelijöiden muisti ja kehomuisti ovat niin harjoitetut, ettei heille tarvitse usein kuin kerran sanoa ja he muistavat ohjeen.<sup>70</sup>

Näyttelijän työhön kuuluu toiston sietäminen, mistä Smedskin edellä kirjoitti, jotta esityksestä muodostuisi työkalu, jolla voi ”leikkiä” yleisön edessä. Ohjaaja rakentaa näyttelijälle rajat, ”luurangon”, jota vastaan näyttelijä voi ottaa mittaa voimistaan. Rakenteen tuominen esitykselle, eli ”näyttelijän häirintä jollakin näyttelijän ulkopuolisella” on ohjaajan tarkoitus, muun muassa, koska sillä vapautetaan näyttelijä manereistaan ja itsensä tarkkailusta, siis pelosta ja tuotetaan uutta, eli taidetta. Tehdään yhteistyötä. Esityksen rakentaminen tarkoittaa osaltaan sitä, että näyttelijälle tuodaan esityksen, tyyliä, ohjauksen, lavastuksen, ja niin edelleen muodossa *vapauttavat ra-*

---

myös näytelmän ja roolihenkilöiden motiivien analysoimista ryhmässä tai ohjaajan kanssa.

<sup>68</sup> Samana harjoituspäivänä voidaan harjoitella muutamaa kohtausta. Ensimmäisen puoliajan kohtauksia harjoitellaan ja esityksen ensimmäinen puoliaika käydään läpi. Sama tehdään toiselle puoliajalle.

Harjoitus jossa näytelmä käydään ensimmäisestä kohtauksesta viimeiseen ja usein pyritään siihen, ettei ohjaaja keskeytä sitä antamalla lisää ohjeita näyttelijöille.

<sup>70</sup> Näyttelijää ei voi mielestäni ohjata, ellei hän ole opetellut vuorosanojaan. Harjoittamiseen kuuluu esityskokonaisuuden harjoittaminen näyttelijän kehomuistiin sekä pitkäkestoiseen muistiin. Esitys on muistettava ulkoa liikkeineen, tekoineen, vuorosanoineen, nuotteineen, koreografioineen, ynnä muineen. Näyttelijän muistiin ”tallennetaan” mahdollisesti erilaisia tunne-  
muistiin liittyviä asioita, esityksen ”juoksutus” draaman kaaren kautta, esityksen ja kohtausten rytmi, esityksen ”vaatima” reagoititapa yleisön reaktioihin ja muihin vastaaviin. Siinä on kyse tietyltä osaltaan hermoratojen ja lihasten opettamisesta muistamaan teatteriesityksen kulku. Näyttelijöiden harjoittamisesta muistamaan ja toteuttamaan esitys omien kehojensa, aivojensa ja lihastensa kautta.

*jat* (tekniikan), jotakin mihin keskittyä, jotta ilmaisu jäisi sisäisesti vapaaksi ja jota vastaan ”purkaa luovaa energiaa”. Nämä rajat eri teatterintekijät ovat asettaneet eri kohtiin niin näyttelijäntyössä, kuin muillakin teatterin osa-alueilla (vrt. esim. Robert Cohen: esim. *esteitä vastaan näyttelemisen*, Judith Weston: *toimintaverbit*, Stanislavski, Anne Bogart, ja niin edelleen). Joanna Haartti esittää, että muun muassa Korhosen ohjauksessa tarkasti ko-reografioitu ohjaus antaa vapauden näyttelijälle. Konkretia sekä vankka raami tuottavat sen, että hän näyttelijänä tietää mitä tekee. Vaikka Haartti improvisoi mielellään, olisi liian rankkaa joka ilta toteuttaa kohtaukset ”lenosta”. (Helavuori & Korhonen 2008, 111.)

Jokaiselle ohjaukselliselle valinnalle löytyy näytelmän sisällöstä peruste, joskus ei. Työryhmän työtä teatterissa organisoii muun muassa käsikirjoitus. Suunnitteluvaiheessa tehdään työsuunnitelma ja budjettiluonnos. Ohjaaja voi niillä joutua myymään ideaansa toteuttavalle teatterille. Ohjaussuunnitelmasta<sup>71</sup> löytyy työjärjestys. Projektisuunnitelmassa esitetään kuinka esitysprojehti viedään läpi myös tuotannollisessa mielessä. Ohjaussuunnitelma on ohjauksen työsuunnitelma ja se pitää sisällään sen, kuinka ohjaus on suunniteltu vietäväksi läpi. (Ks. esim. Ruuska, 2007, 184).

---

<sup>71</sup> Perinteisessä teatteriesityksen ohjaussuunnitelmassa ohjaaja analysoi tekstin ja rivien välit ja miettii mitä tulkintaa hän haluaa tekstistä painottaa. Hän selvittää muun muassa koko esityksen kaaren, tempon, liikemateriaalin, rytmin, sanoman, ihmisten toiminnat ja toiminnan muutokset ja näiden syyt ja niin edelleen. Ohjaaja ohjaa ihmisten välisiä jännitteitä, niiden muutoksia, ihmisten toiminnan motiivien välittymistä yleisöön, rivien välisen sekä tarinan välittymistä katsojalle muun muassa asemointien, näyttelijöiden katseen suunnan (esim. saako katsoa yleisöä silmiin vai ”neljäs seinä”=kuvitellaan ettei yleisöä ole) esityksen tempon ja muiden valintojen kautta. Ohjaaja tekee kohtaussuunnitelmat, selvittää etukäteen mitä roolihenkilöt tahtovat kussakin kohtauksessa, mikä on kunkin kohtauksen käänne, mikä on sen avainrepliikki ja tunnelma? Hän voi etukäteen asemoida kohtaukset, eli suunnitella mistä näyttelijät tulevat ja miksi, missä he kohtauksen aikana seisovat, makaavat, liikkuvat ja mihin he poistuvat ja miksi? Tässä voi käyttää apunaan nukkelaattikkaa, tai esimerkiksi piirtää jokaisen kohtauksen. Tuotantosuunnitelman ohjaaja tekee tuottajan kanssa. Ohjaaja jakaa käsikirjoituksen, kertoo suunnitelvalle ryhmälle työnsä lähtökohdista sekä tulkinnastaan esityksen sanomasta ja sisällöstä. Ohjaaja esittää ideansa kunkin osa-alueen toteutuksesta esimerkiksi näyttämällä valokuvia, tai muuta sellaista. Ohjaaja inspiroi ryhmää työhön ja hakee yhteistä kieltä jolla puhutaan. Muutteleminen onnistuu näyttelijöille paremmin, jos he ovat opetelleet vuorosanansa ajoissa, tai työtavoista on etukäteen sovittu.

Teatteriohjaajan työssä operatiivisena johtamisena voisi nähdä käytännön ohjaamistyön, jolloin teatteriesityksen ohjaaminen olisi yksi operaatio. Teatteriohjaamisessa operaatioina voidaan myös nähdä strategian toteuttamiseen tähtäävät operaatiot. Operatiivista johtamista on näiden suunnittelu ja johtaminen. Teatteriohjaajan työhön liittyy projektinhallinta. Osa-operaatioita voivat johtaa esimerkiksi puvustajat, lavastajat ja muut suunnittelijat. Luovaan prosessiin kuuluvat vaiheet voisi karkeasti luokitella idean saamisvaiheeseen, materiaalin keruuvaiheeseen, ideoiden kehittä-, kypsyttämisen- ja työstämisen vaiheeseen, kriisiytymisen vaiheeseen jonka seurauksena syntyy syviä oivalluksia ja jokin lopullinen asioiden ”naksahdus kohdalleen” sekä järjestely ja hiomisvaiheeseen, jonka jälkeen seuraavat jälkityöt ja palautuminen raskaasta luovasta työstä. Kenraali on viimeinen harjoitus, josta ohjaaja antaa palautetta. Kenraali on viimeinen läpimeno, jossa on usein yleisöä. Ammattiteattereissa on kenraalin lisäksi ennakkonäytökset, joihin voidaan kutsua teatterin omaa väkeä tai koyleisöä. Lehdistötilaisuuteen lähetetään kutsut ja siellä ohjaaja ja/tai tuottaja voi puhua produktiosta ja omista lähtökohdistaan. Toimittajat voivat haastatella näyttelijöitä ja tehdä kysymyksiä työryhmälle. Ensi-iltapäivänä ohjaajat pyrkivät usein pitämään yllä hyvää tunnelmaa.

## VI TEATTERIOHJAAJA HENKILÖSTÖJOHTAJANA – IHMISTEN JOHTAMINEN

”Yhtäkään päämäärää elämässä ei saavuta yksin”. (Larkin 2005, 6)

### 6.1. Mitä on henkilöstöjohtaminen?

Henkilöstöjohtaminen on ihmisten johtamista kohti organisaation tai projektin päämääriä. Myös teatteriohjaaja johtaa teatteriproduktion työryhmää ja sen työtä, antaen ryhmälle valtaa päätöksenteossa enemmän tai vähemmän.

Ari Ahonen toteaa, että johtamis- ja organisaatiodiskurssin noin satavuotista historiaa voisi kuvata taisteluksi Taylorin tieteellisen liikkeenjohdon ja Weberin byrokratiateorian periaatteita vastaan, pyrkimyksenä vapauttaa työntekijät vieraannuttavista ja motivaatiota tukehduttavista rakenteista sekä käytänteistä<sup>72</sup>. (Ahonen 2001, 104.) Taistelu on käyty *ihmissuhteiden koulukunnan* hengessä, missä arvot, asenteet, tunteet ja psykologian merkitys sekä työryhmien ja kulttuurin rooli korostuvat. Humanistinen positio, eli työntekijöiden asemaan sekä kohteluun liittyvä teoreettinen diskurssi on edennyt kolmessa päävaiheessa. Psykologisesti painottuneen ihmissuhteiden koulukunnan vaihe ulottuu 1930-luvulta 1960-luvun alkupuolelle. Toinen vaihe on 1960-luvun lopun yhteiskunnallisen radikalisoitumisvaihe ja sitä seurannut 1970-luvun lopun talouskriisin aikainen työelämän laatuliikkeen vaihe, missä henkilöstöhallinto erillisenä funktiona vakiintui modernin yritystoiminnan keskeiseksi osaksi (Julkunen 1987). Kolmas vaihe on HRM:n, tai kulttuurijohtamisen aikakausi, missä siirryttiin tehokkuus – ja tarkoituksenmukaisuus-kysymyksiin. Henkilöstöön liittyvä problematiikka nostettiin vahvemmin tuotteisiin, markkinoihin ja teknologiaan liittyvien valintojen rinnalle yhdeksi yritystoiminnan peruskysymykseksi. (Ahonen 2001, 104 - 105.)<sup>73</sup> Syntyi käsitys johtajasta, joka osasi käsitellä ihmisten henkilökoh-

---

<sup>72</sup> Weawer (1997) on esittänyt, että radikaalin humanismin mukaan kapitalistinen tuotanto-organisaatio on nähty vieraannuttavana, koska se käsittelee ihmistä tuotannontekijänä, eikä subjektina, mikä kaventaa tai riistää yksilön vapautta, luovuutta sekä persoonallisuutta (Ahonen 2001, 123).

<sup>73</sup> Lämsän ja Hautalan mukaan ihmissuhteiden koulukunnan perustajaksi on nimetty Elton Mayo, vaikka sitä ennakoi Mary Parker Follet. Muita uranuur-



taisia sekä työpaikan sosiaalisia kysymyksiä. (Lämsä & Hautala 2004, 25 - 27.) Ihmissuhteiden koulukunnan ajattelutavoilla on paljon tekemistä johdamisen kanssa teatteriproduktiossa, etenkin työryhmälähtöisemmissä työta-voissa, joista edellä on ollut puhe.

## 6.2. Haastateltujen ohjaajien näkemyksiä ohjaajasta henkilöstöjohtajana

Seuraavaksi esitän teemahaastattelemieni ohjaajien näkemyksiä ohjaajasta työryhmän henkilöstöjohtajana.

Maarit Ruikka uskoo, että ohjaajalla tulee olla psykologista silmää ja kykyä motivoida myös palautteen kautta. Hänen mukaansa ohjaajan pitää kyetä antamaan palautetta. On osattava konkretisoida. Pitää sanoa mitä näkyy ja mitä ei. Täytyy olla armoton ja jos kiittelee turhasta ollakseen kiva kaveri sillä ei saa tuloksia aikaan. Luottamus ei synny puheitten kautta, voi olla hyvä puhuja ja saada kunnioitusta, mutta luottamus syntyy tekemisen sekä toiminnan kautta, kertoo Ruikka. On tärkeää miten ohjaaja kykenee rohkaistamaan ja vapauttamaan työilmapiiriin, että jokainen uskaltaa heittäytyä, eikä pelkää virheitä. Ruikka pitää ohjaajantyössä tärkeänä esteiden eli ennakkoluulojen purkamista. Täytyy aistia ja kuunnella ihmisiä. Johtajan täytyy saada ryhmän luottamus, jotta vuorovaikutus ja kommunikaatio toimitsevat.

Ruikan mukaan parhaassa tapauksessa näyttelijät uskaltavat ylittää rajansa ja löytävät itsestään jotakin, mitä eivät tienneet itsessään olevan. Teatteriin, materiaalin jota työstitään, voi tyylilajista riippuen liittyä voimakkaita emootioita. Ruikka kokee, ettei tiedä kuinka paljon emootiot liittyvät normaaliin työelämään. Teatterissa materiaali on silti räjähdysalttiimpaa. Silti taiteilijat kontrolloivat tunteitaan, sisältöjä käsitellään ammattitaidolla ja kaikki liittyy siihen, mitä tehdään, uskoo Ruikka. Teatteriin liittyvä arvoste-

---

tajia ovat olleet Kurt Lewin sekä John Dewey. Ihmissuhteiden koulukunnan päätutkimukset tehtiin 1920 -1930-luvuilla. Tutkimuksissa kiinnostuttiin psykologisista ja sosiaalisista tekijöistä sekä yhteistoiminnasta organisaation toiminnassa. Takala (1991) on esittänyt Mayon ja hänen ryhmänsä löydöiksi, että organisaation sujuvuuteen vaikuttavat sosiaaliset tekijät. Motivaatio ja tyytyväisyys johtuvat muusta, kuin taloudellisesta hyödystä. Pitkälle viety erikoistuminen ei ole tehokkain organisoinnin muoto ja työntekijät reagoivat työnantajaan, normeihin sekä palkkioihin enemmän ryhmänä. Henkilökohtaiset huolet heikentävät työsuoritusta. (Lämsä & Hautala 2004, 25 -27.)

lu voi lisätä suorituspaineita, kun henkilökohtainen persoona joutuu arvostelun kohteeksi, eikä epäonnistumiselle oikein ole sijaa, väittää Ruikka. Tärkeimpiä asioita ohjaajan työssä on, miten saada aikaan yhteisöllisyys, koska ilman ensemblea teatterin tekeminen on nuivaa. Ruikalle ohjaajantyö on myös ikävällä tavalla elämäntapa. Työt seuraavat prosessin ajan kotiin. Usein kaikki pyörii samojen ongelmien ympärillä. Jakaminen ohjaajakollegoiden kanssa auttaa purkamaan asioita, pohtii Ruikka.

Julkunen mainitsee edellä, että ainakin emootioiden merkitys on korostunut *ihmissuhteiden koulukunnassa*, missä myös ihmisen tunne-elämä työpaikalla huomioidaan ainakin tietyssä määrin.

Leea Klemolalle tärkeitä työryhmän jäseniä on suunnitteleva työryhmä. Hän pyrkii valitsemaan suunnittelijoiksi ihmiset, joiden makuun sekä kulttuurinlukukykyyn hän luottaa. Jos jotakin laittaa näyttämölle, niin työryhmäläiset tietävät mitä merkityksiä siihen luetaan ja miten näitä merkityksiä voi rikkoa. ”...mä oon kyllä aika hyvä...löytämään ympärilleni lahjakkaita ihmisiä...(naurua) ...tekemään mun puolesta työt... (naurua) ...” (Klemola.)

Klemola on itse ollut näyttelijä ja tietää miltä tuntuu seistä näyttämöllä katsottavana. Ohjaajan asema näyttelijään on, että ohjaajalla on valtaa, jota ohjaaja voi käyttää hyvin tai huonosti. Ohjaaja katsoo näyttelijää ja kertoo miltei se näyttää. Näyttelijä ei näe itse itseään ja siksi hän ei ole tasavertainen. Näyttelijä on todella haavoittuvainen. Klemola kertoo, että ihmistä voi pakottaa mihin tahansa, mutta ei nauttimaan. Vasta kun näyttelijä nauttii työstään, se on kotiin päin esityksen kannalta. Jotta näyttelijä voi nauttia, hänen pitää ymmärtää mitä tekee ja sen täytyy olla itselle merkityksellistä. Nautinto katoaa heti jos tulee pelon ilmapiiri. Ohjaaja ei voi uhkailla ketään. Klemola toivoo, että ei itse koskaan huuda näyttelijälle. Ihmisten yli ei voi kävellä, ketään ei voi pakottaa, eikä näytelmä ole niin tärkeä, että voisi särkeä ihmisen, oikean elävän olennon, näyttelijän. Näyttelijän voi vaihtaa, mutta Klemola on huono luopumaan toivosta. Ihminen on tärkein. Näytelmä ei voi pyhittää sitä tapaa, millä ohjaaja kohtelee ihmisiä.

Klemola näkee, että yksi iso osa hänen tehtävänsä on luoda ilmapiiriä. Hän pyrkii luomaan ilmapiirin, missä hän itse haluaisi harjoitella, eli että ohjaaja ei syyllistä häntä. Ei siitä että hän ei osaa, epäonnistuu, ei harjoittele tarpeeksi, ei mistään. Klemolan mukaan on yleistä, että joutuu esittämään että harjoittelisi, vaikka oikeasti pelottaa, ahdistaa ja on vihainen, mutta ei voi sanoa sitä, joten harjoittelee väkisin. Harjoittelemisesta ei tule mitään, koska ensiksi pitäisi puhua siitä että näyttelijällä on paha olla, toteaa Klemola.

Klemola uskoo olevansa asiantuntijajohtaja, koska hän on kirjoittanut näytelmät itse. Hänen ei tarvitse perustella, miksi hän ohjaa teoksen, eikä joku näyttelijöistä. Jos tehtäisiin valmista tekstiä, hänen pitäisi perustella, miksi juuri hänen näkemyksensä ja mielipiteensä näytelmästä on oikeutettu. Mutta hänen asemansa on omissa teksteissä selvä ”... *mää oon tämän näytelmän erikoisasiantuntija...mää tiedän tästä niinku ihan helevetisti kaikkea semmostaki, mitä täällä ei lue...(naurua)...tästä huumorintajun laadusta, miksi just näin ja miksi ei esimerkiks noin.*” Klemolan ei tarvitse pitää auktoriteettiasemaa yllä ja se, että ohjaaja ei tiedä, ei vie pois auktoriteettiasemaa. Klemola ei usko että kukaan on kauhean huono näyttelemään, aina löytyy joku konsti. On ihmisiä jotka eivät ole näytelleet koskaan ja he voivat näytellä hienosti. Sen sijaan Klemola kertoo joutuneensa miettimään, miksi näyttelijä ei vastaanota mitään. Tästä on tullut johtopäätös, että näyttelijällä on asenne, tai että näyttelijä pelkää jotakin, mitä hän ei suostu myöntämään. Jos näyttelijä myöntää että hän pelkää, ongelman voi aina ratkaista, esittää Klemola.

Klemolan mielestä ikävintä on katsoa ohjaajaa, joka ei suostu sanomaan, että hän ei tiedä mitä pitäisi tehdä, esitys näyttää kauhealta, mutta ohjaaja yrittää vain mennä eteenpäin. Kaikki vaistoavat, että jotakin on pielessä. Ohjaaja ei uskalla tunnustaa ettei tiedä, koska pelkää menettävänsä auktoriteetin. Klemola katsoo, että hän monesti virkistyy, kun kuulee, että joku on hankala. Hän haluaa sellaiset heti projektiinsa. Tämä liittyy ehkä siihen, että jos ei vaadi samanmielisyyttä, että kaikkien on oltava innoissaan produktiosta, ”...*siellä voi olla joku sitä mieltä, että tää on hirveitä paskaa, että ehkä se ennen pitkää lämpenee, tai..pakko kai sen on joku tulokulma löytää, jos se*

*aikoo tätä esittää*”. Jos ei tarvitse koko ajan viestiä lojaaliutta, niin se helpottaa pitkälle. Ryhmäläisillä saa olla yksityiselämää ja he saavat olla väsyneitä, näkee Klemola.

Klemolan näkemys on, että ohjaajan tulee huolehtia, että jokaisella olisi mahdollisuus tehdä työnsä hyvin. Ohjaaminen on hahmottamista, miten joku hahmottaa maailman, jotta hän voisi auttaa tätä tekemään roolin. Miten näyttelijä hahmottaa maailman ihmisenä? On sata tapaa hahmottaa näyttelijästä. Kaikki saavat näyttellä miten huvittaa, kunhan se näyttää hyvältä. Näyttelijänä Klemola haluaa, että hänen kokemuksensa olla näyttämöllä ja tieto mitä hänellä on kehossaan niistä kulttuurisista merkeistä, että ”miltä tuntuu olla vaaleanpunaisessa mekossa”, otetaan vakavasti ja että näyttelijän ja ohjaajan välinen työ on kommunikaatiota. Hän ei halua että häntä käsketään, vaan että hän on väline sisällölle, mitä hän pitää tärkeänä. Ohjaajan tärkein tehtävä on, että hän saa näytelmän luotsattua muotoon, missä sisältö ja muoto ovat yhtä, esitys on ymmärrettävä. Ohjaaja on katsojan sijainen. Ainut mistä Klemola ohjaajana tietää milloin menee hyvin on se, miltä hänestä tuntuu. Klemola ei ohjaa kohderyhmille, vain itselleen. Jos hän kokee saavansa esityksestä jotakin, muutkin voivat saada. Hän toimii tunteen varassa, joka on hänelle työkalu. Jos häntä alkaa hävettää, se on tiettyyn pisteeseen asti hyvä, jos häntä samalla naurattaa. Jos hävettää liikaa, se on huono. Pahinta on pitkästyminen, koska silloin on tunnetasolla epäselvä, mistä esityksessä on kyse. Mistään ei saa otetta. *”Se on lähinnä sen, niinku, tavallaan sen epämääräsen, niinku pitkästymisen, ja että ei tunnu miltään, niin purkamista osiin, että mistä se johtuu...siinä hetkellä kun pitkästyy kuoliaaks, niin se ikinä se ongelma ei oo siinä, vaan se on aina jossakin, todennäköisesti ainakin puol tuntii aikasemmin, mistä se on lähtenyt kasautumaan, se ongelma...se on jatkuvasti sen...miettimistä, miks musta tuntuu tältä*”. Esityksen ohjaaminen on kokonaan tunteella työn tekemistä (Klemola.) Tämä ajatus työn tekemisestä tunteella aiheeni kannalta mielenkiintoinen.

Klemola ohjaa paljon tupakkahuoneessa. Ohjaaminen on keskustelua asioiden sävyn tarkistamisesta, miksi joku sanoo juuri näin, mitä hän sillä tarkoittaa? Harjoitusaikana Klemola vasta tajuaa, miksi on kirjoittanut jonkun

asian tietyllä tavalla, että hän halusi juuri tietynlaista tunnetta kuvata. Ohjaaminen on kuin tekstin tulkkaamista näyttelijälle. Klemola toteaa vierastavansa psykologia-sanaa, koska teatterissa psykologia on yhtäkkiä ihmiskäsitksistä se kaikkein tärkein ”..ja kaikki on niin saatanan traumatisoituja millon mistäki”. Mutta että saataisiin ote, miltä siitä ihmisestä tuntuu nyt - tai voi olla samantekevää, mistä mikäkin johtuu - mutta usein joudutaan puhumaan muustakin, kuin siitä hetkestä, että näyttelijä voisi saada otteen, joudutaan valitettavasti myös psykologisoimaan paljon. Klemola ohjaa usein roolihahmoja, jotka poikkeavat näyttelijän omasta itsestä siviilissä.

Sanna-Kaisa Hjorth esittää, että kun näyttelijä on epävarma, ohjaajan on hyvä nähdä, milloin on hyvä jatkaa, että sieltä saadaan kohta jotakin irti, tai ollaan menossa oikeaan suuntaan, tai milloin ihmiset ovat väsyneitä, eivätkä pysty keskittymään, tai muuten tunnelma voi olla ongelmallinen. Tällöin tulee pitää tauko ja palata asiaan, ettei pakota ihmisiä tekemään sellaista, mihin he eivät pysty, pohtii Hjorth. Näyttelijä voi vastustaa siksi, että joku asia on hänen mielestään typerä, tuntuu huonolta idealta, tai ei näe, miltä se näyttää, tai ei ole varma tekeekö itse näyttelijänä hyvää työtä. Jotkut asiat selkenevät ohjaajalle vasta kun näyttelijä lisää mukaan oman työpanoksensa, näyttelijä voi paljastaa kohtauksesta jotain mitä ohjaaja ei ole nähnyt. Jos suunta on väärä tarina ei etene tai lähtee väärille raiteille. Hjorth ei haluaisi kohdata vastustusta, koska se on muka pelottavaa. Nämä ovat herkkiä tilanteita, ellei niihin osaa suhtautua tai varautua, tai jos ohjaaja ottaa ne henkilökohtaisesti, mutta se voi olla joku muu kysymys ihmisillä. Ohjaajana haluaisi, että kaikki olisivat innoissaan, mutta vastustustilanteet ovat jännittäviä väittää Hjorth. Ohjaajan pitää tehdä isoja päätöksiä ja olla vahvasti jotakin mieltä. Ohjaajan tulisi lisätä harjoitusaikatauluunsa omaa vapaa-aikaa, ettei hän vetäisi itseään ”piippuun”, näkee Hjorth.

Ohjaajat ottivat kantaa konfliktiin näyttelijän kanssa sekä näyttelijän vastustukseen ja näyttelijän pelkoon. Hjorth viittasi myös ohjaajan pelkoon ja Ruikka toi esille luottamuksen. Klemolan tupakkahuoneessa ohjaaminen viittaa ohjaajaan joka toimii ihmisläheisenä ja ”vaeltelevana johtajana”, mitä monissa organisaation johtamisteorioissa kannatetaan edellä.

### 6.3. Ihmiskäsitys ja ihmiset ”työkaluina”

Ohjaajan ihmiskäsitys välittyy teokseen. Ihmiskäsitys vaikuttaa henkilöstöjohtamiseen muun muassa siinä, minkä katsotaan motivoivan työntekijöitä, tai miten heidän tekonsa ja puheensa tulkitaan.

Juha-Pekka Hotinen uskoo että kun valosuunnittelija kieltäytyy roudaamasta, rakentamasta sekä ajamasta suunnittelemaansa valoja, hän irrottaa suunnittelijuuden suorittavasta työstä ja tähdentää taitelijuuttaan. Valomestarit ja valomiehet ovat instrumentteja ja suunnittelija mieltää nämä toteuttajat esi-neiksi, työkaluikseen. Ohjaajakin, joka tähdentää ammattinsa metaluonnetta voi kieltäytyä valvomasta näytöksistä. Ohjaus on suunnitelma, jonka ohjaaja on tehnyt valmiiksi ennen kuin harjoitukset ovat alkaneet. Näyttelijät viimeistelevät teoksen ja huoltavat sitä esitysten myötä. Esitys ”pidetään samanlaisena”. Silti myös prosessi on samanlainen muotitermi ja ”patenttiperiaate”, kuin suunnittelu. (Hotinen 2001, 351- 352.) Urheilussa Alpo Suhosen mukaan ihmiskäsitys on mukana valmennuksen käytännöissä. Geometristen kuvioiden ja drillien (*harjoitus, toistoharjoitus*) korostunut asema joutuu osittain siitä, että pelaaja nähdään objektikehona. (Suhonen & Puhakainen 1999, 76.) Kuinka ohjaaja suhtautuu työryhmäänsä työntekijöinä? Ohjaaja Anne Bogart nimittää työryhmäänsä ”*taiteellisen prosessin liittolaisiksi*” (Bogart 2004, 12). Työkaluna tai objektikehona ja liittolaisena oleminen ovat erilaisia näkökulmaa työryhmän jäsenenä toimimiselle. Onko ohjaajanäyttelijäsuhteessa aina mukana myös useita esimies-alaisuus-suhteiden tyyplejä?

### 6.4. Konfliktit ja luottamus ohjaajan ja työryhmän välillä

Monet ohjaajat toteavat, että teatteriohjaaja joutuu käsittelemään konfliktitilanteita toimiessaan ihmisten kanssa. Ohjaaja Judith Weston uskoo, että näyttelijä ja ohjaaja voivat ajautua konfliktiin tilanteessa, missä näyttelijä katsoo, että ohjaus on loogista ja hyvää, mutta näyttelijä ei löydä keinoja, joita käyttäen hän voisi pitää kiinni aidoista impulsseistaan ja käsityksistään,

viitaten tällä samantapaiseen ohjaajan sekä näyttelijän väliseen konfliktiin kuin edellä Hjorth<sup>74</sup>. Atro Kahiluoto kertoo, että perääntyä voi myöhemminkin, mutta menetettyjä asemia ei saa takaisin. Konflikti on aina välitön tilanne ja jos ehtii laskea kolmeen, on jo menettänyt pelin. Pitäisi toimia heti, ennen kuin edes ajattelee: ”*Jos sieltä näyttämön puolelta tullaan silmille, pitää heti lyödä takaisin*”. Mikäli joku sanoo että kohtaus ei toimi ja ohjaaja epäröi hetkenkin, kaikille tulee tunne, että kohtauksessa on tosiaan jotakin pielessä. (Korhonen 1998, 123.)

Judith Weston uskoo, että näyttelijöiden on tärkeätä voida luottaa siihen, että ohjaaja ymmärtää käsikirjoituksen. Heidän on tunnettava, että ohjaajan ideat ovat älykkäitä ja rikkaita ja että hän tietää mistä elokuvassa on kysymys. Ohjaajan olisi myös osattava välittää tulkintansa. Näyttelijä tarvitsevat sitä sekä selkeätä, nopeata, näyteltävissä olevaa ohjausta. Yleensä näyttelijät suoriutuvat paremmin yksin, kuin sotkuisen ohjauksen avulla. He tarvitsevat vapautta tutkia kaikkea, mitä ohjaukseen sisältyy ja lupaa tehdä siitä oman sa. Näyttelijät haluavat että heiltä vaaditaan paljon, he haluavat myös mahdollisuuden kasvaa ja oppia. Ohjaajan olisi syytä luopua siitä, että hän yrittäisi tehdä asioita ”oikein”, uskoo Weston. (Weston 1999, 20 -21, 27 -28.) Tämä näkökulma, ettei asioita pitäisi yrittää tehdä ”oikein” on työni kannalta mielenkiintoinen, koska tutkin menetelmiä johtaa organisaatioita ja projekteja. Kuten Ruikkakin, myös Weston korostaa luottamuksen tärkeyttä ohjaajan ja näyttelijän yhteistyön mahdollistajana (Weston 1999, 25, 27).

---

<sup>74</sup> Westonin mukaan olisi hyvä pyrkiä synteisiin; näyttelijä ja ohjaaja tuovat peliin valmistautumisensa, parhaat oivalluksensa käsikirjoituksesta ja oman mielikuvituksensa. He kohtaavat toisensa ja antavat kaikkensa, mistä syntyy parempia ideoita, kuin mihin kumpikaan olisi pystynyt yksin. Kun lahjakkaiden näyttelijöiden kanssa pääsee työskentelemään korkealla luovuuden tasolla: tekemään uusia löytöjä, menemään uusille mielen alueille, avaamaan käsikirjoituksen piilossa olevan maailman, panemaan toisen ideat ja kuvittelu kyvyn paremmaksi vuorotellen. Siitä voi tulla riippuvaiseksi. Tällainen työskentely vaatii ”*henkeäsalpaavaa luottamusta*”. Kun ohjaaja on valinnut näyttelijän, ohjaajan on luovutettava rooli näyttelijälle. Ei ole enää arvostelun, vaan sitoutumisen aika. Westonille ohjaaja on suojelija ja vain hän voi sanoa, onko näyttelijän työn jälki hyvää. Ohjaajan tehtävä on huolehtia siitä, että näyttelijä näyttää hyvältä, hänen on voitava erottaa hyvä työn jälki huonosta. (Weston 1999, 25, 27).

Myös ohjaaja Atro Kahiluoto pyrkii siihen, että häneen voi luottaa ohjaajana. Toisaalta hän tuo esille myös luottamuksen toisen osapuolen, esittämällä että jos näyttelijä tulee harjoitukseen ja sanoo, ettei ole ehtinyt harjoitella vuorosanojaan, ohjaajan luottamus näyttelijään alkaa nakertua. Samoin käy ohjaajalle, jos hän ei ole valmistautunut, näyttelijät alkavat epäillä, tietääkö ohjaaja mitä ollaan tekemässä? Mikäli ohjaajalta alkaa luottamus johonkin näyttelijään pettää, peli alkaa olla menetetty. (Korhonen 1998, 117.) Ohjaaja Pieta Koskenniemi uskoo luottamukseen<sup>75</sup> taiteellisen työn mahdollistajana prosessityötapoissa. Hänen mukaansa prosessoiva työskentely vaatii yhteisön, missä vallitsee luottamus, eli ilmapiiri missä uskaltaa tuoda toiveensa sekä tarpeensa esille ja toisten ajatukset vetävät puoleensa (Koskenniemi 2007, 58).

Näyttelijä Sanna Hietala näkee, että Kaisa Korhonen ei siedä harjoitustilanteissa haukottelemista, eikä välinpitämättömyyden, laiskottelun, huonon läsnäolon, tai henkisen laiskuuden ilmapiiriä. Korhonen esittää, että paras hänen vaikuttamisen keinoistaan on olla näyttelijän kanssa läsnä intensiivisesti ja uteliaasti tässä ja nyt. Näyttelijät vaistoavat onko ohjaaja läsnä. Korhoselle ohjaaminen on hahmon antamista aiheelle, mutta näyttelijä antaa koko persoonallisuutensa, ruumiinsa sekä sielunsa käytettäväksi. Roolihahmojen täytyy tulla sellaisiksi mitä näyttelijät ovat, mikä on rehellistä heissä. Ohjaajan tehtävä on tarkkailla, että pysytään tärkeimmässä sisällössä, että muoto palvelee sisältöä ja että tarinassa pysyy ”kuri”. Hyvä näyttelijä tarjoaa ja ohjaaja voi toimia valitsijana. Näyttelijöiden ja ohjaajan välisen suh-

---

<sup>75</sup> Kaisa Korhonen esittää, että hänen on ohjaajana oltava valmis tunnustamaan häpeänsä, mutta näytteleminen on itsensä aktiivista häpäisemistä, altitumista toisen katseelle. Ohjaaja toimii ensimmäisenä katsojana ja näyttelijä päättää, voiko ohjaajalle näyttää itsensä, onko ohjaaja luottamuksen arvoinen. Jos luottamus ei synny, ohjaajasta tulee pahimmillaan este näyttelijäntyölle, jolloin rooli syntyy vanhasta tottumuksesta. Näytteleminen on vaarassa rutiinotua, jolloin työn mielekkyys katoaa. Korhonen toteaa, että ohjaajan tulisi pitää motiivinsa puhtaina. Hänen tulisi haluta tehdä juuri tämä produktio juuri näiden ihmisten kanssa, jotka tahtovat sitä myös. Joskus todellisuus muuttaa motiiveja, tai painotusjärjestystä niiden välillä. Korhonen uskoo, että kun mieliala on korkealla, ratkaisut syntyvät itsestään. Kukaan ei pysty luomaan paniikissa, mutta jos on leikki ja vapaus, voidaan keksiä mitä tahansa. (Helavuori & Korhonen 2008, 35, 59, 61.)



teen<sup>76</sup> tasavertaisuus on siinä, että ohjaaja intensiivisesti elää näyttelijöiden tilannetta<sup>77</sup>. (Helavuori & Korhonen 2008, 31 -33, 101.)

Suvi-Sini Peltola esittää, että hyvä näyttelemisen mahdollistuu intensiivisissä olosuhteissa. Jos prosessin kuluessa on syntynyt voimakas maailma, näyttelijä ei tarvitse muuta valmistautumista. Tunnelma sekä maailma ovat siellä kun astuu tilaan. Varmuus tulee siitä, että ohjaaja on kiinnostunut siitä mitä näyttelijä tekee. Ohjaaja kuuntelee ja katsoo. Näyttelijä Sanna Hietala näkee, että hyvä ohjaaja osaa vaihdella toimintaansa tilanteen mukaan. Joskus laitetaan hautumaan ja toisinaan väännetään. ”Korhonen tarjoaa mielikuvia, jotka tuntuvat kehossa”, pohtii Joanna Haarti. Hietala toteaa, että harjoitusprosessin kuluessa eteen tulevat asiat pitää käsitellä loppuun, tai ne alkavat näkyä esityksissä. Esityksestä tulee kylmempi, koska ihmisten välit ovat kylmenneet. Marjaana Kuusniemi uskoo, että Korhonen kertoo heti suoraan, mikäli näyttelijä ei keskity, jos hänellä on maneereita tai jollei hän ota tarpeeksi riskejä. Korhonen vaatii muilta samaa keskittymistä kuin itseltään. (Helavuori & Korhonen 2008, 100, 102, 107, 110.) Ruikan tavoin Korhonen painottaa suoraa palautetta.

Anne Bogart tuo Sanna-Kaisa Hjorthin tapaan esille ohjaajan pelon työryhmää kohtaan. Kun Bogart alkaa työstää tuotantoa, hänestä tuntuu että hän on ”oman reviiirinsä ulkopuolella”, hän ei tiedä edes miten aloittaa. Hän on varma, että jonkun muun pitäisi tehdä hänen työnsä. Jonkun joka olisi itsevarma, todellinen ammattilainen. Bogart kirjoittaa tuntevansa olonsa tasapainottomaksi, epämukavaksi ja sopimattomaksi. Hän tuntee itsensä huija-

---

<sup>76</sup> Korhonen näkee kommunikoivansa naurulla, sillä nauru, lapsellinen, kovääninen hohottaminen on kieltä, mitä näyttelijä ymmärtää. Korhonen näkee, että ohjaajan ja näyttelijän kohtaamisesta syntyy energiaa. Sitä syntyy siitä, kun näyttelijät kohtaavat toisensa sekä olosuhteet. Mikäli ohjaaja onnistuu harjoitusten organisoimisessa, konkretisoimisessa, energian suuntaamisessa ja keskittämisessä, tämä yllyttää näyttelijää. Samoin se, kun ohjaaja kiteyttää sisältöä sekä tarjoaa tilanteita. Jos rutiini uhkaa, ohjaaja muuttaa suunnitelmia ja yllättää. (Helavuori & Korhonen 2008, 35 -36, 59.)

<sup>77</sup> Korhonen toteaa: ”Vuorovaikutuksessa ohjaajan ja näyttelijän välille muodostuu energiaväylä, salainen kumppanuus. Kumpikin tietää tuon väylän olevan olemassa. Harjoitusprosessi on paitsi kuluttava myös suuri voimallähde. Parhaimmillaan se saattaa minut lähes pyhään tilaan”. (Helavuori & Korhonen 2008, 31 -33, 101.)

riksi ja on kauhuissaan. Hän on vakuuttunut että näyttelijät ajattelevat hänen olevan järjiltään. Tunne menee ohitse. Monet ohjaajat vapisevat kauhusta aloittamisen mahdottomuuden edessä. Ohjaajan työ on intuitiivista. Monet nuoret ohjaajat erehtyvät luullessaan, että ohjaamisessa on kysymys hallinnasta, ohjeiden antamisesta muille, ideoista sekä siitä, että ohjaaja saa mitä pyytää. Ohjaaminen on kuitenkin tuntemista, toisten ihmisten, näyttelijöiden, suunnittelijoiden ja yleisön kanssa samassa huoneessa olemista. Kyse on tuntumasta aikaan sekä paikkaan, hengityksestä, vastaamisesta täysillä käsillä olevaan tilanteeseen, kyvystä sukeltaa ja rohkaista sukellusta tunteuttamaan oikealla hetkellä. Kun Bogart on harjoituksissa ymmällään, on oikea hetki hypätä. Koska ohjaaminen on intuitiivista, siihen kuuluu kulkeminen kauhun vallassa kohti tuntematonta. Tasapainottomuudessa ja puutoamisessa on luomisen mahdollisuus. Kauhun tulisi hyväksyä alkumotivaationa ja kuunnella koko keholla mitä siitä kehittyy. (Bogart 2004, 94 -97.) Ohjaajantyössä *nyt-hetkessä* toimitaan myös tehdessä yhteistyötä muun työryhmän kanssa. On oltava hereillä tilanteessa, mutta silti tehtävä suunnitelmia. Bogart näkee, että hän ohjaa kehonsa impulssien perusteella vastaamalla näyttämöön, näyttelijöiden kehoihin ja heidän haluihinsa. Hän ohjaa mieluummin seisaaltaan<sup>78</sup>. (Bogart 2004, 83 -84, 96.)

Ohjaajan tapa kohdella näyttelijöitään työryhmän jäsenenä sekä mahdollisina alaisinaan on edellä esitettyjen näkökantojen valossa hyvin olennainen, vaativa ja herkkä prosessi ja suhde, johon monet ohjaajat suhtautuvat kunnioittavasti.

Näyttelijä Taisto Reimaluoto pohtii, että Kirkkopellon, Kahiluodon sekä Smedsin kanssa näyttelijä voi jutella asioista miten kömpelöllä tavalla tahansa. Voi kysyä ja ihmetellä mitä vain, vaikka kesken kohtauksen, ellei ymmärrä. Tekoprosessissa ei ole arvovaltapeliä, mikä on harvinaista nyky-

---

<sup>78</sup> Jos Bogart istuu, hän kokee kadottavansa spontaaniuden, yhteyden itseensä ja näyttelijöihin. Ohjaajana hänen suurin panoksensa tuotantoon on hänen huomionsa laatu. Ohjaajan tulee huolehtia siitä, että huomion laatu on positiivinen. Jos hänen egonsa, halunsa tai kärsivällisyyden puutteensa halventaa sitä, yhteys ohjaajan ja näyttelijän välillä muuttuu alentavaksi. (Bogart 2004, 83 -84, 96.)

maailmassa. Nämä kolme ohjaajaa ovat ihmisiä, jotka *elävät taiteellista prosessia* ilman esimiesasemaa tai auktoriteettia, yhdessä muiden kanssa. (Ruuskanen & Smeds 2005, 68.) Eräs ohjaajille tärkeä ominaisuus onkin mielestäni kyky paitsi ottaa auktoriteetti, myös kyetä aidosti vapauttamaan tunnelma ja ilmapiiri sellaiseksi, ettei siinä tarvitse pelätä. Näyttelijä vaistoa herkästi jos ohjaaja ei aidosti usko siihen, että näyttelijä onnistuu. Itse uskon että näyttelijät on helpointa saada onnistumaan uskomalla heidän kykyihinsä, vaikka he olisivat epävarmoja. Helpoin tapa saada heidät epäonnistumaan on herättämällä pelkoa, osoittamalla epäluottamuksensa näyttelijän taitoja kohtaan, antamalla koko ajan uusia ohjeita, viemällä ohjaus näyttelijään henkilönä (*”sä olet tällainen...”*), olemalla aidosti toivomatta heidän onnistuvan, syöttämällä tunteita tai olemalla ohjaajana ”väärällä tavalla”<sup>79</sup> epävarma itsestään tai jostakin asiasta, mikä aiheuttaa sen että näyttelijät voivat alkaa pelätä tai hävetä. Mielestäni ohjaajan pitää pyrkiä ohittamaan tai ”nielaisemaan” näyttelijän epävarmuus. Ammattilaisten kanssa sitä tietysti harvemmin ilmenee.

Näyttelijä Sonja Ryhänen pohtii, että Smeds ei välttämättä esitä näkemystään ehdottomana totuutena tai tyranniajatuksena, mutta hän innostaa ihmisiä lähtemään omien ajatustensa taakse. Ryhänen ei ole nähnyt yhdenkään näyttelijän ajautuvan konfliktiin Smedsin kanssa. Tämä perustuu sosiaaliseen taitoon osata keskustella ihmisten kanssa heidän tasollaan. Ryhäsen mukaan Smeds ei pelkää ihmisiä, eikä alenna eikä ylennä itseään, vaan on oma itsensä. Ruuskasen ja Smedsin mukaan Jerzy Grotowski haki askeettisuutta sekä kurinalaisuutta ohjauksessaan, Kantor ohjasi näyttelijöitä tarkkaan muotoon. Smeds on löytänyt ohjaukseensa työtavan, joka perustuu sosiaalisuuteen, lämpöön ja kannustukseen. Smedsillä on kyky lukea näyttelijöidensä tuntemuksia, hakea kunkin kohdalla hänelle parhaiten sopivaa ohjaustyyliä ja kehua yrityksestä tuottaa uutta. Tästä syystä näyttelijät ovat hänen esityksissään poikkeuksellisen läsnä olevia, avoimia ja rohkeita. (Ruuskanen & Smeds 2005, 12, 62.)

---

En tarkoita, ettei voisi myöntää olevansa epävarma joissakin tilanteissa, mutta jotkut osaat olla ”epävarmoja varmallalla tavalla”, säilyttäen jonkin rauhallisuuden ja varmuuden tunteen.

## 6.5. Vapaus ja rajat

Anne Bogart toteaa: ”...*Vasta kun jotakin on päätetty, työ voi todella alkaa...Paradoksaalisesti juuri rajoitukset, tarkkuus ja täsmällisyys tarjoavat vapauden mahdollisuuden...Rajoitukset palvelevat linssinä, joka kohdentaa ja suurentaa tapahtuman yleisölle antaen samalla näyttelijälle jotakin, mitä vasten ottaa mittaa itsestään*”. (Bogart 2004, 55 -56.) Katson, että tämä näkökulma painottaa ohjaajan roolia esityksellisen materiaalin tuottajana, valitsijana ja päätösten tekijänä. Aina kun jotain valitaan, luodaan uusia valintojen mahdollisuuksia ja mahdollisuus päästä pidemmälle johonkin suuntaan. Työryhmytyöskentelyssä muiden antamaa materiaalia voivat toiset hioa pidemmälle tai tuoda siihen uusia näkökulmia, tai keksiä uutta toisten ideoista.

Kristian Smedsin ohjauksissa työskennelleet näyttelijät näkevät Smedsin ohjaajana, joka arvostaa näyttelijää. Lempeä ote ohjaamiseen on syntynyt kokemuksen kautta. Taisto Reimaluoto kiittää Smedsiä siitä, ettei tämä puutu näyttelijän itsemääräämisoikeuteen, tai persoonan suvereniteettiin. Tällöin vapauden tuntu on rajaton. Smedsillä ohjaus ei liity henkilöön, vaan harjoituksissa puhutaan tilanteesta tai roolista. Smedsin harjoitusten päämääränä on ”hyvä meininki”, iloinen sekä energinen tunnelma, jossa ohjaaja kantaa paineet itsellään ja asiat sujuvat helposti. Smeds hakee harjoituksiin luovaa ja leikkisää tunnelmaa, missä tehdään töitä ja mennään eteenpäin. Tämä ilo tarttuu esitykseen. (Ruuskanen & Smeds 2005, 47, 53, 61,65.) Annukka Ruuskasen ja Kristian Smedsin mukaan monet näyttelijät kokevat silti Smedsin työtavan raskaaksi ja vaativaksi, mutta terapeutiksi, henkiseksi puhdistumiseksi, kuin olisi käynyt saunassa.<sup>80</sup> (Ruuskanen & Smeds 2005, 63.)

---

<sup>80</sup> Näyttelijä Kari Suhosen mukaan Smedsin teokset ovat terapeutisia näyttelijälle. Matka joka esitystä valmistettaessa tehdään on ”*yksi maailma tai elämä jo sinänsä*”. Näyttelijä osallistuu esityksen valmistamiseen laajemmin kuin perinteisessä ohjauksessa. Siksi työtapa tuntuu raskaalta, eikä montaa esitystä voi tehdä tällä työtavalla kovin usein, toteaa Suhonen. (Ruuskanen & Smeds 2005, 63.)

Kalle Pakkala on todennut, että Kristian Smeds voi antaa palautteen kahden kesken, tai kuiskata mietteensä näyttelijälle kesken harjoitustilanteen. Näin hän saa aikaan yllättäviä ja luonnollisia reaktioita myös toisista näyttelijöistä. (Ruuskanen & Smeds 2005, 65.) Smedsin mukaan mikäli työryhmän jäsenellä on ongelmia kotona, siitä kannattaa kertoa heti kun tulee töihin, ettei kaikilta mene energiaa sen miettimiseen, mikä häntä vaivaa. Hänkin voi ottaa tämän huomioon ja antaa erilaisia tehtäviä kuin yleensä. (Ruuskanen & Smeds 2005, 43 -55.) Samaan tapaan ajatteli edellä myös Leea Klemola.

Smeds ei sano harjoituksissa ääneen jos joku kohtausta ahdistaa häntä. Hän puhuu mieluummin vain hyvistä asioista, eli niistä asioista jotka toimivat (Ruuskanen & Smeds 2005, 47). Toisaalta Smeds voi sanoa ääneen harjoituksissa kaiken mitä tulee mieleen. Hän haluaa kokeilla kaikkia ideoita heti, ilman sensuuria. Näyttelijöiden kanssa hän ei käy teoreettista keskustelua. Ohjaajan pyrkimyksenä on pysyä konkreettisissa asioissa, että toiminta vai-vihkaa ankkuroituu teoksen filosofisiin kysymyksiin. Jos näyttelijöillä on kysymyksiä, puhutaan. Usein näyttelijät yrittävät ajatella liian monimutkaisesti. (Ruuskanen & Smeds, 2005, 55). Smeds kirjoittaa, että kuten ohjaaja, ei tuottajakaan voi jakaa kaikkia pikku huoliaan työryhmälle, se saisi vain aikaan huolestumista ja masentavaa työilmapiiriä (Hytti 2005, 47). Smeds tuntuu kannattavan työnjakoa missä jokainen hoitaa oman osuutensa teatteriesityksen valmistamisessa ja jokaisen osuudet voivat poiketa toisistaan, mutta ovat yhtä tärkeitä.<sup>81</sup>

---

<sup>81</sup> Esimerkiksi Smeds näkee näyttelemisen hengellisenä ja arvokkaana työnä, joka vaatii rohkeutta. Hyvissä esityksissä näyttelijöiden läpi virtaa huikealla voimalla elämä. Näyttelijät elävät koko olemuksellaan ja sielullaan esityksissä läpi elämän, kuoleman ja rakkauden kysymyksiä sekä kokonaisia ihmiskohtaloita. Voima joka heitä kuljettaa, tulee ”*alhaalta ja ylhäältä, jostain toisesta maailmasta, ja he antautuvat tietoisesti sen vietäviksi, vaikka säilyttävätkin kontrollin*”, toteaa Smeds ja pitää tätä antautumista näyttelijäntyön ytimenä. Smedsillä ei ole etukäteen tiedossa minkälainen jokin roolihahmo on. Roolihahmot etsitään yhdessä näyttelijöiden kanssa. Hänen ohjaamisensa on vilpittömän avoin prosessi. Näyttelijät kantavat esityksestä lopullisen vastuun näyttämöllä, joten heillä on oltava suuri varmuus mitä he tekevät ja mistä syystä. (Ruuskanen & Smeds 2005, 51 -52.) Tällainen näyttelijäkuvaa antaa näyttelijälle tärkeän tehtävän ja roolin esityksen valmistamisen prosessissa. Tällöin näyttelijälle tuskin jää aikaa tai halua ”sekaantua” ohjaukseen. Myös Klemola painotti sitä, että näyttelijän pitää ymmärtää mitä hän tekee.

Smeds toteaa pitävänsä tärkeänä ohjaajan tehtävänään poistaa näyttelimestä esteitä. Ohjaajan tulee kannustaa ihmisiä olemaan luovia, ”pöljiä”, hulluja, eli lapsellisia. Silloin he saavat näytellä täysillä. Suurimmalle osalle näyttelijöistä näyttämöllä oleminen on pelottavaa ja raskasta. ”*Ohjaaja vah-  
taa vieressä hänen tekemisiään ja siinä pitäisi yrittää olla jotenkin tosi!*” Ohjaajan tehtävä on rohkaista näyttelijää luottamaan vaistoonsa. Ohjaaja voi auttaa näyttelijää käyttämään omia virheitään hyväkseen. Jos menee lukoon tai ujustuttaa, niin voi tehdä myös täysillä. Kalle Pakkala uskoo, että Smedsin ohjaaminen perustuu siihen, että on tärkeä asia. Sen jälkeen näyttelijäntyö on helppoa. Smeds sanoo näyttelijälle että hän on hyvä ja kaunis ja että hänen tekemistään on mukava katsoa. Koko näyttelijäntyö lähtee hyvästä itsetunnosta. (Ruuskanen & Smeds 2005, 56, 60.)

Toisaalta ohjaaja David Mamet uskoo, että kuten urheilu, näyttelämisen oppiminen on etupäässä sitä, että oppii käsittelemään epävarmuutta ja tuntemaan olonsa kotoisaksi epämiellyttävissäkin tilanteissa<sup>82</sup>. Mamet metsästää aitoa hetkeä, aitoa vuorovaikutusta lavalla kahden ihmisen välillä epävarmuudesta huolimatta.<sup>83</sup> (Mamet 1999, 28- 32, 41 -43.) Uskon että teatteriohjaajan olisi vakuutettava työryhmä jollakin tavalla itsestään, produktiosta sekä työryhmän omista kyvyistä ja luomaan ympärilleen hyvä ja rentouttava työilmapiiri. Toisaalta näyttelijä Hannu Huuska kaipaa ohjaajiensa ja näyttelijöiden kanssa vääntöä ja taistelua, jossa ”*kipinät vain sinkoilevat kun kaksi taiteilijaa kohtaa toisensa*”. Tällöinkin rentous ja rauhoittavuus voi näyttäytyä negatiivisessa valossa (Huuska 2001). Ingmar Bergmanin mukaan ohjaa-

---

<sup>82</sup> Vrt. eksistentiaalifilosofian ihmiskuva, ”*maailmaan heitetty ihminen*”.

<sup>83</sup> Hän toteaa Stanislavskin sanoneen, että persoona joka ihminen on, on tuhat kertaa mielenkiintoisempi, kuin paras näyttelijä, mikä hänestä voi tulla. Näyttelijän tulee avata suunsa, seistä suorana ja sanoa vuorosanansa rohkeasti. Hänen ei tule lisätä mitään, ei kieltää mitään, eikä pyrkiä manipuloimaan kehtään, eikä itseään. Tunteet, aistimuisti, tai tunteiden tarkistuspisteet eivät tuo varmuutta, vaan tylsistyttävät näyttelijän huomaamasta, että hetki kehittyi omia aikojaan. Näyttelijät etsivät tunteidensa syitä, sillä he luulevat voivansa hallita niitä. Se, mistä he todella tahtovat päästä eroon on ennalta-arvaamattomuus, näytelmä itse. Tunteiden pohjalta tulee toimia ennen kuin etsii niiden syitä tai miettii mistä ne tulevat. Ne tulevat aina näytelmästä ja vaikka eivät tulisikaan, yleisö on jo nähnyt ne. Näyttelijä olisi voinut jo toimia niiden pohjalta. (Mamet 1999, 28- 32, 41 -43.)

jan tulee pitää yllä kuvauksissa hyvää ilmapiiriä. Joskus voi tosin saada ”pedagogisia purkauksia”. Nuorempana hän raahasi ihmissuhdesotkunsaa ja muut kuvauksiin, mutta vanhemmiten hän on ymmärtänyt, että ohjaajan tulee luoda hyvää tunnelmaa työntekoon<sup>84</sup>. (Ingmar Bergman: Elämää ja työtä, 1997. Bergman, Ylen Teema-kanava, 27.12.2008.) Tässä jälleen hallinta ja hyvä ilmapiiri ovat olennainen osa ohjaajantyötä.

Ohjaaja Maiju Sallas esittää, että hänelle on tärkeitä ohjaajana pyrkimys hyvyyteen moraalisenä kategoriana. Sallas toivoo, että hänen työtoverinsa vaistoaisivat, ettei hän käytä heitä mitättömiin pyrkimyksiin, oman egonsa pönkittämiseen, tai sadisminsa purkamiseen. Hän kertoo uskovansa että maailmassa on hyvyyttä ja tahtoo elää sitä tutkien. (Korhonen 1998, 270 - 271.) Raila Leppäkoski uskoo, että ohjaaja ei tarvitse (välttämättä) ihmissuhdetaitoja, sosiaalista herkkyyttä, empatiakykyä, diplomaattia, sovittelutaitoja, ynnä muuta. Ohjaaja tarvitsee kykyä keskittyä omaan työhönsä, eikä hänen pitäisi astua ihmissuhdesuohon jolle ei ole loppua. (Leppäkoski 2001, 157 -158.)

Alpo Suhonen pohtii, että jotkut urheilupsykologit ovat nähneet, että mentaaliharjoitusten avulla sekä psykologisilla tekniikoilla voidaan hallita urheilijoiden tunnetiloja, jotta suorituksesta tulisi optimaalinen. Ohjaaja David Mamet osoittaa tämän turhaksi: ihminen ei voi tahtonsa ja tietoisuutensa kautta synnyttää tunteita. Suhosen mukaan sama koskee valmentajan kykyä ”motivoida pelaajia”. Valmentaja ei voi määrätä että nyt ollaan hauskoja, innostuneita ja että nyt luotetaan toisiimme. (Suhonen & Puhakainen 1999, 112.) Toisaalta mikäli ohjaaja todella on itse esimerkiksi innostunut, sillä on taipumus tarttua ryhmään. Suhosen mukaan valmentajan kasvot heijastuvat

---

<sup>84</sup> Urheiluvalmentamisen puolella on monia esimerkkejä valmentajista, joiden toimintatavat vertautuvat helposti teatteriohjaajien työhön ihmisten johtajana. Esimerkiksi Peter Lindmark kritisoi entistä valmentajaansa, joka johti pelaajia pelolla. Valmentaja meni henkilökohtaisuuksiin ja vainosi puolustajaa, joka menetti itseluottamuksensa. Valmentaja sai heidät aluksi onnistumaan pelottelemalla, mutta lopulta Lindmarkille tuli tunne, että pelaajat eivät halunneet voittaa. He eivät toivoneet valmentajan saavan menestystä, väittää Alpo Suhonen. (Suhonen & Puhakainen 1999, 81 -82.) Samankaltaisia tilanteita voi nähdäkseni syntyä teatterissa.

joukkueen kaikissa toiminnoissa, vaikka jääkiekko onkin ensisijaisesti ryhmätyötä. Jos valmentajan ja pelaajan suhde ei ole läheinen ja luottamuksellinen, ei parasta tulosta saavuteta. Valmentaja välittää tunnetilansa kautta pelaajille joko itsevarmuutta, tietoa ja asenteita, tai näennäisyyksiä, välinpitämättömyyttä ja tappion esimakua. (Suhonen & Puhakainen 1999, 26.) Teatteriohjaamisessa on mielestäni hyvin paljon samaa. On olennaista miten ohjaaja kohtelee työryhmää.

Alpo Suhosen mukaan suomalaisten pelaajien on ollut vaikeata olla joukkueessa ja kohdata toisensa. Jossakin vaiheessa kohtaamisen vaikeutta urheilussa koetettiin ratkaista siten, että kohtaamiselle luotiin keskusjohtoisesti tarkat muodot. Suhonen kertoo kärjistävänsä kun sanoo, että valmennuksen tieteellistäminen, ohjelmointi ja urheilun muuttuminen bisnekseksi johti tilaan, missä kenenkään ei tarvinnut kohdata ketään. Kaikelle oli tarkat päivöohjelmat, herätykset, taktiikat ja drillit (*harjoitus, toistoharjoitus*). (Suhonen & Puhakainen 1999, 91.) Jos nämä päivöohjelmat ja muut nähdään urheiluvalmentajan työkaluja, sekä urheiluvalmentajan että teatteriohjaajan työkalu voisi mielestäni olla myös esimerkiksi ”kohtaaminen”.

Lämsä ja Hautala uskovat Maarit Ruikan tapaan, että johtajuuden ytimessä on taito esittää rakentavaa kritiikkiä. Ihmisten tulee saada tietoa, joka johtaa heitä oikeaan suuntaan. Monimuotoisissa työyhteisöissä olennaista on erilaisuuden sietäminen. Johtamisessa tavoitellaan eri ihmisryhmiin kohdistuvien ennakkoluulojen tunnistamista, niistä puhumista sekä niihin puuttumista. Olennaista on saada aikaan keskustelua. Johtamiseen kuuluu hyvän ryhmän rakentamisen kyky<sup>85</sup>. (Lämsä & Hautala 2004, 232.) Ennakkoluulojen purkamisesta puhui edellä myös Ruikka.

---

<sup>85</sup> Ryhmässä voi olla liian hallitsevia henkilöitä, jotka eivät ymmärrä mikä on sopivaa, tai jotka eivät tee mitään. Johtajan tulee huolehtia, että kukin voi käyttää kykyjään parhaansa mukaan ja toimia ryhmän kannalta rakentavasti. (Lämsä & Hautala 2004, 232.)



## 6.6. Liiketalouden ja organisaatioiden johtamisen teorioiden näkökulmia henkilöstöjohtamiseen

Anna-Maija Lämsä ja Taru Hautala näkevät, että johtajan vaikuttamisen keinoja voivat olla järkiperäinen vakuuttaminen, selittäminen, miten tehtävän suorittaminen ja johtajan ehdotusten kannattaminen edistävät alaisen etua. Inspiointi<sup>86</sup>, eli arvoihin tai ihanteisiin vetoaminen, innostuksen herättäminen ja konsultaatio voivat toimia. Osallistumisen sekä vaikuttamisen mahdollisuudet lisäävät sitoutumista. *Vaihtamisessa* johtaja tarjoaa kannustimia sekä hyötyjä. *Yhteistyössä* johtaja huolehtii voimavaroista sekä antaa tukea, jos alaiset kykenevät suorittamaan johtajan edellyttämät tehtävät. (Lämsä & Hautala 2004, 221.)

Lämsä ja Hautala esittävät, että käytännön periaatteita johtamisessa ovat yhteisten etujen painottaminen, siitä huolehtiminen, että ryhmällä on selkeä tavoite sekä tehtävä, jonka kaikki tietävät, tavoitteesta ja tehtävästä on muistutettava usein. Tulee käyttää me-kieltä. Ryhmälle on kerrottava toiminnasta ja saavutuksista. On pidettävä palavereja, joissa ryhmä oppii arvioimaan toimintaansa ja kannustettava sekä palkittava yhteistyöstä. Johtamisen tilaneteoriat vakiintuivat 1970- ja 1980-lukujen vaihteesta. Johtajan tulee kyetä soveltamaan johtamistyyplejä tilanteesta riippuen. Johtamistilanteeseen keskeisesti vaikuttavat tekijät voidaan ryhmitellä 1) johtajan ja johdettavien henkilökohtaisiin ominaisuuksiin, 2) johdettavien työn luonteeseen, 3) organisaatiokulttuurin erityispiirteisiin sekä 4) organisaation rakenteeseen. (Lämsä & Hautala 2004, 215, 229 -230.)

Daniel Golemanin (2000) tilanneteoreettisen tunneälyyn perustuvassa johtamismallissa tehokkainta on yhdistellä eri johtamistyyplejä tilanteen mukaan. Jokainen johtamistyyli muodostuu tunneälyn eri osa-alueista. Harva

---

<sup>86</sup> Myös näyttelijä voi itse motivoida ja inspiroida itseään. Juha-Pekka Hotisen näkemys on, että: ”*Jos valmentaja tai opettaja joutuu käyttämään energiaansa jokaisen motivoimiseen erikseen, ikään kuin pyytelemään opiskelijaa opiskelemaan, tilanne on pahasti vinossa*”. Viisas valmentaja havaitsee ja hyväksyy, ettei jokaisesta tule olympiavoittajaa, mutta koskaan ei tiedä kuka onnistuu, kuka on valmis uhraamaan tarpeeksi. (Hotinen 1997, 290.)

pystyy kaikkiin, mutta tyylejä voi oppia. Tunneälyn käyttäminen tekee johtajuudesta tilanteen huomioon ottavaa ja auttaa johtajaa kehittymään. Johtamistyyliä voidaan jakaa *pakottavaan, arvovaltaiseen, yhdistävään, suuntaa näyttävään ja valmentavaan* johtamistyyliin. (Lämsä & Hautala 2004, 230 - 231.)

Lämsän ja Hautalan mukaan rituaalit ovat jokapäiväisiä tapoja, jotka määrittävät sekä vahvistavat organisaation arvoja.<sup>87</sup> (Lämsä & Hautala 2004, 182.)

Lämsän ja Uusitalon (2002) rakentaman *organisaation luottamustalon* pila-reihin kuuluu se, että organisaation sekä työntekijän välisten arvojen ja tavoitteiden olisi oltava sopusoinnussa. Työntekijän tulisi hyväksyä organisaation arvot. Toimintaperiaatteiden ja – tapojen tulisi olla johdonmukaisia. Annetuista lupauksista pidetään kiinni. Osallistuminen ja keskustelun avoimuus viittaa siihen, että henkilö osallistuu työpaikkansa sekä työnsä kehittämiseen. Ihmisillä on mahdollisuus ilmaista mielipiteensä. Kriittinen keskustelu vie toimintaa eteenpäin. Olennaista on välittämisen ja turvallisuuden tunne<sup>88</sup>. (Lämsä & Hautala 2004, 96 -97.)

Teatteriohjaajan työssä esimerkiksi harrastajateatterissa tai pienissä ammattiteattereissa muodostuu usein ongelmaksi työryhmän sitoutuminen, koska ”vapaaehtoistyöstä” tai harrastuksesta ei makseta palkkaa. Lämsä ja Hautala näkevät että sitoutuminen on psykologinen kytkös ihmisen ja kohteen välillä. Sitoutumisen kohde voi vaihdella eri tilanteissa ja eri ihmisten välillä.<sup>89</sup>

---

<sup>87</sup> Näitä voivat olla seremoniat, kokous- ja neuvottelukäytännöt, tapa puhutella asiakkaita ja työtovereita. Rituaalit tuovat turvallisuuden ja jatkuvuuden tunnetta. Erityisen merkityksellisiä ne ovat muutostilanteissa. (Lämsä & Hautala 2004, 230 -231)

<sup>88</sup> Ihmisellä tulee olla käsitys siitä, ettei hän ole vain väline muita tavoitteita varten. Hän on yksilönä tärkeä, hänestä välitetään ja hänet hyväksytään omine piirteineen ja hänellä on tärkeä rooli työpaikalla. Tarvittaessa hän saa apua ja tukea. Työntekijällä tulee olla tieto ja tunne, että hän on osaava ja että osaamista arvostetaan. Hänelle on luotava mahdollisuudet käyttää osaamistaan täysipainoisesti, kehittää sitä sekä ammattitaitoaan. Yksilöllä on oikeus tunteeseen työnsä hallinnasta. (Lämsä & Hautala 2004, 96 -97.)

<sup>89</sup> Meyer ja Allen (1997) ovat nähneet, että *tunneperäisessä sitoutumisessa* on kyse arvoihin, tunteisiin ja samastumiseen perustuvasta sitoutumisesta. Yksilö tuntee kiintymystä työn tekemiseen, suorittaa sen innolla ja kokee työn te-

Lämsä ja Hautala pohtivat, että jälkimodernissa ajassa yksilön motivoitumisen ydin ei välttämättä ole palkkioiden saaminen, vaan motivaatio syntyy työn mielekkyyden sekä tarkoituksen ymmärtämisen kautta. Tästä puhuivat edellä myös Klemola ja Smeds. Lämsä ja Hautala näkevät, että johtajan auktoriteetti sisältää oikeuden tehdä päätöksiä organisaation nimissä sekä sen puolesta. Johtaja voi vaatia alaisiaan toimimaan haluamallaan tavalla ja heillä on velvollisuus totella. Lisäksi johtajalla on esimerkiksi oikeus määrittää muun muassa alaisten tehtävänkuvia ja antaa heille työtehtäviä. Auktoriteetti sisältää oikeuden valvoa työntekijöiden työsuoritusta, organisaation välineitä sekä taloudellisia ja muita resursseja. (Lämsä & Hautala 2004, 91, 217.)

Eräs tunnetuimmista popularisoiduista psykodynamiikan sovellutuksista johtajuudesta on Eric Bernen sekä Thomas A. Harrisin kehittämä transaktioanalyysi (Harris 1973), missä on kolme minän tilaa: vanhempi, aikuinen ja lapsi. Mikäli johtaja käyttäytyy vanhemman tavoin, se vahvistaa alaisessa lapsellista käytöstä ja sama päinvastoin.<sup>90</sup> (Lämsä & Hautala 2004, 211.)

Lämsä ja Hautala esittävät, että toisten tunteiden ymmärtäminen sekä niihin vaikuttaminen on ihmissuhdetaitojen perusta. Se on ihmissuhteiden taitoa, joka edellyttää omien tunteiden hallintaa sekä empatian kykyä. Ihmisen tulee ymmärtää, millaisten tunteiden ilmaiseminen on sallittu. Toisinaan tunteet on kätkevä, joskus niitä on liioiteltava, joskus korvattava ne toisella tunteella esimerkiksi kohteliaisuuden vuoksi. Tunteet tarttuvat. Johtamisessa tarvitaan tunneälyä. Mumby sekä Putnam ovat Gilliganin (1982) mukaan

---

kemisen arvokkaaksi. Tämä on syvin sitoutumisen muoto. Muun muassa luovan työn tekijöitä olevia luonnehtii usein tunneperäisyys. Työ koetaan arvokkaana sen itsensä vuoksi. Työtä tehdään yöstä päivää ja pyritään saamaan siitä aitoa sisäistä tyydytystä sekä mahdollisuus toteuttaa tärkeitä asioita.<sup>89</sup> Lämsä ja Savolainen (2000) näkevät, sitoutuminen voidaan jakaa *pakkoon perustuvaan sitoutumiseen, palkkioperusteiseen sitoutumiseen ja luottamusperusteiseen sitoutumiseen* (Lämsä & Hautala 2004, 94 -96.)

<sup>90</sup> Ihanteena olisikin aikuinen-aikuinen-transaktio, minkä tavoitteena olisi suhteen kehittäminen kypsemmäksi. Ihminen sopeuttaa käytöstään toiselle sopivaksi. Transaktio tuo keskusteluun tärkeän näkökulman, että johtajan käyttäytymisen lisäksi tulee oppia ymmärtämään alaisten käytöstä ja sen vaikutusta johtajaan. (Lämsä & Hautala 2004, 211.)

tuoneet tunnekeskusteluun työpaikalla rajoitetun tunteellisuuden käsitteen.<sup>91</sup> Tunteiden ilmaisemista tulisi ohjata todelliset tilanteet sekä tarpeet, eikä ennakkoasenteet. Aito, rakentava ja tilanteeseen sopiva tunneilmaisu nähdään tärkeänä. Pyritään siihen, että ihminen ilmaisee aitoja tunnekokemuksia, eikä esitä niitä ammattiroolinsa pohjalta. (Lämsä & Hautala 2004, 62 -65.) Tämä on hieman ristiriidassa Bergmanin ajatusten kanssa, missä ohjaaja pyrkii pitämään yllä hyvää tunnelmaa.

Packianathan Chelladurai toteaa, että ihmisillä voi olla erilaiset kyvykkyydet ja persoonallisuudet, jotka vaativat erilaista johtamista.<sup>92</sup> (Chelladurai 1999, 51 -79.) Koska näyttelijän ja ohjaajantyö ovat hyvin pitkälle työskentelyä näyttelijän kehojen kanssa, uskon että myös urheiluvalmentamisen teo-

---

<sup>91</sup> Se korostaa työyhteisön jäsenten keskeistä huolenpitoa, välittämistä, tukemista, auttamista sekä ihmisten välisiä suhteita. ”Rajoitetulla” tarkoitetaan tunteiden ilmaisemiseen liittyviä rajoitteita. Rajoitettuun tunteellisuuteen kuuluvat 1) ihmisten väliset rajoitukset tunteiden ilmaisulle, 2) epävarmuudessa eläminen sekä sen sietäminen. Ihmisten tulee valita toimintatapsansa työpaikoilla epävarmuuden kestäminen hengessä, pikemminkin kuin pyrkiä välttämään ja vähentämään sitä. Yleensä työpaikoilla hallitaan ja vähennetään epävarmuutta standardeilla, normeilla ja suunnitelmilla. Tilanteita ei voida hallita. Niitä tulee ja menee ja ne rakentuvat normien sekä suunnitelmiin mukaan tai eivät. 3) Tavoitteiden moninaisuudessa ajatellaan, että niitä ei voida asettaa auktoriteetin toimesta, vaan niiden tulisi olla yhteisöllisempiä, joustavia ja liikkeessä. Parhaimmillaan tästä seuraa, että yksilöt sisällyttävät tavoitteitaan sekä toimintatapojaan osaksi kokonaisuutta ja sitoutuvat niihin. 4) Kokonaiseen ihmiskäsitykseen kuuluu, että ihminen nähdään kokonaisuutena: tiedollisena, tuntevana, ruumiillisena olentona. Ihminen on työssäänkin kokonaisuus, jota ei tule vieraannuttaa itsestään organisatorisilla rajoitteilla, säännöillä, tai ohjeilla. Tehtävien sekä organisatoristen järjestelyjen, kuten työ ja perhe – suhdetta koskevien sopimusten tulee huomioida kokonainen ihmiskäsitys. 5) Yhteisöllisyyteen kuuluu, että työyhteisö tukee ihmisen identiteetin mielekästä ja jatkuvaa rakentamista. Organisaatiossa on oltava tilaa erilaisuuden sietämiselle. Ristiriidat on sallittava ja käsiteltävä. 6) Työpaikka pyrkii vähentämään sukupuolten välisiä raja-aitoja tunteiden ilmaisun sekä työjaon suhteen. (Lämsä & Hautala 2004, 62 -65.)

<sup>92</sup> Kognitiivisia kykyjä voivat Petersonin ja Bownasin mukaan (1982) olla esimerkiksi havainnoimisnopeus, verbaalinen käsityskyky, visuaalinen muisti ja niin edelleen. Psykomotorisia kykyjä voivat olla sorminäppäryys, reaktioaika, dynaaminen kehon joustavuuskyky, eli kyky taivuttaa kehoa tai sen osia nopeasti ja joustavasti, ynnä muut. Persoonallisuuden piirteitä voivat esimerkiksi Jacksonin (1984) tutkimusten mukaan olla taipumus dominoimiseen, aggressiivisuuteen, liittymiseen, saavutuksen tunteen hakemiseen, muutoshakuisuuteen, ikävyyksien välttämiseen, impulsiivisuuteen, leikkiin, ynnä muuhun. Gordon on kiinnittänyt (1970) huomiota yksilöiden eroavaisuuksiin byrokraattisessa orientaatioissa. Morse ja Youngi (1973), tutkivat yksilön asennetta auktoriteetteja kohtaan, mikä viittaa yksilön vapauden ja autonomian kaipuuseen, vastaan hänen haluaan tulla kontrolloiduksi ja muiden ohjailmaksi. (Chelladurai 1999, 51 -79.)

rioista sekä esimerkiksi psykomotoristen kykyjen ja motorisen oppimisen tarkemmasta tutkimisesta voisi olla teatteriohjaajan työhön löydettävissä mielenkiintoista materiaalia<sup>93</sup>.

Muun muassa Maarit Ruikka mainitsi, että ohjaajan olisi kyettävä motivoimaan näyttelijöitä työskentelyyn. Packianathan Chelladurai uskoo, että ihmiset eroavat motivaationsa määrässä ja prosesseissa joiden kautta he motivoituvat. Robbins (1997) on esittänyt, että motivaatio on halua käyttää jatkuvaa ja kovaa vaivannäköä kohti organisaation tavoitteita. Porter ja Lawler ovat todenneet, että jokainen organisaatio tarjoaa ulkoisia palkintoja, kuten palkkoja, bonuksia tai ylennyksiä. Lisäksi organisaatiot voivat tarjota sisäisiä palkintoja, kuten vaikean tehtävän hallitseminen, tai muiden auttaminen. Yleensä oletetaan, että ihminen haluaa jompia kumpia palkintoja, ellei hän halua, hän ei liity organisaatioon. Organisaatiolla on syy odottaa, että ihmiset jotka etsivät näitä palkintoja ja liittyvät organisaatioon, työskentelevät ahkerasti saadakseen nämä sisäiset tai ulkoiset palkinnot. Porter ja Lawler esittävät, että työntekijän tulisi nähdä, että hänen ponnistelunsa johtavat tulokseen, jota organisaatio odottaa. Lisäksi hänen tulee nähdä vahva yhteys tavoittelemiensä palkintojen ja ponnistustensa välillä. Työntekijän olisi ymmärrettävä mitkä toiminnot ovat välttämättömiä ja kuinka hänen tulisi ne tehdä. (Chelladurai 1999, 95 -100.)

Chelladurai uskoo, että ihminen tuntee hyvää oloa muun muassa saavutuksesta, kun hän saa valmiiksi tehtävän. Haastava ja tärkeä tehtävä voi vahvistaa näitä tunteita. Nautintoa voi tuottaa nuorten auttaminen oppimiseen, tai tunne omasta oppimisesta. Iloa voi tuottaa, että saa tehtyä hyvää työtä. Sisäiset palkkiot löytyvät Maslowin tarvehierarkian huipulta<sup>94</sup>. Työn tulisi tarjota ihmiselle mahdollisuus nauttia työn tekemisestä myös itsessään. Yksinkertainen ja rutiininomainen työ tarjoaa vain hyvin vähän mahdollisuuksia

---

<sup>93</sup> Esimerkiksi tästä syystä Meyerhold tutki biomekaniikkaa näyttelijäntyötä varten.

<sup>94</sup> Maslowin tarvehierarkia on taulukko, jossa alimpana ovat fyysiset tarpeet, turvallisuuden kaipuu ja ylempänä tarpeet rakkauteen ja sosiaalisuuteen sekä itsetuntoon. Ylimpänä on tarve tulemiseen omaksi itsekseen, oman potentiaalinsa täysi saavuttaminen.

sisäisille palkinnoille. (Chelladurai 1999, 100 -102.) Maehr ja Braskamp (1986) ovat todenneet, että motivaatio voidaan havaita siitä, että joku tekee jotakin, mitä sinnikkäämmin, sen motivoituneempi hän on. Jokainen on motivoitunut tekemään *jotakin*. Maehr ja Braskamp ovat todenneet, että mitä ihmiset sijoituksistaan toimintaan voivat saada, voidaan jakaa saavutuksen tunteeseen, jota arvostavat sekä yksilö että ympäristö, kehittyminen taidoissa, kyvyissä tai kompetenssissa, nauttiminen elämästä ja yleinen hyvinvointi (Chelladurai 1999, 107 -110). Gidron (1983) on nähnyt, että vapaaehtoistyöntekijää motivoi eniten itseilmaisun tarve. Vapaaehtoistyöntekijöitä motivoi perheen rohkaisu vapaaehtoistoimintaan, se, että työtä pidetään arvokkaana organisaation sisä- ja ulkopuolella, asiakkaiden arvostus, yhteistyö ja mukautuvaisuus heidän taholtaan, huomaaminen, rohkaisu, arvostus ja hyväksyntä esimieheltä, johtamistapa, joka antaa selkeitä ohjeita ja opettaa uusia asioita sekä tiimityö ja ystävyys vapaaehtoistyöntekijöiden kesken. Työtyytyväisyyteen vapaaehtoistyöntekijöiden parissa vaikuttavat stressitekijät voivat olla riittämätön tieto ja kokemus, materiaalien puute ja epäselvyys työstä. (Chelladurai 1999, 230 -237.) Muun muassa Klemolan tapaan Gidron painottaa sitä, että työntekijän on ymmärrettävä työn sisältö ja mitä häneltä odotetaan.

Knoke sekä Prensky (1984) ovat esittäneet että vapaaehtoistyötä tehdään utilitaristista syistä, emotionaalisista syistä sekä velvollisuuteen liittyvistä syistä<sup>95</sup>. Ihmiset tuovat erilaisia vahvuuksia ja arvoja työpaikalle. Rokeachin (1973) mukaan uskomukset luovat arvot ja arvot vaikuttavat asenteisiin. Yksilön käyttäytyminen heijastaa hänen asenteitaan. Pettingerin mukaan johtamisessa on otettava huomioon ihmisten erilaiset arvomaailmat ja että arvostiriitoja syntyy työpaikoilla. Suurin osa ihmisistä jakaa hyvin paljon yhteisiä arvoja. Arvot luovat konflikteja ja vaikuttavat ihmisen käyttäytymiseen eri tavoin. Ne määrittävät standardit, jotka ohjaavat käyttäytymistämme. Rokeach toteaa, että arvot ovat ajatuksellisia työvälineitä, joita käy-

---

<sup>95</sup> Utilitaristisiin syihin liittyy esimerkiksi kokemuksen saaminen vapaaehtoistyön kautta. Emotionaaliset tarpeet liittyvät ystävyuden, kumppanuuden ja statuksen tarpeeseen ja velvollisuuteen liittyvät tarpeet, joissa tyydytetään tarvetta tehdä hyvää muiden puolesta. (Chelladurai 1999, 23 -24, 82 -84, 87-89.)

tämme lisätäksemme itsekunnioitustamme. Normit vaikuttavat valmentajan käyttäytymiseen esimerkiksi siinä, millaista käyttäytymistä häneltä odotetaan nuorten parissa verrattuna ammattilaisiin. Nuorten kanssa pitää olla varovaisempi ja huolehtivampi. (Chelladurai 1999, 23 -24, 82 -84, 87- 89.) Adler (1990) on esittänyt, että virheiden mahdollisuus viestinnän tulkitsemisessä lisääntyy, kun arvomaailmat ovat kovin erilaiset (Chelladurai 1999, 90).

Monista teatteriohjaajista puhutaan usein karismaattisina johtajina. Yuklin ja Van Fleetin mukaan (1992) karismaattisen johtajan seuraajista tuntuu että johtajalla on jumalainen lahja ja että hän on erityislaatuinen ja elämää suurempi. Seuraajat pitävät häntä idolinaan ja palvovat häntä yli-inhimillisenä sankarina, tai hengellisenä hahmona. Karismaattisessa johtamisessa fokus on yksittäisessä johtajassa, eikä johtamisen prosessissa, toteavat Yukl ja Van Fleet. Karisma on persoonan resurssi joka mahdollistaa johtajalle ryhmän, jäsenten tai organisaation muuttamisen. Tällaiset vahvat ja positiiviset ominaisuudet ovat johtajalle vallan lähde. Karismaattinen johtaminen liittyy yleensä muutosjohtajiin. (Chelladurai 1999, 174.)

Bendixin, Druckerin, Millsin, Wren ja Whyten teorioiden päälinjana on, että liikkeenjohto on ollut pakotettu painottamaan normatiivisen kontrollin merkitystä, työntekijöiden käyttäytymisen säätelyä sekä ohjausta vaikuttamalla heidän arvostuksiinsa, asenteisiinsa, ajatuksiinsa sekä tunteisiinsa. ”*Voittamalla työntekijöiden sydämet ja sielut puolelleen liikkeenjohto saavuttaisi kaikkein hienovaraisimman ja tehokkaimman kontrollin muodon: moraalisen auktoriteetin*”. Teoriaa vastaan on esitetty paljon kritiikkiä<sup>96</sup>, esittää Ahonen. (Ahonen 2001, 67 -68.) Kokemukseni on, että monille teatterioh-

---

<sup>96</sup> Sievers (1994; 1998) uskoo, että nykyaikaisten motivaatioteorioiden ongelma ei enää ole se, miten ihmiset saataisiin kokemaan merkityksellisyyttä työstään, vaan miten heidät saataisiin työskentelemään tehokkaasti sekä motivoituneesti olosuhteissa, missä he ”luonnostaan” sekä ”normaalisti” eivät olisi motivoituneita tekemään töitä. Radikaalit humanistit esittävät, että motivaatioteorioiden melko epätoivoisena tehtävänä on tarjota ihmisille edes jonkinlaisia syitä, miksi heidän kannattaisi tehdä työtä tai ylipäänsä elää. (Ahonen 2001, 122 -123.)

jaajille on tyypillistä pyrkiä moraaliseksi auktoriteetiksi niin ryhmässä kuin usein myös yhteiskunnassa laajemminkin.

Kets de Vries (1991) on todennut, että yrittäjiin liittyvän ”menestyksen mystiikan” ohella heiltä löytyy useiden lähteiden mukaan ”pimeitä puolia”, jotka vaikeuttavat työskentelyä heidän kanssaan tai alaisuudessaan. He voivat olla täynnä kuvitelmia kaikkivoipaisuudesta, vallasta sekä arvovallasta. Silti he tuntevat itsensä avuttomiksi. Heillä voi olla eteenpäin ajavana voimana pakkomielle tai unelma, jonka menettämistä he pelkäävät. He vaativat ehdottomaa sitoutumista ja arvonantoa, mutta eivät itse luota kehenkään. Tämä asenne saa yrittäjän tarkkailemaan toimialan kilpailutilannetta, mutta voi olla työntekijöiden motivaation kannalta tuhoisaa. (Ahonen 2001, 286.)

Kuten työni alussa totesin, teatterissa kuulee usein sanottavan että on jokin oikea, yksi tapa ohjata ja johtaa teatteriproduktiota. Tällaista tapaa ei kuitenkaan löydy mistään kiveen hakattuna. Ari Ahonen uskoo, että nykyisin jokainen haluaa ja voi konstruoida hyvästä johtajasta sekä organisaatiosta sellaisen kuvan kuin haluaa. Tämän ajattelutavan alkujuurien hän näkee liittyvän tasa-arvoidealismiin nimissä markkinoituun lupaukseen, että kaikki voivat olla voittajia (kaikki voivat olla johtajia). Näin lähes ”kaikki” ovat alkaneet uskoa olevansa vähintään jopa keskimääräistä parempaa johtajainesta. Jokainen määrittelee ”hyvän” johtajan peiteltysti idealisoiduksi omaksi kuvakseen, omien ”vahvuksiensa” summaksi, josta on vähennetty omat heikkoudet. (Ahonen 2001, 350.) Ahonen (2000) ja Vuorinen (1995) näkevät, että ”*Tässä katsannossa liikkenjohtoteoriaviidakon jatkuva laajeneminen, sen lähes loputtomalta näyttävä kysyntä, kuvaakin ainakin tietyissä rajoissa tämän jokaisen ihmisen psyyken sisään jääneen freudilais-klelinilaisen mielihyvämienän – tuon varhaislapsuuden omnipotenssin tunnetta takaisin haluavan pikku-tyrannin – pyrkimyksiä kulttuuriseen hegemoniaan ja totuuden määrittelymonopoliin*”. (Ahonen 2001, 350 -351.)<sup>97</sup>

---

<sup>97</sup> Clark-Salaman, (1996; 1998) ja Donaldson (1995) toteavat, että : *Tästä näkökulmasta saattaa olla, että jonain päivänä yritysten, yritysjohtajien ja muiden ”avainhenkilöiden” narsistisia identiteetin rakentamistarpeita ilmiselvästi kunnioittava case-tutkimus sekä konsulttien kuukausittain generoimat ”uudet” johtamismallit tulevat osoittautumaan vain välivaiheeksi matkalla*



Teatteriohjaajilla on nähdäkseni paljon tällaisia missioita tuoda maailmaan jotakin, mitä sieltä puuttuu, aivan kuten muidenkin alojen edustajilla.

Anna-Maija Lämsän ja Taru Hautalan mukaan parasta tulosta saadaan aikaan, jos karismaattinen johtaminen<sup>98</sup> yhdistyy eettiseen johtamiseen, sillä karismalla on myös pimeä puolensa ja karismaattinen johtaja voi johtaa ryhmänsä tuohon (Lämsä & Hautala 2004, 243 -244). Teatteriohjaajalle erityisen mielenkiintoinen näkemys on mielestäni Freudin psykoanalyysiin liittyvän Kets de Vriesin teoria. Siinä johtajan kiinnostuksenkohteiden tulisi olla osin yhteneväisiä yhteiskunnan huolenaiheiden kanssa. Pyrkinessään ratkaisemaan henkilökohtaisia ongelmiaan, he projisoivat pyrkimykset yhteiskunnan ongelmien hoitamiseen. (Ahonen 2001, 300 -301.)<sup>99</sup>

Kai Ruuska esittää, että projektityöskentelyssä ryhmän on käytävä läpi tietyt kehitysvaiheet toimiakseen tehokkaasti ja ryhmä organisoituu aina. Tilan-

*aidosti ”henkilökohtaisen tieteen” aikakauteen. Yhtä kaikki, jo nyt organisaatioiden tehokasta johtamista koskeva diskursiivinen viisaudenetsinnän projekti on synnyttänyt sellaisen määrän erilaisia kuvauksia hyvistä ja huonoista johtajista ja organisaatioista, että vapaasti valikoimalla ja yhdistelemällä näitä jokainen voi konstruoida oman mielensä mukaisen kuvan johtajasta ja organisaatiosta, kirjoittaapa tästä sitten oman tunnustuskirjallisen tuotoksensa tai ei”. (Ahonen 2001, 350 -351.)*

<sup>98</sup> *Leadership-johtajuuteen* liittyvät karismaattisiin kansanjohtajiin, tai uskonnollisiin johtajiin liitetyt ominaisuudet. Nämä johtajat eivät ole johtajia ensisijaisesti virkansa, tai asemansa perusteella, vaan heillä on persoonaan liittyviä kykyjä saada ihmiset toimimaan haluamallaan tavalla. Nämä johtajat ovat usein päättäväisiä, rohkeita, viisaita ja he havainnoivat tarkasti ympäristöään. He osaavat myös ilmaista itseään hyvin, heillä on voimakas vakaumus sekä kyky eläytyä potentiaalisten seuraajiensa toiveisiin ja pelkoihin. (Vanhala et al. 2006, 258 -259.)

<sup>99</sup> Diamond on esittänyt, että psykoanalyttisissa tulkinnoissa karismaattinen johtaja kontrolloi ryhmän ahdistuksia ja aggressioita, johtajaan liitetään primitiivisiä ja omnipotentteja sekä sadistisia ominaisuuksia, heitä rakastetaan ja vihataan yhtä aikaa ja ryhmän jäsenet kokevat syyllisyyttä ambivalenssiensa vuoksi ja olipa johtaja lopulta todellisuudessa millainen tahansa, hän ei kykene vastaamaan ryhmän odotuksiin, eikä kontrolloimaan ryhmäläisten ambivalentteja tunteita ja häneen petytään. Kets de Vries lisää tähän, että pian tästä (ja ehkä myös johtajan piittaamattoman ja hyväksikäyttävän toiminnan) rai-vostuttamina ryhmäläiset luopuvat ihailustaan, joka kääntyy vihamielisyydeksi sekä kapinaksi. Ryhmästä tulee kuin joukko lapsia joilla ei ole keski-tietä, vaan kaikki lohkotaan ”hyväksi” tai ”pahaksi”. Uusi johtaja, joka on otettu vastaan messiaana, saattaa jo yhden takaiskun jälkeen havaita, että häntä pidetään syyppänä kaikkiin yrityksen ongelmiin, vaikka ne olisivat peräisin häntä edeltäneeltä ajalta. (Ahonen 2001, 300 -301.)

teeseen tulee valita sopiva johtamistyyli. Jokaisella johtajalla on luonteenomaisin tyylinsä, johon on paineen alaisena taipumus siirtyä. Projektissa johtamistyylin valinta on riippuvainen projektiryhmän rakenteesta ja projektin vaiheesta. Kaavamaisuus johtaa vaikeuksiin.<sup>100</sup> Projektitoiminta on dynaamista, joten projektipäällikölle on etua joustavuudesta sekä johtamisotteesta, missä linjaorganisaation kaavamaisuudet voidaan tarpeen vaatiessa sivuuttaa. (Ruuska 2007, 134 -135, 152, 172.) Näen projektinhallinnan teorialat teatteriohjaajalle erityisen merkityksellisinä siksi, että teatteriohjaajan työ on nimenomaan projektityötä; esityksellä ja harjoitusprosessilla on tiettyssä mielessä selvä alku ja loppu ja sitten siirrytään uuden ryhmän pariin.

Jyväskylän Voimistelijat -79-koulutuspaketissa todetaan, että toimivassa ryhmässä täytyy olla hyvä kuri ja selkeät ja yksinkertaiset säännöt. Mitä parempi kuri, sen vähemmän tarvitaan rangaistuksia. Säännöt ja rangaistukset voidaan sopia myös yhdessä. Ohjaajan on puututtava heti, jos joku rikkoo sovittuja sääntöjä vastaan. Ohjaajan tulee olla oikeudenmukainen ja tasa-  
puolinen, perustella rangaistuksensa tai muut kurinpidolliset toimet. Ohjaajan on myös itse pidettävä kiinni sovituista säännöistä. (Tietopaketti 2006,14.) Virpi Malin totesi, että mitä luovemmasta työstä on kyse, sen tarkemmat hiekkalaatikon rajat työryhmälle on annettava. Kun rajat on annettu, ei enää mennä väliin sotkemaan. (Malin 2008.)<sup>101</sup>

---

<sup>100</sup> Alussa projektipäällikön on saatava ryhmä hyväksymään projektin tehtävä ja tavoitteet. Sitoutumista korostava johtamistyyli voi olla luontevin. Kun yhteisymmärrys on saavutettu ja suunnitelmat tehty, organisoidaan projekti ja jaetaan työt. Tämä vaatii tehtäväsuuntautunutta ja määrätietoista johtamistyyliä. Kun työt ovat käynnissä ja kaikki tietävät mitä heiltä odotetaan, projektipäällikkö kannustaa ja motivoi. Palataan sitoutumista korostavaan johtamistyyliin. Sitten työ muuttuu raadannaksi ja vastaan tulee pikku murheita. Projektipäällikön on keskusteltava, kuunneltava, rohkaistava ja annettava neuvoja. Seesteisessä vaiheessa kaikki tietävät hallitsevansa tehtävänsä. Ryhmän jäsenet kykenevät itsenäiseen toimintaan ja luottavat toisiinsa. Projektipäällikkö valvoo taka-alalla. Projektin tai keskeisen työvaiheen lähestyessä loppuaan tulee monesti kiire ja paniikki. Projektipäällikkö ottaa ohjat käsiinsä, hankkii tarvittavat päätökset ja runnoo projektin vaikka väkisin määränpäähän. (Ruuska 2007, 134 -135, 152, 172.)

<sup>101</sup> Myös Härkönen (1993) näkee, että ryhmän itseohjautuvuus lisääntyy asteittain. Alkuvaiheessa ryhmä tarvitsee määrätietoisen vetäjän, jotta kaikki toimisivat yhteisten päämäärien hyväksi. Mikäli tietyt kypsyysvaiheen savutanutta ryhmää johdetaan liian keskitetysti, ratkaisut tulkitaan yksipuoliseksi saneluksi ja sitoutuminen päätöksiin on heikkoa. Vastuuntuntoisen ryhmän tulee saada toimia itsenäisesti, liian autoritaarinen johtaminen tappaa aloite-

Kai Ruuska pohtii, että yksi projektityöskentelyn ongelmista on, että perusorganisaatiolla on vaikeuksia irrottaa riittävästi henkilöitä työskentelemään täysipäiväisesti projektiin, vaikka näin olisi sovittu. Projektiin kuuluvia tehtäviä hoidetaan muiden töiden ohella, eikä tavoitteisiin ja määräaikoihin sitouduta parhaalla tavalla. Projektionorganisaatiosta tulee liian suuri, kun henkilöitä lisätään ja heille asetetaan varahenkilöitä. Tällöin tiedonkulku vaikeutuu. Pieni ryhmä on parempi kuin suuri, joka hoitaa projektin tehtäviä muiden töidensä ohella. (Ruuska 2007, 45.) Teatterissa on yleistä, että näyttelijät tekevät useita projekteja päällekkäin. Ruuska esittää, että projekti on työyhteisö, joka vaatii tehokkaan viestintäjärjestelmän. Projekteja johdetaan viestinnän avulla. Työyhteisön viestintä voidaan jakaa sisäiseen ja ulkoiseen viestintään. Puskaradioon johto ei voi paljon vaikuttaa, vaikka se on huomioitava myös tavoitteellisessa viestinnässä ja on olennainen osa työyhteisön toimintaa.<sup>102</sup> (Ruuska 2007, 83 -88, 91 -94.)

Usein työntekijät ovat tottuneet työskentelemään pysyvissä organisaatioissa ja joutuvat vaikeuksiin kohdatessaan projektissa erilaisia ja uusia päätöksentekoa- sekä informaatorakenteita. Projektipäällikön tehtävä on perehdyttää heidät työhönsä ja pelisääntöihin perehdytys suunnitelman avulla. Olennaista on, että he sitoutuvat tavoitteisiin. (Ruuska 2007, 95.) Teatterissa ongelmia on syntynyt siitä, kun laitosteattereihin on koetettu viedä esimerkiksi prosessityötapoja. Ruuska näkee, että projektionorganisaation toiminnalle ominai-

---

kyvyn sekä luovuuden. Mitä nopeammin ryhmädynaaminen prosessi etenee, sen paremmin ryhmä onnistuu tehtävässään, joten alkuvaiheessa ryhmän tulee kokoontua usein. (Ruuska 2007, 153 -154.) Vakautumisvaiheessa varmistetaan, etteivät ryhmän sisäiset normit ole ristiriidassa virallisten normien kanssa. Viestinnän ja palautteenannon on tapahduttava avoimesti, ilman välikäsiä. Kriiseistä tulee selvitä nopeasti ja jos kriisivaihe pitkittyy, osa ryhmän jäsenistä on korvattava uusilla. Tulehtuneet henkilösuhteet heijastuvat nopeasti ryhmän toimintaan ja heikentävät työtehoa. (Ruuska 2007, 154 -155.)

<sup>102</sup> Vaikka projekti on säännöllisesti yhteydessä tilaajaan sekä käyttäjään, on myös heikkoja signaaleja kuunneltava. Henkilöihin kohdistuvat kielteiset tai myönteiset mielikuvat nähdään helposti koko projektin ominaisuuksina. Projektista olisi pyrittävä luomaan positiivinen mielikuva ja pidettävä säännöllisesti yhteyttä käyttäjä- ja tilaajaorganisaatioon virallisten ja epävirallisten viestintäkanavien välityksellä. Projektille on hyötyä siitä, että sen tavoitteet ja sisältö ovat perusorganisaatiossa laajalti tunnettuja, koska se antaa projektille olemassaolon oikeutuksen ja vähentää siihen kohdistuvaa kritiikkiä. (Ruuska 2007, 83 -88, 91 -94.)

sia ovat ristiriidat. Tämä johtuu siitä, että projektin sekä perusorganisaation väliset valta- ja vastuukysymykset ovat selkiytymättömät. Valta ymmärretään niissä muodollisen sekä vaikutusvallan summana. Projektitoiminnassa korostuu vallankäyttäjän henkilökohtaisiin ominaisuuksiin liittyvä valta. Konfliktit eivät tarkoita, että projektinhallinta olisi epäonnistunutta, mutta epäselvä vallan sekä vastuun jako voi lisätä projektin ja perusorganisaation välisiä ristiriitoja. Projektiryhmään yritetään löytää parhaat asiantuntijat, jotka ovat tästä selvillä, mikä voi johtaa herkkänahkaisuuteen, sekä tarpeetomaan reviirijatteluun. (Ruuska 2007, 73 -74, 131 -132, 172.) Ohjaaja Atro Kahiluoto kirjoittaa, että hänelle tulee melkein joka prosessissa konflikti, mutta mikäli työryhmä on tuttu, ne tuntuvat perheen sisäisiltä riidoilta. Taiteen luonteeseen eivät kuulu kompromissit, vaikka ehdotuksia voikin ottaa vastaan, riidan välttelystä seuraa että ohjaajan oma näkemys pyöristyy, mikä tulee eteen harmina ensi-illassa. Tutun ryhmän<sup>103</sup> kanssa riitelykin on turvallisempaa. (Korhonen 1998, 123 -124.)

Kai Ruuskan mukaan projektia ei voi johtaa ”natsoihin” perustuvalla auktoriteetilla, vaan auktoriteetti on ansaittava. Jos projektiryhmän ja projektipäällikön välille syntyy epäluottamus, usein syynä on epäonnistunut henkilöjohtaminen. Projektityö on nopearytmistä ja aikataulut tiukkoja. Projektiryhmän on kyettävä toimimaan tehokkaasti. Tiettyyn projektitehtävään on valittava sopivin, eikä paras. Henkilön on kyettävä työskentelemään ryhmässä. On oltava motivaatio ja kyvyt, jotka ovat oikealla tasolla suhteessa tehtävän vaativuuteen. Projektipäällikkö ei saa hakea ongelmia ottamalla projektiryhmään henkilöitä, jotka tulevat huonosti toimeen keskenään. Projekti ei ole suojatyöpaikka, eikä sillä saisi olla piilotavoitteita, kuten ”kasva-

---

<sup>103</sup> Teatterissa ryhmä voidaan muodostaa eri tavoilla. Esa Kirkkopellon mukaan Jouko Turkka ei painottanut yhteisöä yhteisön takia. Yhdessäolon mallina Teatterikorkeakoulussa oli urheilujoukkue, missä jokainen hoitaa tehtävänsä yhteisen vastustajan kaatamiseksi, mutta kilpailee myös toisiaan vastaan. Yritysmaailman dynamiikka ja ”hyvä tiimi” ajattelu hakee vertauskohdita urheilusta. Turkkalainen joukkue toimi poleemisesti aikaisempia yhteisömalleja vastaan. Näitä olivat ryhmäteatterilainen ”taiteilijakommuuni” sekä taistolaisien ”puolue”. Turkkaa syytettiin lahkolaisuudesta, mutta Parviainen teki ”lahkosta” ihanteen. Halonen kokosi ”jengiä”. (Kirkkopelto 2007, 21.) Jengin ja lahkoon idean siirtäminen yritysmaailman yhteisöjen tarkasteluun voisi olla kiinnostavaa.

tustehtävä”, koska ne voivat vaikeuttaa projektin toteuttamista. (Ruuska 2007, 47 -48.) Joskus teatterissa työryhmä voi koostua esimerkiksi oppilaisista ja tällöin kasvatustehtävästä voi tulla ajankohtainen. Ruuskan mukaan johtamisen ongelmat projektissa johtuvat ongelmista viestinnässä, tai epäselvästä päätöksentekoprosessista. Ongelmia ei saa delegoida ja avoimet kysymykset tulisi ratkaista nopeasti. (Ruuska 2007, 173.) Projektin<sup>104</sup> lopputuote on valmistumisvaiheessaan niin epäkonkreettinen, että siitä voi olla vaikeata innostua, ennen kuin sen näkee valmiina (Ruuska 2007, 278 -279). Tämä pätee mielestäni myös teatterissa ja tekee työskentelystä joskus vaikeaa esimerkiksi teatterin johdon vaatimien ”tarkastusnäytäntöjen” suhteen. Toisaalta Kai Ruuska toteaa, että projektipäällikön olisi kytkeydyttävä mahdollisimman useisiin lähiverkkoihin keskustelemalla, kyselemällä sekä olemalla kuulolla (Ruuska 2007, 172).

Vanhala et al pyrkivät selittämään hyvänkin johtajan epäonnistumista Kets de Vries`n tutkimuksilla johtajan ja alaisten persoonallisuudesta. Heidän mukaansa hän haki vastausta johtajan *epäonnistumiselle E-tekijästä* (epäonnistumistekijästä), johtajuuden ”*pimeästä puolesta*”, eli *E-ulottuvuudesta*. Tämä ilmeni Kets de Vries`n mukaan alttiutena regressiiviseen käyttäytymiseen, väittävät Vanhala et al. (Vanhala et al 2006, 261.) Kyky regressiiviseenkin käytökseen, leikkimieleen, haltioitumiseen ja innostumiseen itsensä, muista ja maailmasta on ohjaajantyössä läsnä oleva asia. Anssi Valtonen on sanonut Atro Kahiluodosta, että hänen vahvuutensa ohjaajana on samassa suunnassa kuin hänen heikkoutensakin – yleensä ne ovatkin lähellä toisiinsa, väittää Valtonen. (Korhonen 1998, 117.)

---

<sup>104</sup> Eräs projektityöskentelyn yleisimmistä sudenkuopista ovat projektille asetetut epärealistiset tavoitteet. Ajan loppuminen voi johtua muun muassa siitä, että organisaation johto vaatii liian nopeita tuloksia, tai tulosvaatimuksesta huolimatta organisaatiolla on vaikeuksia osoittaa projektille riittävästi voimavaroja tai niiden järjestämiseen kuluu liikaa aikaa, tai halu miellyttää tai totella esimiehiä voi johtaa siihen, että sitoudutaan epärealistisiin tavoitteisiin. Projektilta voidaan myös vaatia tarkkoja ja sitovia suunnitelmia ennen kuin toimeksiannon rajauksesta on sovittu. Projektitoiminnan vaikeudet johtuvat usein projektin ja sen ympäristön välisistä ristiriidoista. Linjaesimiehet eivät ehkä haluaisi luovuttaa projektipäällikölle riittäviä toimivaltuuksia. Tämä johtaa kaksinkertaiseen raportointiin, missä projektipäällikön on projektin johtoryhmän lisäksi tehtävä toimistaan selkoa linjaesimiehille. (Ruuska 2007, 46, 48.) Teatterissa selkoa toimistaan on ehkä tehtävä teatterin johtajalle.

Minua viehättää ajatus sodan johtamisen<sup>105</sup> ja teatteriohjaamisen teorioiden vertailemisesta keskenään siksi, että kummassakin toiminnassa ihminen toimii vahvasti ääri rajoillaan, äärimmäisissä olosuhteissa, missä koetaan myös äärimmäisiä tunteita, vaikka toki sodassa on hengestä ja todellisesta fyysisestä vaarasta kysymys.

Carl von Clausewitzin mukaan hyvään johtajaan (sodassa) liittyy luonteen lujuus, eikä sitä pysty osoittamaan, mikäli mielipiteet muuttuvat hetkestä toiseen. Tällaisella ihmisellä ei nähdä olevan myöskään luonnetta. Sankari luonteen ominaisuuksiksi mielletään tarmokkuus, horjumattomuus, sitkeys ja mielenmalti. Niin kauan kuin menee hyvin, tahdonvoimaa ei tarvitse osoittaa, mutta kun olosuhteet käyvät vaikeiksi, kuten väistämättä käy, kun jotakin poikkeuksellista olisi saatava aikaan, syntyy vastustus, jonka voittamiseen tarvitaan päällikön suurta tahdonvoimaa. Tämä vastustus syntyy paitsi tottelemattomuudesta ja vastaan väittämistä, myös fyysisten ja henkisten voimien loppuun kulumisesta sekä ”*sydäntä raastavasta veriuhrien näkemisestä*” ja tätä vaikutusta vastaan päällikön on taisteltava mielessään sekä muihin vaikuttamalla. (Clausewitz 2005, 45 -46.) Jotain tämänkaltaista tapahtuu mielestäni myös teatterin tekemisen prosessissa.

*”Jollei ihminen hallitse itseään, niin kuinka hän voisi hallita mitään muuta-kaan?”* (Bear Heart, 2005, 282).

Lämsän ja Hautalan mukaan ihmisten ei pidä uskoa sattumaan, vaan oppia hallitsemaan omaa elämäänsä. Liike-elämässä toimivat ihmiset eivät usein ole fatalisteja, vaan näkevät, että asioita voidaan oppia ja että niihin on

---

<sup>105</sup> Carl von Clausewitz esittää, että lujaluontoinen ihminen vaatii enemmän kuin lauhkea tunneihminen. Sotilaallinen kunto merkitsee sotilaille sitä, mitä sotapäällikön nerous merkitsee sotajoukolle. Mitä enemmän sotapäällikkö vaatii, sen varmemmin hänen vaatimuksensa täytetään. Sotamies voi olla ylpeä siitä, että kestää vaivoja ja voittaa vaaroja. Tällainen henki voi syntyä vain taukoamattoman toiminnan ja alituisten ponnistusten avulla. Ja vain mikäli voittoon uskotaan. Soturin ensimmäinen ominaisuus on rohkeus. (Clausewitz 1981, 20 -21, 52 -53.)

mahdollista vaikuttaa. (Lämsä & Hautala 2004, 26.) Niin myös teatteriohjaajat.

### 6.7. Pohdintaa ohjaajasta henkilöstöjohtajana

Edellä esitetyt ihmisten johtamiseen liittyvät teoriat ovat tuttuja myös teatteriohjaajan työssä. Näyttelijän ohjaamisessa johtamistyö voi kuitenkin olla vielä moniulotteisempaa, kuin ihmisten johtaminen vähemmän taiteellisissa ammateissa, johtuen muun muassa siitä, että näyttelijän työssä keho, tunteet ja muutenkin kokonaisvaltaiseen ihmisyyteen liittyvät kysymykset ovat keskiössä monella tapaa. Ohjaajan ja näyttelijän välisessä yhteistyössä käsitellään ihmisten toimesta, ihmisten kautta ihmistä ja ihmisenä olemista, joten henkilöstöjohtaminen liittyy teatteriohjaajan työhön monin tavoin.

Ohjaajan työhön henkilöstöjohtajana liittyy paitsi toisten hyvinvoinnista huolehtiminen, myös ohjaajan oma hyvinvointi. Kuinka pitkälle teatteriohjaajan tulisi huolehtia alaistensa henkisestä hyvinvoinnista? Teatteriohjaajan on etenkin pienemmissä produktioissa, tai harrastajateattereissa turha odottaa työterveyshuoltoa, tai muuta vastaavaa. Ongelmista on selvittävä itse, tai oman ihmissuhdeverkostonsa avulla. Henkilöstöjohtamiseen teatteriproduktiossa kuuluu myös näyttelijöiden roolien kanssa työskenteleminen. Joku on todennut, että jokainen rooli on matka, joka muuttaa näyttelijää ihmisenä. Tällöin ohjaaja olisi tekemisissä hyvin vaikeiden ja eettistenkin kysymysten ja valintojen kanssa omassa työssään.

Koska esittävä taide tehdään myös suurelta osin ”käsityönä” katsojien edessä, virheet kuuluvat jokaiseen esitykseen, koska niissäkin haetaan ja syntyy uutta. Ohjaaja voisi auttaa olemalla rauhallinen ja turvallinen, mutta entä jos hänkin pelkää? Siirtääkö ohjaaja oman jännityksensä työryhmään? Miten ohjaaja käsittelee omaa jännitystään? Jännitys voi tarttua. Toisaalta aina kun ihmiset antavat jotakin itsestään taiteilijoina tai pistävät itsensä peliin, he ovat heikoilla. Pitäisikö ohjaajan valvoa kaikki esitykset? Osaako ohjaaja

päästää ohjauksestaan irti? Liian tiukkoja rajoja pitävä ohjaaja voi tukahduttaa näyttelijän, eikä saa esitystä ”lentämään”.

Uusille harrastajanäyttelijöille voi joutua opettamaan yllättävän paljon. Laiteatterissa koko työryhmää voidaan pitää melkein kaikissa harjoituksissa katsomossa. Myös esimerkiksi näyttelijävalintoihin ohjaajan maailmankuvalla ja ihmiskuvalla on vaikutusta sekä siihen, millaisia henkilöstön johtamisen menetelmiä on käytössä. Kuten Klemola totesi, voi olla tavallista, että ryhmä on kerättävä vuosi ennen harjoitusten alkamista. Omat etunsa ja haittansa on jatkuvasti vaihtuvalla työryhmällä ja työympäristöllä, tai omalla suhteellisen pienellä ja kiinteällä ryhmällä, eli Ruikankin mainitsema *ensemblellä*. Ohjaaja ei usein voi keskustella jokaisesta valinnasta kaikkien kanssa. Perinteisessä ohjaamisessa on kyse myös ohjaajan omasta tulkinnasta. Toisaalta on ohjaajan tehtävä ohjata esitykselle omanlaisensa rytmitempo. Teatterissa viljellään usein lausetta ”*teatterissa voi olla vain yksi kuningas*”. Joku teatterin osa-alue korostuu produktiossa ja muiden on toimittava enemmän säestäjinä. Kuinka ohjaaja saa taiteilijat toimimaan yhteistyössä?<sup>106</sup> Jokaisen tulisi osoittaa kärsivällisyyttä ja nähdä millainen maailma esitykseen on syntymässä sekä osallistua sen luomiseen. Yleensä näytelmä rakennetaan materiaalin pohjalle, jota näyttelijät luovat, vaikka ideoita ei sanottaisikaan ääneen.

Teatteriohjaajan työhön henkilöstöjohtajana kuuluu muun muassa se, että kolmen kuukauden harjoitusjaksolla voi olla ryhmäprosessille ei ole paljoa aikaa. Siitä on selvittävä nopeasti. Myös näyttelijän täytyy kannatella itse itseään. Ellei ohjaajan ideoihin luoteta, näyttelijät eivät uskalla toteuttaa niitä täysillä ja elleivät näyttelijät tee ohjausideoita täysillä, ne eivät toimi. Ohjaajan ja näyttelijän väliset kahdenkeskiset keskustelut voivat toimia ohjaajan työkaluina, joilla motivoida työryhmän jäseniä tai selvittää ongelmia. Ohjaajilla on taipumus johtaa monitasoisesti, joskus myös voimakkaita tunteita herättäen. Entisen ohjaajan ajatteluun ja työtapoihin juuttuneet näyttelijät

---

<sup>106</sup> Entä jos jokainen heistä haluaa tehdä ”kokonaisen työprojektin alusta loppuun”?



saattavat kyseenalaistaa uuden ohjaajan työtapoja. Ohjaajan pitäisi pystyä pitämään kiinni näkemyksestään. Joissakin ohjauksissa hän muodostaakin sen enemmän työryhmän kanssa, tai prosessin edetessä.<sup>107</sup>

Näyttelijän ohjaamisessa on suurelta osin kysymys reagoimisesta oman kehonsa impulsseihin. Ohjaaja ohjaa kehollaan. Samalla tavoin, kuin näyttelijän kireä ääni saa katsojan äänihuulet jännittymään, mikä tahansa lavalta tuleva asento, asenne, tai tunne tarttuu ohjaajaan. Aito tunne tarttuu.<sup>108</sup> Ohjaaja kuuntelee omalla kehollaan näytelmää, sen rytmiä, omia vaistonvaraisia impulssejaan, joita hänen kehonsa tuottaa ja välittää näitä impulsseja työryhmälle, joka korjaa työtään myös niitä aistimalla. Teatterissa näkee usein, että roolihahmoin siirtyy ohjaajan henkilökohtaisia eleitä ja maneereita, hän ehkä poimii niitä näyttelijöistä, koska ne miellyttävät häntä. Prosessiluontoisesti tehty teatteriproduktio vaatii tekijöiltään suurempaa luottamusta ohjaajaa kohtaan ja uskallusta heittäytyä silmät kiinni tuntemattomaan, kuin valmiiksi mietitty tiukkarajainen ohjaus. Se vaatii uskallusta lähteä yhteiselle matkalle, jossa näyttelijöiden pitäisi luovuttaa luottamuksensa (= lupa ohjata) ohjaajalle ilman perusteita (voiko koskaan perusteita olla?).

Ohjaajan pitäisi mielestäni lievittää näyttelijän pelkoa ja häpeää. Ohjaaja ei saa paljastaa näyttelijälle, että ei luota tähän, tai että pelkää hänen epäonnistuvan, vaikka näyttelijä olisi kuinka peloissaan, (= huono). Ohjaaja voi pyrkiä lievittämään näyttelijän pelkoa vaatimalla tätä opettelemaan vuorosanat ennen harjoitusten alkua, sekä urheilemaan itsensä hikeen, tai tekemään rentoutumisharjoituksia. Lisäksi ohjaaja voi päättää luottaa. Ohjaaja voi myös antaa näyttelijöille konkreettisia, fyysisiä tehtäviä, jotka saavat heidät unohdamaan itsensä. Ehkä auttaa, että näyttelijä tekee useamman produktion.

---

<sup>107</sup> Tulisiko ohjaajan pyrkiä lähemmäksi vai kauemmaksi ryhmää, pimeään katsomoon? Ohjaaja jakaa tilaa muille taiteilijoille esityksen kokonaisuudesta. Pitäisikö palautteen olla yksilöityä, vai koko ryhmälle? Pitäisikö palaute antaa kahden kesken vai koko ryhmän edessä? Ellei ohjaaja valitse suosikkeja tai luo kilpailun ilmapiiriä, ryhmällä on paremmat edellytykset tulla toimeen. Yletön kehuminen voi hermostuttaa näyttelijät tai he saattavat lakata yrittämästä, jos heitä kehuu liikaa. Kritiikin sijaan voi antaa tehtävän, joka poistaa ongelman.

<sup>108</sup> Tästä ovat kirjoittaneet ainakin Tolstoi, Mamet sekä Stanislavski.

Kun on tarpeeksi väsynyt, tai kyllästynyt, ei jaksa jännittää? Näyttelijän ensimmäinen tunne on usein pelko. Usein tosin ihminen jännittää, kun on minkä tahansa uuden ja itselleen tärkeän edessä.<sup>109</sup>

Teatteriohjaajan alaisia ja/tai työtovereita ovat produktion koko toteuttava työryhmä, näyttelijät, taustatyöryhmä ja toisinaan myös tuottajat mukaan lukien. Ohjaaja on vallankäyttäjä. Tuuja Jänicken mukaan mikäli valta jätetään selkeästi jakamatta, se piiloutuu ja jakaantuu pöydän alta kuitenkin eri ihmisille (Jänicke 2000). Ohjaaja ei tee työtä tyhjiössä ja yksin, vaan hänen läheisensä sekä muut ihmiset ovat osa prosessia siinä missä yhteiskunnallinen ja maailmanlaajuinen tilannekin, puhumattakaan työryhmästä ja teatterista.

## VII TUTKIMUSTULOKSET JA LOPPUPÄÄTELMÄT.

Pro gradu-työssäni käsittelin siis johtamista esittävässä teatteriohjaamisessa, taideteoksen valmistamisessa ryhmätyönä jota johtaa ohjaaja. Tavoitteeni oli päästä käsiksi tapoihin organisoida ja johtaa teatterityötä ohjaajavetoisessa teatteriohjaamisessa.

Ohjaaja ja teatteriteoreetikko Konstantin Stanislavski luopui tunne- ja aistimuistiin sekä roolihahmon psykologisointiin perustuvasta metodistaan, eikä nähnyt tässä ongelmaa, koska taide ei saa pysähtyä (Stanislavskin vuosisata-TV-ohjelma, Teema-kanava, 22.2.2009). Monet sanovat, että teatterista on vaikeata sanoa mitään, koska löydetyn ”totuuden” vastakohta alkaa pian näyttää yhtä ”todelta”. Puhutaan, että ”draama elää ristiriidoista”. Ristiriita on teatterin ytimessä. Taiteilijoille on luonteenomaista hakea toisenlaista ratkaisua, mitä myös voidaan pitää yleisenä väitteenä, minkä joku voi kyseenalaistaa. Toisaalta taitelijat usein myös hakevat kaavoja. Ohjaamista varten ei ole selkeätä järjestelmää, jota yksikään ohjaaja käyttäisi aina. Yleinen väittämä on myös, että jos teatterin suhteen tulee varmaksi jostain, taide alkaa kärsiä. Vaikuttaa siltä, että jos teatterista joku löytää jonkun käytännön, käsitteen, kaavan tai väitteen, joku toinen teatteritaiteilija tulee sen

---

<sup>109</sup> Näyttelijä Hannu Huuska painotti miten hyvät näyttelijät ovat maksaneet kovan hinnan asemastaan ja tehneet sen eteen paljon töitä (Huuska 2001).

pian haastamaan. Jos teatterintekijän ”saa kiinni” menetelmästä, hän siirtyy vastakkaiseen menetelmään tai seuraavaan. Jotkut pysyvät tietyssä metodissa vuosia. Usein teatteri onkin tuntunut olevan jonkinlainen koskaan selviämättömien ristiriitojen ja liikesuuntien jännitekenttä. Uskon että liiketalouden teorioiden tutkimisesta teatteriohjaajan työtä varten voi olla hyötyä ohjaajan oman ajattelun jäsentäjänä johtamistyön eri osa-alueista, mutta taidetta ei varmaankaan kannata tehdä liiaksi niissä pitäytyen. Taiteilijoilla on mahdollisuus tehdä vaikka lähes joka asiassa toisin ja kokeilla mitä tapahtuu.

Juha-Pekka Hotinen esittää, että avantgardistit ovat moraalisisimpia taiteentekijöitä, sillä he pyrkivät ottamaan kaikki keksityt mahdollisuudet taiteen käyttöön. Myös tekniset. Toisaalta avantgarden näkökulmasta taiteilijan ei tulisi tyytyä järjestelmiin, eikä periaatteisiin, jotka muut taiteilijat ovat ehtineet testata. Taiteessa rajan ylittäminen on oikein ja tavoiteltavaa. (Hotinen 1985, 16.) Näin Aristoteleen runousopin käyttäminen teatteriesityksen tekemisessä olisi ilmeisesti tuomittavaa, koska se on ”vanha temppu”, mutta vanhoja olisivat myös avantgardistien käyttämät ”kaikki keksityt mahdollisuudet”. Monet sanovat, että perinne pitäisi tuntea, ennen kuin sen voi hylätä. Maarit Ruikka taas näkee, että Teatterikorkeakoulun opiskelijan tulee olla valmis sekä siirtämään traditiota, että uudistamaan sitä (Ruikka 17, 2008).

Myös sodankäynnin ja liikkeenjohdon puolella valmiista teorioista ja toimintaohjeista ollaan kiinnostuneita, mutta yhtä aikaa niitä epäillään. Carl von Clausewitzin mukaan teorian on oltava pohdintaa, eikä järjestelmällinen oppi (Clausewitz 2005, 28). Teorian ollessa pohdintaa, se jättääkin enemmän tilaa luovuudelle. Packianathan Chelladurai esittää, että palveluammatteissa tuotanto- ja kulutusprosessiin liittyvät tekijät ovat ihmisiä. Koska osallisten tekijöiden luonne on vaihteleva, prosessia ei voida standardisoida. (Chelladurai 1999, 264.)

Voidaanko teoksen vastaanotto laskelmoida? Jos taide joutuu kulkemaan tiukasti ”normaalin projektionnin” tai ”taiteen valmistamisen oppikirjan” työvaiheiden lävitse, ehkä olennaisin taiteesta katoaa? Olisiko teatteriohjaa-

jan uskaltauduttava ryhmän kanssa yhteiselle tutkimusmatkalle ja löydettävä aina uudet työtapansa? Ohjaaja Otso Kautolla on vanhakantainen kunniakäsitys; taiteilijan tehtävä on *sukeltaa helvettiin ja tuoda sieltä aarteita muille*. (Säkö 2008, 10.) Jos taiteen tekemisessä on kyse ”helvettiin sukeltamisesta”, pyrkimys kontrolloida ja laskelmoida tämä vaarallinen ja ”shamanistinenkin” matka näyttäytyy oudossa valossa. Tai ehkä helvetti onkin juuri paikka, jonne tehtävä retki olisi pyrittävä suunnittelemaan hyvin, koska ei voi tietää mitä on tulossa? Mitä jos yhdelle ryhmäläiselle tuleekin nälkä jo helvetin porteilla? Pieta Koskenniemi esittää, että ei-tekstilähtöisessä työkentelyssä *kaaoksen läsnäolo* on suurempaa kuin valmiin näytelmätekstin antamien raamien sisällä työstettävässä esityksessä. Teksti toimii yhteisenä kontrollina, ”rajojen vartijana”, jonka puoleen voi kääntyä jos tuntee olevansa eksynyt. Valmis teksti paradoksaalisesti vapauttaa ohjaajaa prosessiin, tekstin toimiessa yhteisenä päämäärän muistuttajana. (Koskenniemi 2007, 49-50.)

Raila Leppäkoski pohtii, että suunnittelun suhteen on hankala tehdä sääntöjä, jotka sopisivat kaikille kaikkialla. Yliarvostettu suunnittelun vaatimus voi johtaa pakkopaitatyökentelyyn, missä luovuus katoaa, vaikka lopputulos olisi kuinka mallikelpoinen ”työnäyte” tahansa. Toisaalta anarkistinen ”katsotaan mitä tänään keksitään” – metodi tuottaa tuskaa niille työryhmänsä, joiden luovuudella on suora suhde turvallisuudentunteeseen. Leppäkoski pitää suunnittelun miniminään aihetta, visiota, atmosfääriä, lisätynä jonkinlaisella kokonaisharjoitusaikataululla. Kun hän on tehnyt pohjatyön itseään tyydyttävästi, eli tietää mitä haluaa kuvata ja millaiselta sen (suurin piirtein) tulisi näyttää, harjoituksissa hän keskittyy näkemiseen ja kuulemiseen. Ohjaaja ei ole ohjeiden antaja, sillä se on usein suurin este luovalle työlle. Ohjaajan suurin virhe on säikähtää, kun näyttelijät alkavat luoda ja syntyy jotakin, mikä ei ole hänen hallinnassaan. (Leppäkoski 2001, 158 -160.) Teatteriteksti, esityksen kieli, henkilöt, maailma, maailmankuva, tai näytelmäteksti tai muut vastaavat, voivat toimia taiteellista työtä organisoivina tekijöinä ja siten kaaoksen vähentäjinä. Pro gradu-työni voikin nähdä osittain käsitelteen ”*kaaoksen vähentäjiä*” teatteriohjaajan työssä. Toisaalta pidän myös kaaosta ohjaajan työkaluna, tai olennaisena työvaiheena taidetta tehtäessä,

jota ei välttämättä pidä pyrkiä poistamaan ”ylimääräisenä”, koska aivan uuden asian synnyttäminen ei oikein voi olla virheetön suorite, joka pullahtaa maailmaan ilman tuskia ja kaaosta. Joskus silti sellaista tapahtuu<sup>110</sup>.

Juha-Pekka Hotinen uskoo, että mikäli osa perinteistä omaksutaan kuten työkalun käyttöohje, irti yhteyksistään, niin se on pinnallinen ja tekninen tapa käyttää perinnettä. Se on nimenomaan *käyttämistä*, missä perinteen omaksuminen on ”*joku ihme välivaihe matkalla omiin saavutuksiin, nehen ovat pääasia*”. Ohjaamisessa ja kirjoittamisessa valmiin tekniikan opettaminen on valmiiden ajatusten opettamista. Ehkä professionaalia, mutta luovaa, intellektuaalia ja taiteelle ominaista ei. Teatterikorkeakoulun opiskelijan on ymmärrettävä, että yleistyökaluja ei ole. Tiettyä työkalua voi käyttää vain johonkin asiaan ja toista toiseen. Keinot ovat sivuseikka, mutta työkalujen eroilla on merkittäviä seurauksia. Skeemoihin pitää suhtautua rennosti. Ne ovat hypoteettisia, työvälineitä ja apukeinoja. Lopullinen tavoite taiteilijakoulutuksessa on, että kirjoittaja tai ohjaaja muodostaa oman lukutapansa, tapansa analysoida, tulkita ja vaikkapa omat käsitteensä, työvälineensä. Toisaalta ”*Mikään työkalu ei käy kaikkiin töihin...kaikki, mistä on apua, käy laatuun*” (Hotinen 2001, 208, 217, 227 -228, 415.) Ilmeisesti myös perinteen kappaleet jotka ovat irrotettu, tai irronneet yhteyksistään? Ruikka ohjaajantyön professorina toimiessaan antaa ohjaajaopiskelijoilleen selkeät työkalut, kuten tarkan ohjaussuunnitelman tekeminen (Ruikka 2008, 7).

Jos draama syntyy ristiriidoista, voi olla että luovuus, mielikuvitus, inspiraatio, kaaos ja ”luova hulluus” tarvitsevat vastapainokseen kurin, järjestyksen ja rajat? Tästä kirjoittaa muun muassa Hotinen ja toteaa, että hän pitää määrittelemistä taiteen kannalta tarpeellisena. On sanottu, että luovuus syntyy paineista, siis rajoista. Suhde rajoihin on aina. Jos niiden olemassaolo kielletään, kielletään ”*ihmismielen hedelmällisin, jännittävin ja samalla myös kulluttavin tila, rajatila. Jos ei tiedosta rajoja, ei niitä voi myöskään ylittää*”. Tällöin taiteesta katoaa päämäärä. (Hotinen 1985, 15.) Pascale, (1990) ja de Wit-Meyer, (1998) toteavat että refleksiivinen johtamis- ja organisaatio-

---

<sup>110</sup> Ohjaaja voi yllättäen vaikka lenkipolulla keksiä helposti hyvän idean.

tionäkemys asettuu perinteisten liikkeenjohdollisten tiedon kenttien sekä kerrostumien yläpuolelle ja hyväksyy, että psyyke sekä monista ihmisistä koostuvan yhteisön sosiaalinen todellisuus, koostuu monitahoisista, monitasoisista sekä perusluonteeltaan dynaamisista kentistä sekä kerrostumista. Refleksiivisen näkemyksen mukaan aiemmissa kehitysvaiheissa apuvälineinä toimineet peukalosäännöt, dikotomisoinnit sekä typologisoinnit eivät enää pätsisi, vaan ”paradoksien haaste” olisi uskallettava kohdata. (Ahonen 2001, 354.) Teatterissa paradoksien parissa työskennellään jatkuvasti, mutta jotakin olisi uskallettava väittää, muuten lavalle ei kannata viedä mitään. Voihan sen myöhemmin taas kieltää.<sup>111</sup>

Taiteelliseen prosessiin teatterissa kuuluu mielestäni, ettei prosessi tule valmiiksi koskaan, mikä näkyy muun muassa siinä, että jokaisena iltana esityksestä nähdään hieman erilainen versio. Luovaan työhön liittyy ”kotelovaiheita”, jolloin voi näyttää siltä, ettei mitään tapahdu. Luova työhön liittyy idean saamisen vaihe, hahmottelujakso, työstäminen, hiominen ja viimeistely. Ylimääräistä tulee aina. Luovuutta ei ehkä edes voi pakottaa esiin. Taiteilija voi inhota etukäteen mainostamista ja etukäteen lupaamista, eikä halua näyttää valmistuvaa materiaaliaan, muun muassa siksi koska halua antaa lahjan, joka on yllätys. Jos teatterin johto haluaa nähdä esityksen etukäteen, yllätys, lahja voi mennä pilalle. Luovaa työtä ei ehkä edes voi organisoida kustannustehokkaasti ja sujuvasti. Se imaisee tekijänsä ”syöveriin”, jossa hän työskentelee ihmisyyden ja varsinkin oman ihmisyytensä kanssa monitasoisesti. Teatteriohjaaja voi olla välillä ”jatkuvassa uuden luomisen/synnyttämisen tilassa”, koska hän hakee koko ajan tähän maailmaan jotakin uutta. Luovuuteen liittyy myös rajojen koetteleminen, omien ja toisten.

Juha-Pekka Hotinen uskoo, että ohjauksella on muitakin tehtäviä, kuin toiminnan organisointi. Ohjaus huolehtii eri ilmaisulajeille kontekstin, missä verbaalisen ja ei-verbaalisen välinen vaihto voi tapahtua. (Hotinen 1992, 195 -196.) Tällä kontekstilla ymmärrän niitä rajoja, leikkikenttää, rakennelmaa, organisoitua kokonaisuutta, jonka sisällä ilmaisulajit voivat olla myös

---

<sup>111</sup> Toisaalta, ainakin teatterissa, voimakas väite melkein jo rivien välissä tuntuu sisältävän oman vastaväitteensä.

vapaita ja kommunikoida ”nyt-hetkessä”. Teatteriesityksessä jotakin sovi-  
taan etukäteen ja jotakin jätetään avoimeksi, hetkessä, ”siinä tilanteessa”  
syntyväksi, kuten vuorovaikutus esiintyjien, esiintyjien ja yleisön kesken  
sekä esiintyjien ja muiden ilmaisulajien kesken. Kysymys ohjaajantyön me-  
todeista pyörii myös *nyt-hetken* ja etukäteen suunnitellun välisen ristiriidan  
parissa sekä sen kysymyksen ympärillä, paljonko ohjaajan tulisi määrittää  
työryhmän työtä ”valmiiksi” ja paljonko antaa tilaa ryhmälle?

Kristian Smeds esittää, että antautuva näyttelemisen vie siihen, että tekemi-  
nen on aiheen näköistä. Aihe ja asia määrittelevät ratkaisut, joita tehdään  
(Ruuskanen & Smeds 2005, 52). Millainen on antautuva ohjaaja? Laskel-  
moinnin ja teknisen suhtautumistavan ristiriidasta todellisiin menestysyri-  
tyksiin puhui KTT Hannu Niittykangas, vedoten Sarasvatin ajatteluun, jon-  
ka tutkimuksissa on todettu menestysyritysten syntyneen tietyn osaamisalu-  
een, tai oman intohimon, eikä laskelmoinnin perusteelle alun perin, mikä ei  
tarkoita, ettei missään vaiheessa laskelmointia tai laskelmia pitäisi tehdä  
(Niittykangas 2008).

Otso Kauton mukaan hänen näyttelijänsä ovat erilaisia, yksilöitä, mutta kyse  
on enemmästä kuin työsuhteesta. Hän haluaa rakentaa elämänsä rakkauden,  
ystävyyden sekä luovan tilan ympärille, eikä muilla asioilla ole lopulta vä-  
liä. (Säkö 2008, 10.) Marko Seppä toteaa, että yrityksessä on oltava mukana  
henkilö, joka *rakastaa* kaupan tekemistä sekä muun muassa henkilö, joka  
*rakastaa* markkinan määrittämistä ja henkilö, joka *rakastaa* tuotetta. Myös  
liiketaloudessa tunteet ovat vahvasti mukana. (Seppä 2008.)

Raila Leppäkoski näkee, että mitä tahansa inhimillisen toiminnan alueelle  
kuuluvaa voidaan ”opettaa”, eli tarkastella siihen kuuluvia lainalaisuuksia  
sekä eroavuuksia, huomioida sekä ottaa ne tarvittaessa käyttöön. Tältä kan-  
nalta ajateltuna pöydän sekä teatteriesityksen tekeminen eivät paljoa eroa.

<sup>112</sup> On ehkä epäolennaista milloin taide tulee mukaan. Ehkä riittää, että tekee

---

<sup>112</sup> Työprosessi voidaan metaforana nähdä samankaltaisena: on tarve (puuttuu  
pöytä/teatteriesitys), motiivi (haluan tehdä pöydän/teatteriesityksen), aihe

kaikki vaiheet niin hyvin kuin osaa. Ehkä taide ei ole sanallisesti pohdittavissa tai selitettävissä, vaan läsnä jokaisessa tekovaiheessa, jos tekijöiden intentiot ovat puhtaat. Taiteesta tulee sen parempaa, mitä enemmän on rakkautta, eikä rakkaus synny pakolla vaan pyyteettä. (Leppäkoski 2001, 152.) Puhtailla intentioilla uskoisin hänen tarkoittavan sitä, että taidetta tehdessään pyrkii ensisijaisesti valmistamaan hyvän taideteoksen, tai sitten Kantin sanoin, tekemään taidetta *päämäärällisesti ilman päämäärää*.

Teatteriohjaajan filosofia ja maailmankuva voivat ”säädellä” käytössä olevia työtapoja paljon. Samoin ihmiskuva, josta edellisten ohella voidaan vetää tiettyyn pisteeseen asti näyttelemistyytlejä ja ohjaamisen malleja sekä tapoja organisoida teatteriproduktio, tai johtaa sitä. Produktiota voidaan ohjata kehoon ja sen ilmaisukieleen, psykologisoivaan henkilöohjaukseen, tunneohjaukseen, tarinaan perustuvaan ohjaukseen painottuen ja niin edelleen. Ihmiskuva vaikuttaa ”normaalinkin työelämän” työsuhdemalleihin. Organisaatioiden, kuten teattereiden yksittäiset produktiot vaativat työprosessin ja työryhmän työn organisoimisen sekä produktio johtamisen alusta loppuun. Teatteriproduktiossakin tarvitaan johtamista ja työn organisointia. Kai Ruuska toteaa osuvasti projektin tekemisestä: ”*Tavoite on tärkein, suunnittelu luo edellytykset, vuorovaikutus ratkaisee*”. (Ruuska 2007, takakansi.)

En väitä että *taide*, syntyisi läheskään *pelkästään* projektinhallinnan tai so-dankäynnin operaatioiden johtamisen tai strategisen johtamisen tai muiden menetelmien kautta ja olenkin työssäni tietoisesti eristänyt ohjaamisen monimutkaisesta prosessista tutkittavakseni vain tietyt ”palaset”. Se, miten *taide* saadaan taiteilijan ja ryhmän ”pään (ja/tai kehon, tai koko maailman) sisältä” ulos, tai siihen tuotua, liittyy ohjaajan kohdalla toteuttavien ja luovien

---

(pöydässä/esityksessä minua kiinnostaa), visio (haluaisin tehdä tällaisen pöydän/teatteriesityksen), materiaalin hankinta (puut, työkalut/tekstit, näyttelijät), työprosessin suunnittelu (piirustukset/ohjaussuunnitelma), materiaalin työstäminen (rakennetaan/harjoitellaan), lopputulos (valmis pöytä/esitys), tuotteen käyttö (pöytä pöydättömälle, esitys yleisölle). (Leppäkoski 2001, 152.)



joukkojen työn organisoimiseen ja näiden joukkojen koordinointiin, motiivointiin, hallintaan, inspiroimiseen, ohjaamiseen sekä matkantekoon ja dialogiin joukkojen kanssa, niin taiteilijoina kuin ihmisinä. Voidaan myös kysyä vanha kysymys, voiko muotoa ja sisältöä erottaa toisistaan ja voidaanko työtapaa lopulta erottaa sisällöstä, viestistä?

Entä pitäisikö ohjausprojektit tehdä veren maku suussa ja pyrkiä kilvoittelemaan taiteessaan aina parempaan, vai ottaa työnsä rennolla asenteella? Kolmannen vaihtoehdon tuo pohjoisamerikkalainen intiaanitietäjä Karhunsydän, joka näkee, että olisi opittava siinä määrin itsekuria, ettei lähtisi ”yltiöpäisesti hönkimään” kaikkien asioiden perään. ”*Vesi on hyväksi ihmiselle; sitä ilman ei voi elää. Mutta koettakaapa juoda kokonainen ämpärillinen yhtä kyytiä ja katsokaa, mitä tapahtuu. Kaikessa on oltava järki mukana*”. (Larkin 2005, 114.) Toisaalta ”luovista hulluista” on puhuttu jo kauan, eikä ole historian valossa välttämättä lainkaan selvää, että parasta taidetta syntyisi pyrkimällä tekemään sitä mahdollisimman ”järkevästi”. Useitakin hyviä taideteoksia on syntynyt ”mielen rajoilla” ja silloin kun taiteilijoilla on ollut hankalia elämäntilanteita.

”*Älä anna muiden ohjata projektiasi*” (Ruuska 2007, 173).

Teatteriohjaaminen on enemmän kontaktilaji kuin yritysjohtaminen fyysisessä mielessä. Ohjaaja tarkkailee nonverbaaleja viestejä, jännitteitä ihmisten välillä ja jännitteiden muutoksia. Hän tarkkailee miten tila vaikuttaa näyttelijäntyöhön, miten asemoinnit vaikuttavat viestiin jota ollaan ilmaisemassa ja niin edelleen. Hän tarkkailee maailmaa ja ihmisiä sekä siirtää havaintojaan lavalle. Teatteriohjaajan työssä yhdistyvät muun muassa taiteellinen esityksen kokonaissuunnittelu, tuotantosuunnittelu, projektin kokonaissuunnittelu sekä henkilöstöhallinnon menetelmien suunnitteleminen produktiota, teatteria ja työryhmän kokoonpanoa vastaaviksi. Ohjaaja on suunnittelija, valmentaja ja toteuttaja. Ohjaaja vaihtaa varsinkin pienessä teatterissa näkökulmaa yksityiskohdista kokonaisuuteen, käsikirjoituksen näkökulmasta esitykseen, rekvisiitan hoitajan työhön ja niin edelleen, nopeassa tahdissa. Toisaalta ohjaaja on taiteilija, jonka ”instrumenttina” työryhmä

toimii. Ohjaaja määrittää, antaa ja ottaa tilaa. Hän vastaa usein suurelta osin esityksen sisällöstä, sanomasta ja siitä mikä viesti tai viestit katsojalle esityksestä pyritään välittämään. Teatteriohjaamiseen liittyvät tunteet, luovat ideat ja niiden kanssa työskenteleminen sekä teatteriohjaajan henkinen johtajuus. Teatterissa olennaiset asiat, kuten *kontakti*, *nyt-hetki*, *ryhmäprosessi*, *ryhmän kemia*, *toisen ihmisen kohtaaminen* ja *läsnäolo* painottuvat ohjaajan työssä.

Teatteriohjaamiseen kuuluu painottelu myös todellisuuden ja fiktion välillä ja siihen ohjaajat ovat ottaneet erilaisia suhteita<sup>113</sup> Teatterin luonteeseen tuntuu usein kuuluvan ”veitsen terällä oleilu”, eli työskentely jaksamisen ja omien taitojensa rajoilla, tai kuten liiketaloudessa todettaisiin, työskentely ”mukavuusalueensa ulkopuolella”. Mutta ei aina. Ohjaaminen on syvällistä ja monitasoista johtamista, jossa ollaan tekemisissä ihmisen eri puolten kanssa, ohjaajan kohdalla yleensä tosin suoraa fyysistä kontaktia lukuun ottamatta. Olennainen on myös kysymys siitä, kuinka nopeasti muu suunnitteleva työryhmä pitäisi ottaa suunnitteluun mukaan ja paljonko ohjaajalla on oikeutta määrittää heidän työtään?

Esityksen valmistamiseen tarkoitettuun strategiaan vaikuttaa teatterikäsitys ja politiikka. Teatteritalon sisäinen politiikka, yhteiskunnan poliittinen tilanne ja vallanjako. Jokaisella teatteriohjaajan työn osa-alueella on oma strategiansa, henkilöstöjohtamisen strategia, aikataulun strategia ja niin edelleen. Teatterissa strategian yhteiseksi tavoitteeksi tulee esityksen valmistaminen.

Kuten edellä todettiin, ”valmiissa”, yleisölle esitettävässä teatteriesityksessä jotakin on myös aina sovittu valmiiksi ja jotakin syntyy siinä hetkessä, katsojien silmien edessä. Se mitä on sovittu valmiiksi määrittää osaltaan sitä, mikä tyyli on kysymyksessä. Teatteriesityksessä katsojien silmien edessä, heidän kanssaan yhteistyössä, syntyy kuitenkin aina näyttelijän läsnäolo, ”nyt-hetken taide”, vuorovaikutus näyttelijöiden ja katsojien välillä sekä materiaali joka syntyy näyttelijöiden hetkessä syntyvistä tunteista, impuls-

---

<sup>113</sup> Vertaa esimerkiksi Helavuori & Korhonen 2008, 64; Grotowski.

seista, reagoimisesta tilanteisiin, kehon sisäisiin viesteihin, näytelmään, ulkoiseen ympäristöön, ynnä muusta. Hyvässä esityksessä yhdistyvät nähdäkseni täydellinen ja epätäydellinen, jolloin teokseen syntyy liikettä, kun katsojan mieli täydentää osan teoksen aukoista mielessään, joka ryhtyy askartelemaan teoksen parissa, koska se ei ole ”liian valmis”. Kuten elämä ja maailma, ehkä taide tosiaan on liikettä ja ohjaaminen tätä ”liikkeen vartioimista”, kuten Raila Leppäkoski edellä esitti.

Uskon että uuden syntyminen tarvitsee aina myös mutaatioita ja virheitä. Virrehän on poikkeama kaavasta, johon on totuttu. Kiinnostava jatkotutkimuksen aihe voisi olla toisaalta ”helposti”, ”taiteilijan ulkopuolelta” syntyvän ”päähän pälkähdyksen” taiteen tekemisen malli, jossa teos tuntuu syntyvän kuin itsestään, sekä ”helvettiin sukeltamisen malli” (Kautto), jossa taiteilija tekee raskaan, monitasoisen ja vaarallisen matkan teoksen maailmaan saattamiseksi. Teatteriohjaaja työskentelee monien odotusten ja vaatimusten ristipaineessa. Toisinaan ohjaajan pitäisi kyetä olemaan sosiaalityöntekijä, toisinaan taiteilija, johtaja, rajoittaja, äiti, ”kaikkia ruokkiva iso tissi”, hengellinen johtaja, siivooja, tarpeistonhoitaja, tuottaja, organisaattori, kurinpitäjä, vapauttaja, leikkittäjä, ohjaaja, kouluttaja, opettaja, tai muu vastaava. Henry Mintzberg näkee, että johtajan työ vaatiikin erilaisten roolien omaksumista. Johtaja edustaa eri ihmisille erilaista auktoriteettia eri tilanteissa. (Salminen 2004, 35.)

Tutkimuksessani yhdistyivät teemahaastattelu sekä laaja teoria-osuus teatteriproduktioiden, organisaatioiden, liikkeen- ja sodan johtamisen alueilta. Näitä johtamisen eri lajeja vertailtiin tutkimuksessa keskenään. Teemahaastatteluissani tuli esille, että kaikki kolme ohjaajaa kiinnittivät paljon huomiota työryhmän työskentelyilmapiiriin ja arvostivat työryhmäänsä alansa asiantuntijoina, joita ammattilaiset ovatkin. Harrastajia saatettiin arvostaa ihmisinä, joilla on (etu)oikeus olla omia persooniaan. Myös itselleen rehellisenä pysyminen nähtiin tärkeänä ohjaajan työssä. Osa ohjaajista teki tarkkoja ja suhteellisen pysyviä työn ennakkosuunnitelmia ja osa ei ja tämä riippui tilanteesta ja kontekstista. Myös suunnittelun tapojen voitiin nähdä olevan erilaisia, sillä ne jotka kirjoittivat tekstin itse, tekivät ohjaussuunnitelmansa

siinä samalla, vaikka eivät olisikaan kirjoittaneet ohjaussuunnitelmiaan paperille. Teatteriohjauksen eli esityksen valmistumiseen nähtiin vaikuttavan keskeisesti tekstin ja aiheen ohella ohjaajan, työryhmän ja tilanteen. Ohjaajan ja näyttelijän välisessä suhteessa tärkeäksi nähtiin luottamuksen saavuttaminen. Demokraattinen, liiketalouden puolella ihmissuhteiden koulukuntaan verrattavissa oleva johtamisen tapa oli suosittua. Myös liiketalouden ydinkyvykkyyssajattelun tapaisesti pyrittiin keräämään työryhmäksi lahjakkaita ihmisiä. Muitakin liiketalouden johtamistapoihin verrattavia teorioita oli kuultavissa ohjaajien puheesta. Sodankäyntiin teatteriohjaajan työ rinnastui parhaiten juuri ensi-illan vertautuvuutena sodankäynnin ratkaisutaiteluun, missä voitosta kamppaillaan kaikin voimin. Teatteriohjaaja nähtiin haastateltujen ohjaajien puheessa henkilönä joka antaa suuntia ja tekee valintoja sekä päätöksiä. Aikataulujen suunnitteleminen on ohjaajien mukaan keskeinen osa teatteriohjaajan työtä.

Ennako-oletukseni että liiketaloudesta ja sodankäynnistä esille nostettujen, yleisesti kovin rationaalisina pidettyjen käsitteiden tai teorioiden käyttäminen toisi selkeyttä enemmän yleisesti irrationalisena nähtyyn taiteeseen, eli teatteriohjaajan työhön, osoittautui osittain paikkansa pitäväksi. Ajatukseni ohjaajantyöstä selkeytyivät käydessäni tätä pohdintaa. Toisaalta ennako-oletukset osoittautuivat kestäättömiksi, sillä näissäkin inhimillisen toiminnan osa-alueissa kaaoksen läsnäolo on huomattavaa; sodassa ja johtamis- ja strategiateorioissakaan monet asiat eivät ole selkeitä. Kets de Vries (1991) on todennut, ettei johtamisteorioissa ole yksimielisyyttä mistään, on pelkkää erimielisyyttä. Legge (1995), Micklethwait-Wooldrigge(1997) ja Popper (1963) ovat esittäneet, että organisaatioiden tehokasta johtamista koskevan diskursiivisen viisaudenetsinnän satavuotista historiaa katsellessa intuitio on se, että koko ala on älyllisesti ”*lentohiekalle rakennettu*” (Ahonen 2001, 9, 11). Kuten alussa todettiin, Carl von Clausewitz on nähnyt, että sodankäynti on lähes joka suhteessa epämääräistä, joten olisi mahdotonta rakentaa sodankäyntiä varten oppijärjestelmä, vaikka se olisi kuinka monipuolinen. Mikään inhimillinen toiminta ei ole yhtä sattumien varassa kuin sota, johon suuressa määrin vaikuttavat kohtalon oikut ja onni (Clausewitz 2005, 13 - 14, 25). Työssäni haastattelut ja teoria alkoivat hermeneuttisessa pohdinnas-

sa muodostaa joitakin yleisiä linjoja teatteriohjaajan työssä työryhmän johtajana ja haastattelut sekä teoria tukivat toisiaan. Lisäksi ohjaamisen tyylikeiksi 2000-luvun alun Suomessa löytyi kolme eri tapaa joita, tai joiden yhdistelmiä yleisimmin käytetään esittävän teatteriohjaamisen puolella; *perinteinen tyyli*, *ryhmälähtöiset työtavat*, sekä *ohjaajavetoinen prosessityötap*a. Tutkimustulosteni valossa näyttää siltä, että teatteriohjaajan työ vaatii sopivan sekoituksen ”valmiiden kaavojen” ja ”ohjaamisen mallien”, tai ”johtamisen mallien” noudattamista sekä toisaalta tilanteesta riippuvaisesta antautumisesta tunteelle, intuitiolle, luovuudelle, uuden etsimiselle ja teoksen aiheelle, mikä on toimimista siellä, missä kukaan ei ole ennen käynyt sekä toisaalta kaaoksen luomista ja siitä selviämistä, kuten Kaisa Korhonen edellä totesi. Teatteriohjaamisessa kurinalaisuus yhdistyy kurittomuuteen, valmiit mallit improvisaatioon tilanteessa.

Pidän tutkimustani luotettavana, sillä laaja eri-alojen aineistoni sekä haastatteluideni materiaali ja omat ohjaus- ja näyttelijäntyön kokemukseni kysymyksistä, joiden parissa teatteriohjaaja toimii, tukivat toisiaan. Uskon myös että teemahaastatteluni tuottivat luotettavaa tietoa, jota haastattelutilanteeseen ei juuri häirinnyt. Kaikki ohjaajat kertoivat työstään innostuneesti. Tutkimusasetelmani ja kysymykseni tuntuivat alun perin tarkasti rajatuilta ja epäilin, ettei aineistoa löytyisi tarpeeksi, mutta materiaalia löytyikin yllättävän paljon.

Näen pro gradu-työni hyödyttävän teatterialaa ja ohjaajantyön tutkimusta. Uskon että monet voivat saada siitä virikkeitä paitsi käytännön teatterityöhön, ajatteluun teatteriohjaamisesta sekä tarpeeseen tehdä lisää tutkimusta teatteriohjaajan työstä ja työmenetelmistä. Itse näen työn merkityksen etenkin siinä, että se antaa työkaluja, käsitteitä ja teorioita jäsentää ohjaajan ajattelua johtamistyöstä ja ohjaamisesta. Työni on kiinnostanut useita teatterintekijöitä ja ohjaajia, koska tämänkaltaista tutkimusta ohjaajan johtamistyöstä ei ole juuri tähän mennessä esitetty. Useat teatterialan kirjalliset lopputyöt sekä kirjat käsittelevät Suomessa tekijän omaa taidetta, tai omaan työhön vaikuttanutta voimakasta kokemusta opiskeluaikana, eikä laajemmin esimerkiksi ohjaajan työtä sinänsä. Teatterikorkeakouluun ja Turun Taideaka-

temiaan graduani pyydettiin opetuskäyttöön, eli tarvetta tämän kaltaiselle työlle selvästi oli.

Siitä, millainen on hyvä johtaja, Carl von Clausewitz esittää, että ihminen saa vahvimman syyn toiminnalle tunteiden välityksellä. Vahvimman tuen sille antaa mielenlaadun ja älyn yhdistelmä, joka koostuu päättäväisyydestä, horjumattomuudesta, sitkeydestä sekä luonteen suuruudesta. (Clausewitz 2005, 55.) Hyvä kenraali suhtautuu joukkoihinsa kuten lapsiin. Hän kohtelee heitä omina rakkaina poikinaan ja näin he ovat valmiita kuolemaan hänen kanssaan. Chan Yu viittaa ohjesääntöön, jossa sanotaan, että kenraalin pitäisi olla esimerkki armeijalle työssä ja palveluksessa ” *Kesän kuumuudessa hän ei levitä päivänvarjoaan eikä talven kylmyydessä kääriydy paksiin vaatteisiin. Vaarallisissa paikoissa hänen on jalkauduttava ja käveltävä. Hän odottaa, kunnes armeijan kaivot on kaivettu, ennen kuin hän juo, kunnes armeijan ruoka on keitetty, ennen kuin hän syö, kunnes armeijan varustukset ovat valmiina, ennen kuin hän menee itse suojaan*”. Jos käytetään joukkojen johtamisessa vain lempeyttä, ne tulevat vaativiksi kuin lapset, eikä niitä voi käyttää. Hyviä johtajia sekä rakastetaan että pelätään. (Sun Tzu 1982, 134 -135.) Chan Yu näkee, että kun ihmisiä kohtelee hyväntahtoisesti, oikeudenmukaisesti, ja oikeamielisesti sekä osoittaa heille luottamusta, armeija tulee olemaan yksimielinen ja palvelee johtajiaan ilomielin (Sun Tzu 1982, 73).

Mielenkiintoinen jatkokysymys olisi myös, ovatko käsitteet ”hyvä taiteilija” ja ”hyvä johtaja” keskenään osittain ristiriidassa, puhumattakaan käsitteistä ”hyvä taiteilija” ja ”hyvä ihminen”? Onhan teatteriohjaajalla kuitenkin ”*oma lehmänsä ojassa*” taiteellisen työnsä muodossa? Tällä viitataan edellä esitettyyn ikuiseen teatterin eri ammattiryhmien kilpailuun ”teatterin kuninkuudesta”. Onko niin, että taiteilija jolla on eniten valtaa määrittää työn sisältöä, saa myös oman taiteensa usein parhaiten näkyviin? Jos hyvä johtaja antaa kovin demokraattisesti tilaa muille, hänen oma taiteellinen näkemyksensä voi hukkua työryhmän *gägien* (teatteritemppujen) ja 7 minuutin esityshetkessä improvisoitujen monologiin alle. Joskus jopa koko esityksen viesti voi muuttua.

Eräs nuori opiskelutoverini esitti että hänen suunnittelemaansa projektiin pääsevät kyllä muutkin mielellään mukaan, mutta hän on miettinyt sitä jo niin kauan ja siitä on muodostunut hänelle henkilökohtaisesti niin tärkeä, että muille ei ole sijaa siinä kuin toteuttajiksi. Tämä oli mielestäni reilusti sanottu. Itse olen näyttelijänä toimiessani ollut iloinen, jos ohjaajalle produktio on henkilökohtaisesti tärkeä, enkä ole kokenut, että minun olisi saatava osallistua myös ohjaamiseen. Pidän tärkeänä sitä, että työtapansa ohjaajana tekee heti alussa selviksi, oli virallinen puhe sitten kuinka paljon autoritääristä ohjaamisen tapaa vastaan tahansa, tai sen puolesta.

*”Suuret diivat olivat ihmisinä täysiä perkeleitä”* (Huuska 2001).

Anna-Maija Lämsä ja Taru Hautala uskovat, että on todennäköistä, että mitä postmodernimmassa maailmassa elämme, sen tärkeämmäksi ihmiset tuntevat kokemuksen yhteisöllisyydestä. Vain harvoja puhuttelevat täydellinen irrallisuus sekä satunnaisuus. Mitä enemmän maailma muuttuu, sen enemmän turvallisuutta etsitään. Olennaisessa osassa ovat yhteisöllisyyttä luovat tarinat, symbolit, mielikuvat, merkitykset sekä myönteiset tunnekokemukset ja arvot. Postmodernin organisaation menestyksen salaisuus on siinä, että johtajan on kyettävä luomaan turvallisuuden, yhteisöllisyyden, sekä jatkuvuuden kokemuksia. (Lämsä & Hautala 2004, 257.)

Intiaanitietäjä Karhunsydämen mukaan ennen kuin henkilö voi olla vastuussa tilaisuudesta, hänellä on oltava koti. Koti on ihmisen toiminnan keskus ja ihmisten on tiedettävä mistä he voivat tulla kysymään neuvoa häneltä. Jos hän vaihtaa kotiaan milloin haluaa ja ihmiset etsivät häntä muualta, niin hänen sanoilleen, ajatuksilleen, rukouksilleen ja voimalleen käy samalla tavalla – ne leviävät kaikkialle. Intiaanien heimovanhempien mukaan ihminen voi esittää johtajaa, mutta esityksellä ei ole todellisuuspohjaa niin kauan kuin hänen luonteensa ja tapansa eivät ole vakaat. (Larkin 2005, 216.) John Heider taas esittää, että viisas johtaja on veden kaltainen; hän palvelee kaikkia hyvin riippumatta palkkion suuruudesta. Viisas johtaja puuttuu asioihin vain lisätäkseen ymmärrystä ja sopusointua. (Heider 1985, 27.)

Ari Karimäki totesi luennolla Jyväskylän Yliopistossa, että johtajan ei pitäisi hirttäytyä yhteen johtamisen menetelmään, vaan opiskella ja käyttää luovasti monia menetelmiä. Tämä siksi, että johtaminen vaatii *pelisilmää*. (Karimäki 2008.) Pelisilmän voisi ymmärtää teatteriohjaamisessa tilannetajuksi ja hereillä olemiseksi, jotta osaisi valita oikeat taktiikat ja strategiat toiminnalle. Sen voisi tulkita elämiseksi ja toimimiseksi *nyt-hetkessä*.



## LÄHDELUETTELO:

### Teemahaastattelut:

Hjorth, Sanna-Kaisa. 2009, haastattelijana Laura Häkkinen, pro gradu-työ, Jyväskylän Yliopisto

Klemola, Leea. 2008, haastattelijana Laura Häkkinen, pro gradu-työ, Jyväskylän Yliopisto

Ruikka, Maarit. 2008, haastattelijana Laura Häkkinen, pro gradu-työ, Jyväskylän Yliopisto

### Tutkimuskirjallisuus:

Ahonen, Ari. 2001. Organisaatio, johtaminen ja edistyksen puhekäytännöt – liikkeenjohdollisen tiedon kentät, kerrostumat ja kulttuurinen paikka. Turku: Turun Kaupakorkeakoulun julkaisuja, Sarja A-1:2001

Alasuutari, Pertti. 1994. Laadullinen tutkimus. 3. painos. Tampere: Vastapaino.

Alperson, Philip. 2003. ”Creativity in art”, 245 -257. Teoksessa: The Oxford Handbook of aesthetics, edited by Jerrold Levinson, Oxford University Press, Oxford, NY

Bogart, Anne. 2004. Ohjaaja valmistautuu – Seitsemän kirjoitusta taiteesta ja teatterista.

Suom. Annette Arlander, Like/ Teatterikorkeakoulu, Alkuperäisteos: A Director Prepares, Seven Essays on Art and Theatre, 2001, Routledge

Clausewitz, Karl von, 1981, (1924) Sodasta, Suom. Erkki Hannula, Porvoo-Helsinki-Juva: WSOY

Clausewitz, Carl von, 2005. Sodankäynnistä, Suom. Heikki Eskelinen, Helsinki: Art House, 4. painos, Käsikirjaksi muokanneet Wolfgang Pickert ja Ritter von Schramm

Chelladurai, Packianathan, 1999. Human Resource Management in Sport and Recreation. Champaign (IL): Human Kinetics, cop.

Grotowski, Jerzy, 2006, Hän ei ollut kokonainen, suom. Martti Puukko. Helsinki: Like/Teatterikorkeakoulu. 2. Uudistettu painos. Ensimmäinen ilmestyi nimellä, Hän ei ollut kokonainen (Teatterikorkeakoulu ja Painatuskeskus, 1993, toim. Esko Salervo). Alkuteos: Teksty z lat 1965 -1969 (2.painos), toim. Janusz Degler & Zbigniew Osinski

Heider, John. 1985. Johtamisen Tao – Uuden aikakauden johtamis-strategioita. Hämeenlinna: Unio Mystica. Alkuperäisteos: The Tao of Leadership, Humanics Limited, Atlanta, Georgia, USA, 1985

Helavuori, Hanna, Korhonen, Kaisa, 2008. Kiihottavasti totta, Helsinki: Like

Hotinen, Juha-Pekka. 1985. ”Taidetta moraalin vuoksi”, - Teoksessa: Hotinen, Juha-Pekka. 2002. Tekstuaalista häirintää - kirjoituksia teatterista, esitystaiteesta. Helsinki: Like Kustannus/Elektra. Sivut: 15 -19.

Hotinen, Juha-Pekka, 1987. ”Rooli ja identiteetti”, Teoksessa: Hotinen, Juha-Pekka. 2002. Tekstuaalista häirintää - kirjoituksia teatterista, esitystaiteesta. Helsinki: Like Kustannus/Elektra. Sivut: 119 -133.

Hotinen, Juha-Pekka, 1989, ”Teatteri tarvitsee utopioita”, Teoksessa: Hotinen, Juha-Pekka. 2002. Tekstuaalista häirintää - kirjoituksia teatterista, esitystaiteesta. Helsinki: Like Kustannus/Elektra. Sivut: 168 -172.

Hotinen, Juha-Pekka, 1991, ”Ooppera – hyödyttömyyden alue”, Teoksessa: Hotinen, Juha-Pekka. 2002. Tekstuaalista häirintää - kirjoituksia teatterista, esitystaiteesta. Helsinki: Like Kustannus/Elektra. Sivut: 396 -399.

Hotinen, Juha-Pekka, 1992, ”Voiko esitys vapautua ohjaajan vallasta”, Teoksessa: Hotinen, Juha-Pekka. 2002. Tekstuaalista häirintää - kirjoituksia teatterista, esitystaiteesta. Helsinki: Like Kustannus/Elektra. Sivut: 184 -196.

Hotinen, Juha-Pekka, 1995, ”Laatu”, Teoksessa: Hotinen, Juha-Pekka. 2002. Tekstuaalista häirintää - kirjoituksia teatterista, esitystaiteesta. Helsinki: Like Kustannus/Elektra. Sivut: 238 -250.

Hotinen, Juha-Pekka, 1997, ”Kieli”, Teoksessa: Hotinen, Juha-Pekka. 2002. Tekstuaalista häirintää - kirjoituksia teatterista, esitystaiteesta. Helsinki: Like Kustannus/Elektra. Sivut: 259 -295.

Hotinen, Juha-Pekka, 1999, ”13 kysymystä muodosta ja muotokielestä”, Teoksessa: Hotinen, Juha-Pekka. 2002. Tekstuaalista häirintää - kirjoituksia teatterista, esitystaiteesta. Helsinki: Like Kustannus/Elektra. Sivut: 47 -67.

Hotinen, Juha-Pekka, 2001, ”Suunnittelija”, Teoksessa: Hotinen, Juha-Pekka. 2002. Tekstuaalista häirintää - kirjoituksia teatterista, esitystaiteesta. Helsinki: Like Kustannus/Elektra. Sivut: 349 -358.

Hotinen, Juha-Pekka, 2001, ”Draaman analyysistä ihmettelevään ja performatiiviseen lukemiseen - pari skeemaa uudesta dramaturgiasta” Teoksessa: Hotinen, Juha-Pekka. 2002. Tekstuaalista häirintää - kirjoituksia teatterista, esitystaiteesta. Helsinki: Like Kustannus/Elektra. Sivut: 207 -227.

Hotinen, Juha-Pekka, 2002, ”Historia”, Teoksessa: Hotinen, Juha-Pekka. 2002. Tekstuaalista häirintää - kirjoituksia teatterista, esitystaiteesta. Helsinki: Like Kustannus/Elektra. Sivut: 415 -430

Hougaard, Bent, 2005. Curling-vanhemmat ja lapsityrannit – järkevän kasvattajan käsikirja. Suom. Virpi Vainikainen. Juva: WSOY.

Hytti, Jukka. 2005. Teatterituottajan opas. Helsinki: Like.

Hirsjärvi, Remes, Sajavaara. (1997), 2000. Tutki ja kirjoita, Helsinki: TAMMI

Kakkuri-Knuuttila, Marja-Liisa & Heinlahti, Kaisa. 2006. Mitä on tutkimus? Helsinki: Gaudeamus

Kirkkopelto, Esa, 2007, Nuori kaarti, Helsinki: Elektra/Like kustannus/Teatterikorkeakoulu

Korhonen, Kaisa. 1998. Koirien ajama kettu – ohjaajahaastattelukirja. Helsinki: Elektra. Like. Teatterikorkeakoulun ja Liken julkaisuja.

Korhonen, Kaisa, Helavuori, Hanna-Leena, 2008, Kiihottavasti totta, Helsinki: Like

Koskenniemi, Pieta, (2007) Osallistava teatteri - devising ja muita merkillisyyksiä, Helsinki: Opintokeskus Kansalaisfoorumi

- Larkin, Molly (toim.). 2005. *Bear Heart, Äitini Tuuli–Intiaanitietäjän elämä ja opetukset.* (Suom. Anuirmeli Sallamo) Jyväskylä: Gummerrus. Neljäs painos, Alkuperäisteos: *The Wind is My Mother*, Crown Publishers, Inc. New York.
- Leppäkoski, Raila. ”Ohjaaminen – mystiikan ja matematiikan välissä.” Teoksessa: *Katharsis - Draama, teatteri ja kasvat.* Korhonen, Pekka, Ostern, Anna-Lena (toim.). Jyväskylä: Atena Kustannus Oy. Sivut: 151 -162.
- Lämsä, Anna-Maija. & Hautala, Taru. 2004. *Organisaatiokäyttäytymisen perusteet.* Helsinki: Edita Publishing Oy.
- Mamet, David. 1999. *Tosi ja epätosi – arkijärkeä ja harhaoppia näyttelijälle.* Suom. Vuokko Kellomäki. Helsinki: Terra Cognita. Alkuperäisteos: *True or False*, 1997
- Mintzberg, Henry, 1998 ”The Managers`s job”. Teoksessa: Mintzberg, Henry & James Brian Quinn. 1998. *Readings in the srategy process – third edition*
- Ohmae, Kenichi: *Strateginen ajattelu – osa japanilaista liikkeenjohtoa*, 1982, Helsinki: Oy Rastor Ab/ WSOY
- Paavolainen, Pentti (toim.). 1999. *Aikansa häikäisevä peili – Teatteri- ja tanssiopiskelijoiden puheenvuoroja.* Helsinki: Elektra. Like. Teatterikorkeakoulun ja Liken julkaisuja.
- Puhakainen, Jyri & Suhonen, Alpo. 1999. *Valmentaja ja filosofi – elämänmakuinen kirja ihmisestä, urheilusta ja filosofiasta.* Helsinki: Like.
- Porter, Michael E. 1984 (1980a). *Strategia kilpailutilanteessa – toimialojen ja kilpailijoiden analysointitekniikat.* Helsinki: Oy Rastor Ab.
- Porter, M. (1980b). *Competitive Strategy. Techniques for analyzing industries and competitors.* New York : Free Press, cop.
- Raatikainen, Panu, 2004. *Ihmistieteet ja filosofia*, Helsinki: Gaudeamus
- Ruuska, K. 2001. *Projekti hallintaan.* Jyväskylä: Talentum Media Oy
- Ruuska, K. 2007. *Pidä Projekti hallinnassa.* Jyväskylä: Talentum Media Oy.
- Ruuskanen, Annukka & Smeds, Kristian, *Kätkeyty näkyväksi – mielikuvituksen ja toden tilat Kristian Smedsin teatterissa*, 2005
- Salminen, Ari. 2004. *Julkisen toiminnan johtaminen – hallintotieteen perusteet.* Helsinki: Edita Publishing Oy.
- Sederholm, Helena. 2006. ”Lopputuloksesta prosessiin” kirjassa *Kuvien keskellä*, toim. Mirja Hiltunen & al., Helsinki: Like
- Stanislavski, Konstantin. 2001. *Näyttelijän työ.* Suom. Juhani Konkka. Helsinki: Työväen näyttämöiden litto r.y. (1951)/ Lasipalatsi (2001), Alkuperäisteos: *Rabota aktjora nad so-boiy* (1938)
- Sun Tzu. 1982. *Sodankäynnin taito.* (Suom. Heikki Karkkolainen). Helsinki: Love Kirjat. (Alkuperäisteos: Samuel B. Griffith, Oxford University Press 1963, Sun Tzu, Kiinankielinen alkuperäisteos n. 2000 - 2500 v. sitten)

Sutinen, Virve (toim.). 2005. Teatterin raunioilla/On The Theatresruins – Valuma-alue – Muistioita vapaudesta. Helsinki: Kiasma/Maahenki.

Vanhala, Sinikka & Laukkanen, Mauri & Koskinen, Antero. 2006. Liiketoiminta ja johtaminen. 3. Uudistettu painos. Keuruu: KY-Palvelu Oy.

Vehkalahti, Reetta. 2006. Leikkivä teatteri-opas teatteri-ilmaisun ohjaajille. Helsinki: LK-Kirjat

Weston, Judith. 1999. Näyttelijän ohjaaminen – Kuinka luoda vaikuttavia esityksiä television ja elokuvaan. Suom. Päivi Herzell, Jyväskylä: Nemo/Taik. Alkuperäisteos: Directing Actors. Creating Memorable Performances for Film and Television, Michael Weise Productions, 1996

Wickham, Glynn. 1985. Teatterihistoria. Suom. Kalevi Nyttjä. Suomenkielisen laitoksen toimittajat: Paavolainen, Pentti, Salervo, Esko, Kallinen, Timo. Helsinki: Painatuskeskus Teatterikorkeakoulun julkaisusarja, nro 24. Engl. Alkuperäisteos A History of the Theatre, 1985, toinen painos 1992, Phaidon Press Limited

Wilenius, Markku 2004. ”Kulttuurin monet kasvot”. Teoksessa Luovaan talouteen. Kulttuuriosaaminen tulevaisuuden voimavarana. Edita. s. 53-77.

#### **Lehdet:**

Talvitie, Liisa. Gloria-lehti, ”Haastattelussa neljä suomalaista voimaparia”, Turku: Sanoma Magazines Finland oy. 1/2008

Korhonen, Kaisa. Meteli-lehti, ”Suuresta syleilystä ja järjen puutteesta”, 1/2005

Säkö, Maria. Teatteri-lehti, ”Vääräoppinen orpopoika”, Otso Kauton haastattelu, 810556-0806, 6/08, 17.10.2008

Kauppinen, Eeva. Teatteri-lehti, ”Rohkea utopia, Heta Haanperän haastattelu, 810556-0807, 7/2008, ilmestynyt: 21.11.2008

Kukkonen, Jonna. Tiimiakatemia Magazine, ”Ei mikään tohveli-Reino”, Reino Braggen haastattelu, kirj. 2. vuosikerta 3. numero, 3/2007

#### **Elektroniset lähteet:**

#### **Internet-linkit:**

**Kulttuuri- ja Nuorisolautakunta, Jyväskylän verkkosivut:**  
**<http://www.jyvaskyla.fi/hallinto/lautakunnat/>**

Luettu: 15.7.2007,

[http://www.jkl.fi/instancedata/prime\\_product\\_julkaisu/jyvaskyla/embeds/3612\\_kulttuuristrategia\\_300506.pdf.pdf](http://www.jkl.fi/instancedata/prime_product_julkaisu/jyvaskyla/embeds/3612_kulttuuristrategia_300506.pdf.pdf)

**Johtamistaidon opiston verkkosivut:** <http://www.jto.fi/>

Luettu: 16.5.2007, <http://www.jto.fi/index.cfm?cd=1030&open=1016>

**Jyväskylän avoimen yliopiston verkkosivut:** <http://www.avoin.jyu.fi/>

Luettu: 16.5.2007, <http://www.avoinyliopisto.fi/fi->

[FI/Opetustarjonta/StudyUnit.aspx?StyleSuffix=UrlQuery&StudyUnitId=3eca08e3-936d-46d2-9b02-27d48491296d](http://www.avoinyliopisto.fi/fi-FI/Opetustarjonta/StudyUnit.aspx?StyleSuffix=UrlQuery&StudyUnitId=3eca08e3-936d-46d2-9b02-27d48491296d))

**Maanpuolustuskorkeakoulu, Puolustusvoimien verkkosivut:** <http://www.mpkk.fi/fi/>

Luettu: 23.5.2007, <http://www.mpkk.fi/fi/esittely/organisaatio/laitokset/strat/Strategia/>

Kamensky, Mika.

**Suomen strategisen johtamisen seuran verkkosivut:** <http://www.ssjs.fi/>

Luettu: 16.5.2007, <http://www.ssjs.fi/home/page.asp?sid=2539&mid=2&PageId=20983>

Korhonen, Kaisa.

**Suomen teatteriohjaajien liiton verkkosivut:** <http://www.teme.fi/stohl/>

Luettu: 16.5.2007. <http://www.teme.fi/stohl/sivut/Kajaani.htm>

**Työhallinnon verkkosivut:** <http://www.mol.fi/etusivu/index.html>

Luettu: 16.5.2007. [http://www.ammattinetti.fi/c/portal/layout?p\\_1\\_id=1.3&p\\_p\\_id=aky-search-ammatti\\_WAR\\_aky-portlet-webapp-0.1-SNAPSHOT\\_INSTANCE\\_ZUie&p\\_p\\_action=1&p\\_p\\_state=normal&p\\_p\\_mode=view&p\\_p\\_col\\_order=w1&p\\_p\\_col\\_pos=0&p\\_p\\_col\\_count=1&#p\\_aky-search-ammatti\\_WAR\\_aky-portlet-webapp-0.1-SNAPSHOT\\_INSTANCE\\_ZUie](http://www.ammattinetti.fi/c/portal/layout?p_1_id=1.3&p_p_id=aky-search-ammatti_WAR_aky-portlet-webapp-0.1-SNAPSHOT_INSTANCE_ZUie&p_p_action=1&p_p_state=normal&p_p_mode=view&p_p_col_order=w1&p_p_col_pos=0&p_p_col_count=1&#p_aky-search-ammatti_WAR_aky-portlet-webapp-0.1-SNAPSHOT_INSTANCE_ZUie)

**Wikipedian verkkosivut:** <http://fi.wikipedia.org/wiki/Wikipedia:Etusivu>

Luettu: 23.5.2007. <http://fi.wikipedia.org/wiki/Operaatiotaito>

Luettu: 2.6.2009. <http://fi.wikipedia.org/wiki/Auteur>

### **Luennot:**

#### **Jyväskylän Yliopisto:**

Karimäki, Ari, 2008, ”Ihmisten ja organisaatioiden johtaminen” – kurssi

Laakso, Kari. 19.10.2006, ”Näkökulmia luovaan toimialaan” – kurssi

Niittykangas, Hannu, 23.9.2008 ”Yritystoiminta-kurssi”

Sajasalo, Pasi. 30.9.2008, ”Yritystoiminta” – kurssi

Sajasalo, Pasi. 15.1.2009 ”Strategic Management-kurssi”

Seppä, Marko. 2008. ”Yritystoiminta – kurssi”.

#### **Turun Taideakatemia (Turun Ammattikorkeakoulu):**

Hurme, Juha, ”Hjort”-produktio, 1998

Huuska, Hannu, ”Kultainen Kehäraakki”-produktio, 2001

Jänicke, Tuuja, 2000

### **TV-Dokumentit:**

Thalian harharetket/Thalias irrfärder, Toimittajat: Eva Kela ja Anna Blom. 2008. YLE FST5, Ab Långfi Im Productions Finland Oy /YLE FST5, 2.8.2008.

T-klubi, YLEn Teema-kanava, 30.5.2007.

Ingmar Bergman: Elämää ja työtä, 1997. Top Story Filmproduction, Saksa/Jörn Donner Productions Oy, YLE 1, 27.12. 2008

Stanislavskin vuosisata. 1997. Ohj. Peter Hercomte. Tuotanto: Theatre Union of Russia/ARTE, Venäjä, Ranska. YLEn Teema-kanava, 22.2.2009

## Liite 1. HAASTATTELUKYSYMYKSET

1. Mistä osa-alueista teatteriohjaajan työ koostuu?

2. Mistä osa-alueista teatteri-ohjaajan johtajuus koostuu?

3. Ovatko ohjauksesi mielestäsi enemmän tiukasti ohjattuja projekteja, vai työn kuluessa hahmottuvia prosesseja?

4. Miten suunnittelet teatteriproduktion etukäteen?

(Esim. Mihin työvaiheisiin jaat teatteriproduktion? Kuinka tiukasti suunnittelet produktion etukäteen? Muutatko/pysytkö suunnitelmissasi? Millä tavoin otat työryhmän mukaan produktion suunnitteluvaiheessa? Mitä kysymyksiä pohdit (yksin ja/tai muun taustatyöryhmän kanssa?)

5. Käytätkö projektinhallintamenetelmiä, tai muita työtä helpottavia/organisivia rutiineja ohjauksissasi (vai toimitko lähinnä intuitiolla)?

6. Mitkä asiat tulevat usein ihmisten johtamisessa vastaan yhdessä teatteriproduktiossa?

7. Mitä asioiden johtaminen on teatteriohjaajan työssä, kun harjoitukset ovat alkaneet?

8. Mitä mielestäsi strateginen johtaminen on teatteriohjaajan työssä yhden produktion kohdalla? (Esim. Määrittääkö ohjaaja strategian/strategiat yksin ja jos ei, niin kenen kanssa?)

9. Miten asioiden ja ihmisten johtaminen teatteriproduktiossa eroaa johtajan työstä tavallisessa liikeyrityksessä?

10. Pitäisikö ohjaajan olla enemmän ”yksinvaltiassirenessanssinero”, vai henkilö joka toteuttaa kirjailijan vision ja/tai kokoaa yhteen muun työryhmän työn? (Pitääkö ohjaajan käden jäljen näkyä vai olla näkymätöntä? Mikä on ”ykkönen”, ohjaaja, kirjailija vai työryhmä?)

11. Miten oma elämänfilosofiasi, maailmankatsomuksesi ja ihmiskäsityksesi vaikuttavat ohjaustapaasi asioiden ja ihmisten johtajana, sekä tehdessäsi ohjaussuunnitelmia produktiota varten?

12. Millaisia johtajan taitoja teatteriohjaaja tarvitsee?