

Näyttelijän luovuuden kokemuksen lisääminen organisaation katolta, teatterin johdon toimista käsin

Luovuuden johtamista käsittelevän kirjallisuuskatsauksen kautta
löytyneen viitekehyksen ja tapaustutkimuksen Salaisuuksien ilta
avulla

Marika Heiskanen
Master's Thesis
Arts Management
Sibelius Academy
University of the Arts
Helsinki
Fall 2023

Tutkielman tai kirjallisen työn nimi	Sivumäärä
Näyttelijän luovuuden kokemuksen johtaminen organisaation katolta, johdon toimista käsin. Luovuuden johtamista käsittelevän kirjallisuuskatsauksen kautta löytyneen viitekehyksen ja tapaustutkimuksen Salaisuuksien ilta avulla	76 +lähteet ja liitteet
Tekijän nimi	Lukukausi
Marika Hannele Heiskanen	Syksy 2023
Aineryhmän nimi	
Arts Management, taiteen johtamisen ja yrittäjyyden koulutusohjelma	
Tiivistelmä	
<p>Tutkielman tavoitteena oli etsiä tietoa, millaisten eri käytänteiden avulla teatteri organisaation johto voisi lisätä näyttelijän luovuuden kokemusta teatterityössä. Etsin käytänteitä luovuuden johtamista käsittelevän kirjallisuuskatsauksen, valitun viitekehyksen, sekä tapaustutkimuksen Salaisuuksien ilta kautta.</p> <p>Tavoitteena näillä keinoilla on siis löytää toimintatapoja, joilla voisi vahvistaa näyttelijän kokemusta luovuudesta, ja jotka näin voisivat lisätä näyttelijän luovien ratkaisujen ilmenemistä. Sysäys työn tekemiselle oli henkilökohtainen, mutta sen rinnalla toiveeni oli myös, että siitä voisi olla hyötyä muillekin, jopa näyttelijäntyön kehittämisessä ja esiintyjän henkilöstöjohtamisessa. Henkilökohtainen tavoitteeni on myös jatkaa asian tutkimista pidemmälle tutkielman teon jälkeen.</p> <p>Tutkimusmenetelmä on laadullinen tutkimus, jonka toteutin sekä kirjallisuudesta löytyneen teoreettisen viitekehyksen, että teoriaa tarkastelevan kenttätyönä toteutetun tapaustutkimuksen avulla. Tutkielmassa on tapaustutkimuksen osalta myös toimintatutkimuksen piirteitä, ja tapaustutkimuksessa on käytetty kenttätutkimuksen menetelmiä aineistonkeruussa (Grönfors & Vilka, 2011). Tein kenttätyönä toteutetun tapaustutkimuksen ollen itse mukana prosessissa Salaisuuksien ilta, ja se väkisinkin vaikutti siihen, että minulla on joitakin subjektiivisia näkemyksiä prosessista. Tutkielmassa en kuitenkaan väitä, että ryhmälähtöinen työskentely sinänsä lisää näyttelijän luovuuden kokemusta, vaan tapaustutkimuksen kautta tavoite oli tuoda esiin asioita, joilla voisi näyttelijän kokemusta luovuudesta voisi johtaa paremmaksi teatterin kontekstissa yleisesti.</p>	

Etsin keinoja luovuuden kokemuksen johtamiseen näistä kaikista edellä mainituista lähteistä tutkimuskysymysteni avulla ja tarkastelen niitä viitekehyksen, Teresa Amabilen luoman luovuuden komponenttiteorian läpi (Amabile, 1983; 1988; 1996; 2012). Luovuuden johtamiseen kohdentavien tutkimuskysymyksien kautta tarkoitus on kiinnittää huomio keinoihin, jotka voisivat lisätä näyttelijän kokemusta luovuudesta ja mitkä keinoista voisi olla sovellettavissa teatteriorganisaation johdon käyttöön. Tapaustutkimuksen Salaisuuksien ilta kautta tavoite on konkretisoida vielä viitekehyksen ja kirjallisuuden kautta löytyneitä keinoja ja näkökulmia ja saada näkökulmia aiheeseen suoraan näyttelijöiltä perinteisestä poikkeavan työtavan eli ryhmälähtöisen teatteriprosessin kautta. Huomionarvoista on, että tässä tutkimuksessa en tutki luovuuden johtamisen osalta ohjaaja-näyttelijäsuhteeseen liittyviä asioita, vaan sitä, miten johdon tasolta, organisaation katolta käsin, näyttelijän luovuuden kokemusta voisi edistää.

ABSTRACT IN ENGLISH

The aim of this Master's Thesis is to search and find ideas on how theatre management could promote actors' experience of creativity in theatre work.

I am looking for possible perspectives and methods through literature review dealing with the management of creativity, through theoretical framework, as well as the case study Salaisuuksien ilta. The impetus for doing the work was personal, but alongside that, my hope was also that it could be useful for others, even in the development of acting and the personnel management of any creative performer. My personal aim is to also dig into this field further later on.

The research method is a qualitative study, which I carried out with the help of both the theoretical framework found from the literature and the case study carried out as field work examining the theory. Regarding the case study, the thesis also has features of action research, and the case study has used field research methods in data collection (Grönfors & Vilkkä, 2011). I did the case study carried out as fieldwork, being involved in the Salaisuuksien ilta process myself, and it forced me to have some subjective views about the process.

In this thesis I look for ways to derive the experience of creativity from all of the sources mentioned above with the help of research questions and through the theoretical framework, the componential theory of creativity created by Teresa Amabile (1983; 1988; 1996; 2012). Through the research questions dealing with the management of creativity, the intention is to draw attention to ways that could increase the actor's experience of creativity. Thus, the goal of the work is to find concrete methods which can be applied as

methods of managing a theater organization. in this study I do not focus on the theatre director-actor relationship in terms of managing creativity, but specifically on how the actor's experience of creativity could be promoted from the management level, and from the top of the theatre organization.

Through the case study Salaisuuksien ilta the goal is to further concretize the methods and perspectives found through the theoretical framework and literature review, and the case study brings out the actors opinions. The case study method used cannot be used as a means to promote actor's creativity. The case studys purpose was to enlighten actor's views and thoughts on creativity.

Hakusanat

Taidehallinto, teatterinjohtaminen, luovan asiantuntijaorganisaation johtaminen, luovuus, näyttelijäntyö, näyttelijäntaide, tapaustutkimus

Tutkielma on tarkistettu plagiaatintarkastusjärjestelmällä

24.8.2023 Violeta Simjanovska

1	JOHDANTO.....	4
1.1	TUTKIELMAN TAUSTAA.....	4
1.2	TUTKIELMAN TAVOITTEET.....	5
1.3	TUTKIELMAN RAKENNE.....	6
2	TUTKIMUSTAPA.....	7
2.1	LAADULLINEN TUTKIMUS.....	7
2.1.1	TAPAUSTUTKIMUS TOIMINNALLISENA KENTTÄTYÖNÄ.....	9
2.2	TUTKIMUSTEHTÄVÄ JA TUTKIMUSKYSYMYKSET.....	9
2.3	AINEISTON KERUU.....	11
2.3.1	KIRJALLINEN AINEISTO JA VIITEKEHYS.....	11
2.3.2	TAPAUSTUTKIMUKSEN AINEISTO.....	12
	TYÖPÄIVÄKIRJA.....	12
	TEEMAHAASTATTELUT JA KYSELY.....	14
	REFLEKTIOILAISUUDEN MATERIAALIT.....	14
2.4	TUTKIELMAN LUOTETTAVUUDESTA.....	15
3	KIRJALLISUUSKATSAUS, TEORIAT JA VIITEKEHYS.....	16
3.1	LUOVUUDEN MÄÄRITELMIÄ.....	16
3.2	TEORIOITA LUOVUUDESTA.....	20
3.3	TUTKIMUKSEN TEOREETTINEN VIITEKEHYS.....	23
3.3.1	LUOVUUDEN KOMPONENTTITEORIA.....	24
	LUOVUUDEN SISÄISET KOMPONENTIT.....	27
	LUOVUUDEN ULKOINEN KOMPONENTTI.....	29
3.4	LUOVUUDEN JOHTAMINEN KOMPONENTTITEORIAN NÄKÖKULMASTA.....	30

3.4.1	SISÄISTEN KOMPONENTTIEN VAHVISTAMINEN JOHTAMISEN KEINOIN.....	31
3.4.2	ULKOISTEN KOMPONENTTIEN VAHVISTAMINEN JOHTAMISEN KEINOIN.....	33
3.5	JOHTAMISTYYLIEN VERTAILUA.....	35
3.6	TEKIJYYS JA NÄYTTELIJÄN KOKEMUS LUOVUUDESTA.....	40
4	TAPAUSTUTKIMUS SALAISUUKSIEN ILTA: TEATTERI SIPERIA JA TAMPEREEN TEATTERI.....	45
4.1	PROSESSIN SALAISUUKSIEN ILTA LÄHTÖKOHDAT JA TAPAUSTUTKIMUKSEN POHJAA.....	45
4.2	RYHMÄLÄHTÖINEN TOIMINTAMALLI.....	46
5	AINEISTON ANALYYSI.....	50
5.1	TAPAUSTUTKIMUKSEN AINEISTON ANALYYSI.....	50
	AUTONOMIA OMAN TYÖ TOTEUTTAMISEEN.....	51
	KONVENTIOT JA TEATTERITYÖHÖN LUODUT RAKENTEET.....	56
	RYHMÄTYÖTAIDOT JA LUOVAT TYÖSKENTELYTAIDOT.....	58
5.2	TAPAUSTUTKIMUKSEN AINEISTON VERTAILU VIITEKEHYKSEEN.....	59
5.2.1	VERTAILU SISÄISIIN KOMPONENTTEIHIN.....	60
	TAIDOT SUHTEESSA TOTEUTETTAVAAN TYÖHÖN JA LUOVUUTTA EDISTÄVÄT TYÖSKENTELYTAIDOT JA AJATTELUTAVAT.....	60
	SISÄINEN MOTIVAATIO.....	61

5.2.2	VERTAILU ULKOISIIN KOMPONENTTEIHIN.....	62
	SOSIAALINEN YMPÄRISTÖ TAI KONTEKSTI.....	62
	TIIMIRAKENTEET: RYHMÄN DIVERSITEETTI.....	65
5.3	POSITIIVINEN TUNNETILA.....	66
6	LOPUKSI.....	66
6.1	VIITEKEHYKSEN AVULLA LÖYTYNEET LUOVUUDEN JOHTAMISEEN VAIKUTTAVAT TOIMET.....	68
6.2	TAPAUSTUTKIMUKSEN AVULLA PALJASTUNEET NÄKÖKULMAT NÄYTTELIJÄN LUOVUUDEN JOHTAMISEEN TEATTERITYÖSSÄ.....	71
6.3	JATKOTUTKIMUKSEN AIHEET.....	74
	LÄHDELUETTELO.....	77
	Toimintamallin alustus prosessissa Salaisuuksien ilta.....	84
	Kysely prosessin Salaisuuksien ilta näyttelijöille.....	86

1 JOHDANTO

1.1 TUTKIELMAN TAUSTAA

Tämän tutkielman taustalla on vuosien ajan muhinut ajatus siitä, miten näyttelijän kokemusta luovuudesta teatterityössä voisi lisätä teatterin tekemisen kontekstissa johdon keinoin. Olen työskennellyt näyttelijän ammatissa kaksikymmentä vuotta hyvin erilaisissa ja erikokoisissa tehtävissä sekä valtionosuuden piiriin kuuluvissa teattereissa että teatterin vapaalla kentällä. Merkittävin askel urani kannalta on se, että olin vuonna 2005 perustamassa ammattiteatteri Teatteri Siperiaa, jossa olen perustamisesta lähtien toiminut samanaikaisesti kuin olen toiminut freelancenäyttelijänä useissa tamperelaisissa ja muissa suomalaisissa teattereissa. Tarve pohtia näyttelijän luovuuden edellytyksiä teatterityössä syntyi minulla jo Teatteri Siperian perustamisen aikoihin ja oli tavallaan sen alkusysäys. Meitä Teatteri Siperian perustajia oli kuusi teatterikorkeakoulussa samaan aikaan opiskellutta näyttelijää sekä kaksi ohjaajaa, dramaturgi ja tuottaja. Jokainen ryhmän perustamiseen mukaan tulleista näyttelijöistä oli ollut näyttelijä kiinnityksellä eli muutaman vuoden ajan töissä jossain kaupunginteatterissa ja saanut sieltä hyvän kokemuksen kaupunginteatterin arjesta näyttelijän kannalta.

Useiden pitkien keskustelujen pohjalta voi sanoa, että meillä nuorilla Siperiaa perustaneilla näyttelijöillä oli jokseenkin yhteinen kokemus siitä, että kiinnitys näyttelijänä kaupunginteatterissa ei tarjonnut meille sellaista taiteellista tai luovaa haastetta, mitä olisimme toivoneet. Erään perustajajäsentä näyttelijän haastattelu kiteytti asian seuraavasti: ”Jotain muutahan sitä odotti. Muutos teatterikorkeakoulun tavasta tehdä työtä verrattuna kaupunginteatterin arkeen näyttelijänä oli ihan toinen, kokemus luovana tekijänä oli ihan toinen, ero oli hurja.” (Haastattelu, 30.9.2021.) Kaikkien näyttelijöiden kokemukset tuskin liittyivät suoraan näyttelijän luovuuteen, mutta itselleni tämä oli yksi merkittävimmistä puutteista, jonka koin syntyvän laitosteatterin arjessa ja käytänteissä, joita siellä teatterityöskentelyssä toteutettiin. Henkilökohtainen kokemukseni oli, että luovuuden kokemukseni näyttelijänä jäi useista syistä laitosteatterikontekstissa olemassa olevien käytäntöjen takia jotenkin vajaaksi.

Mitä ne luovuuden kokemusta heikentävät käytännöt sitten olivat? Tähän kysymykseen on mahdollista vastata vain mielipidetasolla, jos asiaa ei tutki tarkemmin. Erilaisia näyttelijäntyön toteuttamiseen liittyviä käytäntöjä joka tapauksessa olivat kohdallani ainakin seuraavat: Näyttelijäntyö kyseisessä kaupunginteatterissa 2000-luvun alkupuolella oli karkeasti ilmaisten olla toisten taiteellisen työn esille panija. Näyttelijän roolit näytelmissä jakoivat johtaja tai ohjaajat tai molemmat, roolilista jaettiin teatterin ilmoitustaululla ja siitä näki, minkä roolin missäkin näytelmässä teki; harvoin asiasta edes keskusteltiin näyttelijän kanssa etukäteen. Teatterissa, jossa itse työskentelin, näyttelijä ei osallistunut teatterin taiteelliseen suunnitteluun, lukuun ottamatta yhtä näyttelijöiden edustajaa. Produktion aikataulut olivat hyvin tarkasti etukäteen määritellyt ja toistuivat useimmiten miltei samankaltaisina harjoitusmääriltään produktiopaikkojen puitteissa. Produktioiden valmistamisen sisällä muut taiteellisen työn suunnittelijat eivät välttämättä keskustelleet roolin näyttelijän kanssa: esimerkiksi pukusuunnittelija ei keskustelut puvustuksen suunnittelusta, vaan sovituksessa hän toi oman näkemyksensä roolin ulkonäöstä näyttelijälle ja näyttelijän omasta aktiivisuudesta ja puvustajan yhteistyöhalukkuudesta riippui se, tehtiinkö puvustukseen joitain muutoksia näyttelijälle roolistaan syntyneiden ajatusten tai muun yhteisen ideoinnin mukaan. Harjoituksissa näyttelijä toteutti ohjaajan taiteellisen suunnitelman toki välillä niin, että hän sai ideoida sitä vapaammin ja välillä vähemmän vapaasti. Tämän kolmen vuoden aikana keräämäni kokemuksen mukaan näyttelijäntyö urautui herkästi toistamaan samankaltaista rataa prosessista toiseen – ja se on näyttelijäntyössä se seikka, joka on aina häirinnyt minua, myöhemminkin.

Nyt kun olen työskennellyt noin kaksikymmentä vuotta hyvin erilaisissa kokoonpanoissa ja useissa eri teattereissa sekä samanaikaisesti omassa ryhmässäni, on asia vielä kirkastunut mielessäni. Tiedän kokemuksestani, että on löydettävissä käytäntöjä, jotka voivat edistää näyttelijän luovuuden kokemusta teatterityössä.

1.2 TUTKIELMAN TAVOITE

Tämän tutkielman ensisijaisena tavoitteena on tutkia, miten näyttelijän luovuuden *kokemusta* voisi lisätä teatterityössä erityisesti organisaation johdon luomien eri käytänteiden avulla. Tutkielman tavoite on selvittää mahdollisia näkökulmia ja toimintatapoja, jotka voivat vahvistaa näyttelijän kokemusta luovuudesta ja jotka näin ollen voivat lisätä näyttelijän luovien ratkaisujen ilmenemisen mahdollisuutta teatterityössä. Toive on, että tutkielmassa esiin tulleista tiedoista ja näkökulmista olisi hyötyä näyttelijän luovuuden kokemuksen lisäämiseksi. Tavoite on ensisijaisesti henkilökohtaisesta tarpeesta syntynyt: haluan oman taiteen johtamisen työni näkökulmasta tietää asiasta enemmän ja näin lisätä henkilöstöjohtamisen osaamistani. Toisaalta toive on, että tutkielmassa esiin tulleista tiedoista ja näkökulmista voisi olla muutenkin hyötyä näyttelijän tai miksei myös muun esiintyvän henkilön luovuuden kokemuksen lisäämiseksi esittävien taiteiden parissa.

Tutkielman tavoitteen saavuttamista lähestyn sekä luovuutta käsittelevän kirjallisuuskatsauksen ja viitekehukseksi valikoituneen Teresa Amabilen luovuuden komponenttiteorian että toisaalta toteuttamani tapaustutkimuksen prosessin Salaisuuksien ilta kautta. Etsin keinoja luovuuden kokemuksen johtamiseen näistä kaikista edellä mainituista lähteistä tutkimuskysymysteni avulla. Tutkimuskysymyksillä on tarkoitus kiinnittää huomio keinoihin, jotka voisivat lisätä näyttelijän kokemusta luovuudesta. Näin tavoite on löytää luovuuden johtamisen menetelmistä keinoja, joita voisi soveltaa teatterioorganisaation katolta, johdon toimista käsin, näyttelijän luovuuden kokemuksen johtamisessa.

Huomioitavaa kuitenkin on, että tässä tutkimuksessa en keskity luovuuden johtamisen osalta ohjaaja-näyttelijäsuhteeseen, vaan nimenomaan siihen, miten johdon tasolta, organisaation katolta käsin, näyttelijän luovuuden kokemusta voisi edistää eri toimien kautta. Tämä on syytä tarkentaa, sillä olen huomannut usean oletettavan automaattisesti työni keskittyvän ohjaaja-näyttelijäsuhteeseen. Näin ei kuitenkaan tässä tapauksessa ole.

1.3 TUTKIELMAN RAKENNE

Tutkielman ensimmäisen luvun eli johdantoluvun jälkeen tutkielmassa käydään läpi tutkimusmenetelmät, joita tutkielman tekemisessä on käytetty. Sen jälkeen luvussa kolme käydään läpi kirjallisuudesta löytynyttä tutkimustietoa: pureudutaan luovuuteen ja sen määrittelyyn, teoreettiseen viitekehykseen ja sitä kautta luovan ryhmän toiminnan osa-alueisiin sekä luovan yksilön ja ryhmän johtamisen näkökulmiin. Käyn tässä luvussa lyhyesti myös läpi löytämäni kirjallista materiaalia johtajatyypeistä, jotka tutkimusten mukaan edistävät alaisten luovuutta työssä, ja pohdin tekijyyttä suhteessa luovuuden kokemukseen.

Seuraavassa luvussa, luvussa neljä, siirrytään tapaustutkimukseen Salaisuuksien ilta, ja siinä koostan aineistosta löytyneitä näyttelijän luovuuden kokemukseen liittyviä löydöksiä. Luvussa viisi analysoin tutkimaani ja tarkastelen viitekehyksen ja tapaustutkimuksen avulla esiin tulleita luovuuden johtamisen keinoja. Lopuksi luvussa kuusi koostan kaiken keräämäni materiaalin pohjalta loppupäätelmät sekä vielä lyhyesti käytännöt, joita tutkielman materiaalin analysoinnissa johtamisen keinoista löytyi näyttelijän luovuuden lisäämiseksi. Tuon luvussa kuusi esiin myös muutaman jatkotutkimusaiheen, jotka heräsivät tätä työtä tehtäessä.

Luvun kuusi jälkeen ovat työn lähteet, ja työn lopussa ovat myös liitteet, ryhmälähtöisen työtavan ohjeistus (liite 1) ja kyselyaineiston kysymykset (liite 2).

2 TUTKIMUSTAPA

2.1 LAADULLINEN TUTKIMUS

Tutkimusmenetelmäksi sopivin oli laadullinen tutkimus, jonka toteutin sekä kirjallisuudesta löytyneen teoreettisen viitekehyksen että teoriaa tarkastelevan kenttätyönä toteutetun tapaustutkimuksen avulla. Laadullisen tutkimuksen avulla pyrkimykseni oli löytää ääni tietylle ihmisryhmälle, eli tavoitteenani oli nostaa esiin tutkimusten kohteena olevien toimijoiden omat tulkinnat (Valli & Aarnos, 2018, s. 16). Tämä oli siis tutkimuksen tavoite: saada pienen joukon toimijoiden eli

näyttelijöiden omia tulkintoja esiin ja verrata niitä viitekehyksenä toimivaan teoriaan.

Kvalitatiivisen tutkimusstrategian heikkous on se, että mitään absoluuttisesti oikeaa tai totuutta ei välttämättä löydy, mutta kun työn tekee järkevästi, sen avulla on mahdollista löytää jotain olennaista ja tärkeää. (Grönfors & Vilkka, 2011, s. 85–86, Valli & Aarnos, 2018, s. 16–18.) Laadullisella tutkimuksella ei siis voi pyrkiä tilastollisiin yleistyksiin; sen sijaan tavoitteena on kuvata jotain ilmiötä sekä lisätä ymmärrystä tämän toimintatavan osalta, ja näin voidaan tehdä yleistyksiä ainakin joiltakin osin. (Valli & Aarnos, 2018, s. 16–18; Grönfors & Vilkka, 2011, s. 86; Tuomi & Sarajärvi, 2009, s. 85). Grönforsin mukaan laadullinen tutkimusstrategia pyrkii ottamaan huomioon mahdollisimman monenlaisia asioita kiinnittämättä liikaa huomiota niiden toistuvuuteen, jolloin voidaan löytää myös hyvin yllättäviä asioita, jotka voivat osoittautua tutkimuksen kannalta kullan arvoisiksi (Grönfors & Vilkka, 2011, s. 85).

Tutkielma nojaa sisällön analyysin osalta abduktiiviseen päättelyyn pikemmin kuin deduktiiviseen tai induktiiviseen päättelyyn. Abduktiivista otetta perustele muun muassa se, että työn taustalla on johtojatus, eli teoria ei synny pelkästään havaintojen pohjalta vaan viitekehys ja sen avulla löytyneet tiedot toimivat niin sanottuna johtolankana asioiden etsimisessä (Grönfors & Vilkka, 2011, s. 18). Abduktiivista päättelyä tukee myös se, että tosiasiat, toisin sanoen toimijan kokemus, ovat abduktiivisen päättelyn mukaan aina loogisia eikä kokemusta itseään voi asettaa kyseenalaiseksi tai muutoin epäilyksen alle. Lisäksi abduktiossa tutkimusaineiston ajatellaan olevan aina validia, jopa sen sisältämien ristiriitojen osalta. Ainoastaan kokemuksen esittämistä – ja sitä, miten tutkija niitä esittää ja tulkitsee – voi epäillä. Abduktiivinen päättely myös ottaa huomioon sen, että tutkijan huomio jostain syystä kohdistuu joihinkin tärkeisiin seikkoihin. (Grönfors & Vilkka, 2011, s. 19.) Tuomi ja Sarajärvi (2009, s. 6) toteavat, että liberaali tapa ajatella sisällönanalyysiä on, se ”että tekee analyysin juuri niin kuin parhaaksi näkee ja kirjoittaa kaiken tekemänsä raporttiin seikkaperäisesti auki”. Tämä liberaali käytäntö ohjasi työskentelyä tämän tutkielman parissa, ja abduktiivinen päättely kulki limittäin koko työn tekemisen ajan. Erityisesti abduktiivinen ote korostui tapaustutkimuksen aineiston analysoinnissa.

2.1.1 TAPAUSTUTKIMUS TOIMINNALLISENA KENTTÄTYÖNÄ

Tutkielmassa on tapaustutkimuksen osalta myös toimintatutkimuksen piirteitä, ja tapaustutkimuksessa on käytetty kenttätutkimuksen menetelmiä aineistonkeruussa (Grönfors & Vilkkä, 2011). Toimintatutkimusta ohjasi käytännöllinen intressi eli halu tietää, miten asiat voisi tehdä paremmin, ja sen kautta pyrkimys löytää tietoa, jonka avulla voisi kehittää olemassa olevia käytänteitä, jopa muuttaa jotain käytänteistä. Toimintatutkimuksen mukaisesti tässä työssä toteutui se, että tutkijana en ollut ulkopuolinen vaan aktiivinen osa tutkimusta. Usein toimintatutkimuksessa tutkimustehtävä ohjaa tutkimusta ennen tutkimuskysymyksiä, eli tutkimus ei aina ala tutkimuskysymyksistä vaan tutkimustehtävästä ja kysymykset on johdettu toimintatutkimuksen tutkimustehtävästä eikä toisinpäin. (Valli & Aarnos, 2018, s. 182–183.) Nämä kaikki piirteet pätevät tähän tutkielmaan, ja samoin kuin yleensä toimintatutkimuksessa, tässä tutkielmassa tutkimustehtävä, toisin sanoen tavoite löytää keinoja, joilla voisi johtaa näyttelijän luovuuden kokemusta paremmin, on ohjannut työtä jo ennen muotoiltuja tutkimuskysymyksiä.

Tein kenttätöinä toteutetun tapaustutkimuksen ollen itse mukana prosessissa Salaisuusien ilta, ja se väkisinkin vaikutti siihen, että minulla on joitakin subjektiivisia näkemyksiä prosessista. Kuitenkin laadullisen tutkimuksen ollessa kyseessä tutkijan subjektiivisuus on hyväksyttävää (Valli & Aarnos, 2018, s. 19; Grönfors & Vilkkä, 2011). Olen kuitenkin tarkastellut kriittisesti subjektiivisuuteen liittyviä asioita läpi tutkielman teon ja otin sen huomioon aineistoa kerätessä ja sitä osiin purkaessa.

2.2 TUTKIMUSTEHTÄVÄ JA TUTKIMUSKYSYMYKSET

Kuten toiminnalliselle laadulliselle tutkimukselle on tyypillistä, tutkimuskysymykset ovat muotoutuneet tutkimustehtävän kautta. Tutkimustehtävänä on etsiä johtamisen keinoja, joilla näyttelijän kokemusta

luovuudesta teatterin kontekstissa voisi lisätä. Keskityn tässä työssä näyttelijän luovuuden johtamiseen organisaation johdon osalta, eli tarkemmin tutkimustehtävä – ja koko työn tavoite – on etsiä keinoja, joilla teatterin johto voi edistää näyttelijän luovuuden edellytyksiä, toisin sanoen millaiset johdon käyttämät luovuutta lisäävät käytännöt voisivat lisätä näyttelijän kokemusta luovuudesta teatterityössä. Tutkimuskysymyksillä on tavoite löytää vastauksia tähän tutkimustehtävään.

Tutkimustehtävän tarkastelun ja sen avulla muodostetun tutkimuskysymyksen voi jakaa kahteen osa-alueeseen, joista toinen keskittyy kirjallisuuden ja viitekehyksen avulla löytyneisiin näkökulmiin ja toinen kenttätutkimuksessa tehdyn aineiston keruuseen ja sen analyysiin.

Viitekehyksen osalta tutkimuskysymykset ovat seuraavat:

Millaiset johtamisen keinot voivat lisätä alaisen luovuutta työssä?
Mitkä näistä keinoista voisivat olla sovellettavissa näyttelijäntyön johtamiseen?

Tapaustutkimuksen aineiston analyysin osalta tutkimuskysymyksissä pureudutaan näyttelijän kokemukseen luovuudesta. Tutkimuskysymykset tältä osin ovat seuraavat:

Millaisia ajatuksia ryhmälähtöisesti toteutettu Salaisuuksien ilta -prosessi herätti näyttelijän kokemuksesta luovuudesta?

Mitkä näistä näyttelijöiden kokemuksista liittyvät luovuuden johtamiseen ja miten?

Tapaustutkimuksen Salaisuuksien ilta tavoitteena on siis etsiä mahdollisia samankaltaisuuksia tai eroja, jotka liittyvät viitekehykseksi valittuun Teresa Amabilen komponenttiteoriaan, ja näin tutkia käytännössä, millä tavoin Amabilen komponenttiteorian osat voisivat päteä teatterityöhön ja voiko niiden osien ajatella olevan hyödyksi myös näyttelijän kokemuksessa luovuudesta.

Tutkielma ei etsi vastausta siihen, onko näyttelijäntyö kaikilta osin tai ylipäätään luovaa työtä, vaikka aihetta sivutaan ja vaikka se luovuuden määrittelyn osalta on kiinnostava kysymys. Työssä lähtökohtaisesti oletetaan, että näyttelijäntyö on luovaa ja että tätä luovuutta voi myös edistää. Sen kysymyksen tutkiminen, miltä osin tai miten näyttelijäntyö on luovaa ja miten ei, laajentaisi työn liian laajaksi. Tästä syystä rajasin työn koskemaan näyttelijän *kokemusta* luovuudesta. Kokemus luovuudesta on henkilön sisäinen tunne, ja se mahdollistaa, että henkilön luova kapasiteetti tulee käyttöön ja että henkilö voi lopulta toteutua luovana. Sisäinen tunne eli henkilön kokemus luovuudesta ei kuitenkaan automaattisesti tarkoita, että aikaansaadun lopputuloksen voi määrittellä luovaksi. Kontekstista ja lähteistä riippuen tässä työssä puhutaan välillä luovuudesta ja luovuuden kokemuksesta rinnakkain, mutta silti työn ensisijainen tarkoitus on löytää johtamisen keinoja, joilla voisi vahvistaa nimenomaan näyttelijän luovuuden *kokemusta*.

2.3 AINEISTON KERUU

Tutkielman aineisto on kerätty luovuuden johtamista käsittelevästä kirjallisuudesta sekä tapaustutkimuksen avulla. Tutkielman aineiston keruu on aloitettu kirjallisuuskatsauksella. Kun suurin osa tutkielman kirjallisuudesta oli käyty läpi, alkoi Salaisuuksien ilta -prosessi, ja sen rinnalla osin samanaikaisesti on käyty vielä kirjallista aineistoa läpi. Tässä vaiheessa vahvistui myös tutkielman viitekehys.

Haastattelut painottuivat prosessin Salaisuuksien ilta loppujaksolle eli syksyn 2021 harjoitusajan loppupuolelle, ja osa haastatteluista on toteutettu harjoitusajan päätyttyä. Työpäiväkirjamerkintöjä keräsin koko prosessin Salaisuuksien ilta ajan, ja prosessin reflektiivisuus toteutui prosessin päätyttyä. Aineiston analysoinnin aloitin prosessin Salaisuuksien ilta päätyttyä.

2.3.1 KIRJALLINEN AINEISTO JA VIITEKEHYS

Aloitin tutkielman tekemisen keräämällä kirjallista materiaalia luovuuden johtamisesta työpaikoilla. Luovuuden johtamisesta kirjallista aineistoa oli erittäin paljon saatavilla, mutta ei niinkään teatterin alalta, saati näyttelijän kokemuksesta. Tutkielman teoriapohja ja muu kirjallinen aineisto onkin näin ollen kerätty luovuuden johtamista käsittelevästä kirjallisuudesta. Tutkielman teoreettisena viitekehyksenä toimii Teresa Amabilen luovuuden komponenttiteoria (Amabile, 1996; 1998; Amabile, Barsade, Mueller & Staw, 2005; Amabile 2012). Tämä valittu viitekehys asettaa myös tapaustutkimukselle Salaisuuksien ilta tärkeimmät tarkastelukulmat.

2.3.2 TAPAUSTUTKIMUKSEN AINEISTO

Tapaustutkimuksen aineisto on kerätty toiminnallisen laadullisen tutkimuksen sekä kenttätutkimuksen keinoja ja toimintatapoja käyttäen prosessista Salaisuuksien ilta (Grönfors & Vilka, 2011; Valli & Aarnos, 2018). Näitä keinoja olivat työpäiväkirja, haastattelut ja anonymisti toteutettu kysely. Lisäksi produktiosta järjestettiin reflektiutilaisuus, jonka materiaalit ovat minulla käytössä. Reflektiutilaisuuden tavoite oli tutkia prosessia eikä näyttelijän luovuuden kokemusta – silti reflektiutilaisuus tuotti välillisesti hyödyllistä materiaalia tutkielmalle, ja näin ollen se on mukana tapaustutkimuksen aineistossa.

TYÖPÄIVÄKIRJA

Heti, kun prosessi Salaisuuksien ilta alkoi, pyysin työryhmältä luvan muistiinpanojen tekemiseen ja materiaalin keruuseen opinnäytetyötä varten. Minulla oli produktioharjoituksissa ja palaverissa aina mukana muistikirja, johon koostin työpäiväkirjaa.

Sovimme työryhmässä, että käsittelemme kaikkea materiaalia niin, ettei sanojaa tai toimijaa voi tunnistaa kirjoitetusta tekstistä, ja tämä anonymiteetin periaate on siis otettu käyttöön kautta linjan tapaustutkimuksen haastatteluja ja muuta materiaalia tähän opinnäytetyöhön kirjattaessa. Toisin sanoen kaikki

työpäiväkirjan sekä haastatteluiden, kyselyn ja reflektiotilaisuuden avulla saatu materiaali esitetään tässä tutkimuksessa niin, ettei lähteenä olevaa henkilöä voi tunnistaa. Anttila (1996, s. 422–423) nostaa esiin, ettei tutkittavien henkilöiden oikeuksia saa loukata, ja mainitsee harkittavan sitä, kuinka tutkimukseen osallistuminen voi vaikuttaa osallistujien asemaan. Myös tämä näkökulma tuki anonymiteetin käyttöä tutkielman teossa. Anonymiteetti tässä tapauksessa voi myös lisätä kokijoiden vastausten rehellisyyttä. Produktion harjoitusjaksolla ja työpäiväkirjamerkinnöissä toistui yllättäen joidenkin näyttelijöiden huoli siitä, mitä yleisesti ajatellaan siitä, että työ tehdään näin työryhmälähtöisesti, ilman yhtä ulkopuolista ohjaajaa. Tämä vahvisti sitä, että ohjaajalähtöisen työskentelyn konventio on teatterissa kovin vahva, vaikkakin toisenlaisiakin työtapoja on jo vuosia ollut käytössä myös suomalaisella teatterikentällä.

Grönforsin ja Vilkan (2011, s. 77) mukaan kenttätyössä on syytä tehdä muistiinpanot tapahtumasta tai tilanteesta mahdollisimman pian havainnon jälkeen. Toteutin työpäiväkirjamerkinnät pääosin käyttäen käsin kirjoitettua pikakirjoitusta: lauseet oli helppo täydentää miltei sananmukaisesti jälkeinpäin. Lisäksi toisinaan käytin *aide-memoire*-tekniikkaa eli kirjasin nopeasti muistiin avainsanoja. Nämä merkinnät tulivat kyseeseen erityisesti tilanteessa, jossa työnteon ohessa tuli esiin jokin mielenkiintoinen havainto, jonka halusin nopeasti kirjata muistivihkoon tai joskus omaan pääkirjaani, eli henkilökohtaiseen käsikirjoitukseen, keskeyttämättä työntekoa (Grönfors & Vilka, 2011, s. 77–78). Sanelin myös toisinaan havaintojani älypuhelimien nauhurisovellukseen, mutta pääosin nämä olivat havaintoja, joista olin jo kirjoittanut avainsanat muistikirjaani, ja ne lähinnä vahvistivat jo olemassa olevaa kirjallisesti kerättyä materiaalia.

Koin työpäiväkirjan tutkimuksen kannalta merkittävimpana aineistolähteenä, sillä koin ihmisten olevan työn tekemisen keskellä rehellisimmillään ja niistä tilanteista koin saaneeni objektiivisimmat materiaalit myös tutkielman kannalta. Minulla on hallussa kaikki työpäiväkirjamateriaali sekä alkuperäisessä muodossa että kirjattuna yhteen tiedostoon aikajärjestyksessä. Tiedostoon kirjatusta materiaalista olen poistanut toistuvat kommentit, jos ne tulevat samalta henkilöltä ja niissä ei ole kirjattuna henkilöä, jolta havainto tai asia tuli. Työpäiväkirjassa

sanoja on kirjattu nimen alkukirjaimin, jolloin pystyin tunnistamaan sen, toistuuko jokin tutkielman kannalta merkittävä asia useasti saman tai usean henkilön sanomana.

TEEMAHAASTATTELUT JA KYSELY

Haastateltavaksi joukoksi valikoitui Produktion Salaisuuksien ilta näyttelijäryhmä, sillä koin, että heillä on paras tutkimustehtävään liittyvä tieto ja asiantuntijuus. Näyttelijäryhmässä oli myös riittävää diversiteettiä tutkielman kannalta. Näyttelijöillä oli riittävän erilaiset taustat ja sekä kokemus näyttelijänä että kokemus ryhmälähtöisen työtavan työskentelystä. Näin koin saavani tutkielman kannalta vastauksiin ja näkökulmiin riittävästi variaatiota.

Toteutin harjoitusjakson loppupuolella kyselyn työryhmän näyttelijöille sekä puolistrukturoituja teemahaastatteluja. Osa näyttelijöistä vastasi kyselyyn (4 henkilöä) ja osa haastatteluun (3 henkilöä). Toiveeni oli, että olisin voinut käyttää vain kyselyiden materiaaleja, mutta kiireen tai muun henkilökohtaisen syyn takia en saanut vastauksia kyselyyn kaikilta näyttelijöiltä, josta syystä toteutin lopuille näyttelijöille lyhyet teemahaastattelut tutkielman kannalta tärkeimmistä teemoista. Teemahaastattelut toteutin puolistrukturoidusti ja avoimia kysymyksiä käyttäen, sillä käydessäni kyselyä läpi tarkentuivat ne kohdat, joihin kaipasin lisää vastauksia, ja materiaalia oli tullut jo työpäiväkirjan mukana niin paljon, ettei kaikkea kyselyyn tehtyä materiaalia ollut enää tarvetta toistaa haastatteluissa. Näin myöskään kerätty materiaali ei laajentunut liikaa, sillä teemahaastatteluiden purkaminen oli erittäin aikaa vievää.

REFLEKTIOTILAISUUDEN MATERIAALIT

Produktion Salaisuuksien ilta reflektiotilaisuus koko teatterin prosessissa mukana olleelle henkilökunnalle pidettiin 15.9.2021, reilu viikko ensi-illan ja näytelmän harjoitusprosessin päättymisen jälkeen. Tilaisuuden tarkoituksena oli ensisijaisesti kehittää teatterin työtapoja ja tutkia sitä, mitä prosesseista opitaan, sekä sitä, miten työtä tulevaisuudessa voisi kehittää. Vaikka tavoite oli erittäin kiinnostava, se ei monilta osin vastannut tutkimuskysymyksiin, mutta pyysin jokaiselta

läsnäolijalta luvan käyttää reflektiotalaisuuden materiaalia tutkielmassani ja nauhoitin reflektiotalaisuuden älypuhelimien nauhurisovelluksella sekä kirjasin pikakirjoitusta käyttäen muistin ihmisten havaintoja, joista koin olevan hyötyä tutkielmassani tai jotka vastasivat johonkin tutkimuskysymyksistä. Lisäksi reflektiotalaisuuden vetäjät koostivat tilaisuudesta tiedostot, joihin he olivat kirjanneet kehittämisehdotuksia ja muita prosessiin liittyviä positiivisiksi ja negatiivisiksi koettuja asioita. Reflektiotalaisuudesta puuttui kaksi produktion näyttelijöistä, ja siellä oli läsnä muutakin teatterin henkilökuntaa, jotka olivat mukana Salaisuuksien ilta -prosessissa.

Reflektiotalaisuuden materiaaleissa oli havaittavissa eniten ristiriitaa erityisesti verrattuna työpäiväkirjaan kirjattuun materiaaliin, mikä oli tutkielman teon kannalta mielenkiintoinen havainto. Reflektiotalaisuudessa muutama osallistuja esitti yksilöllisen kokemuksen jokseenkin erilaisena kuin harjoitusjaksolla. Toisaalta, kun tätä ajatteli abduktiivisen päättelyn mukaisesti totena (Grönfors & Vilkkä, 2011, s. 19), tämä ristiriitaisuus kertoi jotain kiinnostavaa: jokin muutti kokemusta, kokemus oli erilainen eri tilanteissa.

2.4 TUTKIELMAN LUOTETTAVUUDESTA

Tutkimuseetiikan osalta tutkimuksessa on noudatettu tutkimuseettisen neuvottelukunnan ohjeistusta ihmiseen kohdistuvan tutkimuksen eettisistä periaatteista (2019). Kenttätyömenetelmien mukaisesti olin tutkijana osa tutkimusta ja samoin kvalitatiivisen tutkimuksen osalta olin tutkijana osa aineistoa myös subjektiivisuuden näkökulmasta (Grönfors & Vilkkä, 2011, s. 84).

Toiminnallisen kenttätyömenetelmän avulla sain kerättyä aineistoa, jota ei välttämättä pelkillä haastatteluilla olisi saanut. Sitä kautta pääsin käsiksi näkökulmiin, jotka olisivat voineet haastatteluissa värittyä, eli kokijan kokemuksen esittäminen olisi voinut muuttaa niitä toiseksi kuin ne olivat tapahtumahetkellä. Tutkimuksen eettinen puoli koskettaakin ensisijaisesti kysymystä, miten tutkija tulkitsee tätä saamaansa materiaalia osana tutkimusta. Karsin tutkielman vääränlaista henkilökohtaista subjektiivista otetta ensisijaisesti

aineistonkeruussa ja saamani aineiston tulkinnan osalta noudattamalla tarkkaan tutkimuseettisiä ohjeita ja huomioimalla aineistonkeruun mahdollisimman objektiivisesti. Yritin siis välttää tulkintoja ja olla mahdollisista tulkinnoistani tietoinen.

Tutkielman luotettavuuden osalta on otettava huomioon, että tapaustutkimuksen otanta on hyvin rajallinen ja tutkittu joukko on pieni. Täyttä yleistystä ei siis tästä aineistosta voi tehdä. Kuitenkin viitekehysten ja muun taustateorian määrä vahvistaa tapaustutkimuksen aineiston analyysiä, ja siihen kaikki kenttätyömenetelmillä hankittu aineisto vertautuu.

Kirjallisuuskatsaukseen ja valittuun viitekehykseen voi kohdistaa kritiikkiä siltä osin, että osa erityisesti Amabilen tutkimuksista on toteutettu jo 1980-luvun puolella ja niitäkin teoksia käytetään tässä työssä lähteinä. Niiden käyttämistä puoltavat kuitenkin useat syyt, joita perustelen tarkemmin työn kohdassa 3.3. Tutkimuksen teoreettinen viitekehys. Tiivistetysti perustelu niiden käytölle on se, että Teresa Amabilen tutkimukset luovuudesta (1983; 1996; 1997; 1998; 2012; Amabile, Hadley & Kramer, 2002; Amabile, Barsade, Mueller & Staw, 2005; Amabile & Kramer, 2011; Amabile & Pillemer, 2012) ovat kattavat ja tutkimukset jatkavat toisiaan. Kritiikkiä voi osoittaa myös sitä kohtaan, että suurin osa koostamastani kirjallisuuskatsauksesta käsittelee luovuuden johtamista yleisesti eikä kohdistu esittävien taiteiden tai teatterialan luovuuden johtamiseen. Väitän kuitenkin luovuuden johtamisen menetelmien erityisesti organisaation katolta olevan melko yleistettäviä, enkä näin ollen usko, että teatteriala tai esittävät taiteet olisivat tästä erillisiä.

3 KIRJALLISUUSKATSAUS, TEORIAT JA VIITEKEHYS

3.1 LUOVUUDEN MÄÄRITELMIÄ

Mitä luovuus teatterityössä näyttelijän näkökulmasta on? Miten sen voi määritellä tässä tutkielmassa teatterityöhön liittyvänä ja erityisesti, kun tavoite on tutkia näyttelijän kokemusta luovuudesta? Onko luovuus vain näyttelijän

henkilökohtainen kokemus jonkinlaisesta inspiraation synnyttämästä flow'sta? Tai onko se jotain, joka näkyy erityisesti katsojille lopputuloksissa jonkun työn näyttäytyessä luovempana kuin toisen? Onko luovuus lainkaan asia, jota voi määritellä tai rajata, vai pakeneeko se määritelmiä? Ja vaikka kokemus luovuudesta on eri asia kuin luovuus itsessään, on työn pohjalle mielestäni tärkeää käydä läpi luovuuden määritelmiä.

Etsiessäni lisää tietoa luovuudesta ja sen ilmenemisestä työpaikoilla kävi ilmi, että yleinen käsitys on, että luovuus on jotain, mitä ei voisi mitata, jotain abstraktia tai jopa mystistä. Tämä ajatus luovuuden intuitiivisesta piirteestä toistui yllättäen myös muutamissa näyttelijöille toteutetuissa haastatteluissa. Jotkut kokivat sen olevan jotain, mikä vain tapahtuu, koska näyttelijäntyötä pidetään yleisesti luovana työnä (haastattelu, 15.5.2021).

Luovuuden johtamista käsitteleviä kirjoja lukiessa esiin tuli myös samankaltaisia väitteitä: Yleinen ajatus tuntui olevan, että luovat ihmiset ovat itseohjautuvia ja autonomisia eivätkä ole johdettavissa, joten johdolla ei ole varsinaisesti tarvetta johtaa heitä kohti luovia ratkaisuja (Martin, Hemlin, Mumford & Allwood, 2014). Myös Chris Bilton luovuutta ja johtamista käsittelevässä kirjassaan osoittaa, että on melko haastavaa määritellä luovuutta (2007, s. 2). Samoin meta-analyysin luovuuden johtamisesta tehnyt joukko tutkijoita (Lee et al., 2019, s. 3) yleistää luovuuden olevan pohjimmiltaan ihmisen syväpersoonallinen ominaisuus, vaikka he kirjoittavat innovaatioiden syntyvän enemmän kontekstin vaikutusten pohjalta ihmisen ulkopuolisten vaikutusten vanavedessä.

Henkilökohtaisen kaksikymmentä vuotta kestäneen näyttelijän uran pohjalta väitän kuitenkin, että asia ei ole ainakaan yksinomaan näin. Luovuus ja erityisesti luovuuden kokemus on hyvinkin riippuvainen muusta kuin ihmisestä itsestään: ympäristöön ja sosiaaliseen kontekstiin liittyvistä asioista, siitä, miten työtä johdetaan, millaista on työhön liittyvä kommunikaatio, mitkä ovat ilmapiiri ja yhteistyötaidot, miten ihmiset toimivat ja kommunikoivat yhdessä. Lisäksi kokemukseni on, että lopulta työn kautta syntyneen luovuuden määrittelee joku muu – tai jotkut muut – kuin henkilö itse, vaikka henkilö sen itse tunnistaisikin.

Työn loppuun saattaminen, saati onnistumisen kokemus työssä, ei näyttelijäntyössä välttämättä korreloi luovuuden kanssa.

Luovuutta pitkään tutkineen Mihaly Csikszentmihalyin (1999, s. 313; 1996, s. 6) mielestä luovuutta ei tulisi käsitellä vain yksilön sisäisenä psykologisena ja mentaalina prosessina, vaan luovuus on kokonaisvaltaisempi sosiaalinen ja kulttuurinen ilmiö. Csikszentmihalyi kirjoittaa (1996, s. 403) seuraavasti: ”Oma preferenssini olisi lähestyä luovuutta subjektiivisena ilmiönä, mutta valitettavasti en voi pitää ajatusta realistisena. Kuinka paljon ihailemmekin henkilökohtaista, yksilön tekemää oivallusta, emme voi tietää, onko kyseessä harha vai aidosti luova ajatus, ellemme määrittele esimerkiksi loogisuuteen, kauneuteen tai hyödyllisyyteen liittyviä kriteereitä. Ja heti kun asetamme luovuuden kriteereitä, tuomme prosessiin mukaan sosiaalisen ja kulttuurisen arvioinnin ulottuvuuden. Näistä lähtökohdista kehitin luovuuteen systemisen näkökulman, jossa luova prosessi asettuu yksittäisen mielen ulkopuolelle.” Csikszentmihalyin tutkimukset osoittavatkin kontekstin vaikutuksen olevan huomattavan tärkeä elementti luovuuden syntymisessä. Samankaltaiseen lopputulokseen päätyvät myös Teresa Amabilen ja kumppanien tutkimus (Amabile, 1996; Amabile & Kramer, 2011) ja pitkään johtamisen ja luovuuden yhteyttä tutkineet Bennis & Ward (1997) tieteellisessä artikkelissaan ryhmien luovuudesta.

Csikszentmihalyi väittää siis, että muiden ihmisten arviointi uudesta luovasta tuotoksesta on luovuuden keskeinen kriteeri (Csikszentmihalyi, 1999, s. 321). Hän väittää, että ”ennen kuin ideaa tai tuotetta ei ole sosiaalisesti hyväksytty, ei voida puhua luovuudesta, korkeintaan omaperäisyydestä” (Csikszentmihalyi, 1999, s. 321). Amabile ja kumppanit (2005) tarkentavat luovuuden määritelmää osaltaan niin, että uutuus (novelty) erottaa luovan lopputuloksen muusta lopputulemasta. Työ, josta puuttuu tämä ns. uutuuden elementti, voi kylläkin olla hyvin tehty tai hyödyllinen, mutta sitä ei voi sanoa luovaksi (Amabile et al., 2005, s. 368).

Lee kollegoineen tuo luovuuden johtamista käsittelevässä tutkimuksessaan esiin kognitiiviset ja käyttäytymiseen liittyvät prosessit, joissa uusia ideoita ja niin sanottua luovaa lopputuotosta synnytetään työpaikoilla (Lee et al., 2019, s. 3). Hyvin samankaltaisiin päätelmiin päätyy Amabile tutkiessaan työpaikkojen

luovuutta (1996; 2012). Kiinnostava kysymys on tältä osin se, millaisia tarkalleen ottaen nämä käyttäytymiseen liittyvät ja kognitiiviset prosessit ovat tai voivat olla. Voiko niitä jotenkin etukäteen määrittellä ja ottaa käyttöön, jotta luova lopputulos syntyy? Lee kollegoineen summaa näiden tapojen syntyvän johtamisen menetelmien läpi ja liittyvän erityisesti johtajan käyttämään johtamistyyliin, eli heidän tutkielmansa ei valitettavasti tarkemmin paljasta näitä kognitiivisia ja käyttäytymiseen liittyviä luovuutta lisääviä prosesseja. Mutta toki koko heidän tutkielmansa näkökulma onkin eri johtajuustyylien vaikutuksissa alaisten luovuuteen ja innovaatioiden syntyyn, eikä tutkimuksen tarkoitus ole määrittellä luovuutta. (Lee et al., 2019, s. 3–5.)

Trenosin ja Michalowiczin (2014, s. 14–15) näkökulma näyttelijäntyön luovuuteen on se, että luovuus näyttelijäntyössä määritellään lähtökohtaisesti väärin, jos luovuuden kautta odotetaan synnyttävän jotain uutta, mikä on luovuustutkijoiden, kuten Amabilen ja Csikszentmihalyin, määrittelemä merkittävä ominaispiirre luovalle lopputulokselle (Amabile, 1996; Amabile et al., 2005; Csikszentmihalyi, 1996). Trenos & Michalowicz korostavat, että erityisesti näyttelijän luova työ ei synnytä uutta, vaan näyttelijän luovuus koostuu yhdistelemisestä, synteeseistä, paljastamisista, jo olemassa olevien faktojen esiin tuomisesta, taidoista. Trenos ja Michalowicz perustelevat, että ne ovat myös luovuutta (Trenos & Michalowicz, 2014, s. 14–15.) Huomio on mielenkiintoinen ja voi olla yleisesti uskottu, mutta sen perusteet tutkimuspohjan kannalta ovat aika heikot ja heidän tutkielmansa ohittaa täysin sosiaalisen kontekstin luovuuden syntymisessä. Väite tuntuu perustuvan myös siihen, että näyttelijän luovuus olisi sisäsyntyistä. Kuitenkin kun Trenosin ja Michalowiczin tutkimusaineistoa käy kriittisesti läpi, heidän ajatuksensa on lopulta enemmän mielipide kuin tutkittu seikka. Toki jotkin Csikszentmihalyinkin mainitsevat luovuuden ominaispiirteet, kuten lapsenomainen kiinnostus ja uteliaisuus, toistuvat Trenosilla ja Michalowiczilla näyttelijäntyön luovuuden olennaisina osina (2014, s. 14–15). Kun tavoite on tutkia nimenomaan näyttelijän luovuuden *kokemusta*, sen lisäämiseksi heidän näkökulmansa eivät tarjoa keinoja. Henkilökohtaisesti kokemukseeni perustuen koen kuitenkin, että jotta näyttelijäntyö pysyy mielekkäänä vuosien saatossa, eivät heidän näkemyksensä näyttelijäntyön luovuudesta tai sen kokemuksesta yksinomaan riitä.

Yleistäen luovuustutkimuksista voi luovuuden määrittämisen osalta sanoa, että hyvin moni luovuuden johtamista tutkinut tutkija päätyy luovuutta käsittelevässä kirjallisuudessa seuraavan kaltaiseen päätelmään: luovuus on toisaalta uutta tai originaalia, ei odotettua, ja toisaalta se on jotenkin hyödyllistä huomioiden tehtävä, jossa se toteutetaan (Sternberg & Lubart, 1999; Koski, 2001; Amabile 1996; Amabile et al., 2005; Csikszentmihalyi, 1996). Ajattelen itse tämän määritelmän pätevän myös näyttelijäntyön luovaan toteutumiseen, mutta tässä työssä keskityn kuitenkin näyttelijän sisäiseen kokemukseen luovuudesta, eli luovaan lopputulokseen liittyvän ulkoisen arvioinnin tai uutuuden tuottamisen elementtejä ei tutkita osana tätä tutkielmaa.

3. 2 TEORIOITA LUOVUUDESTA

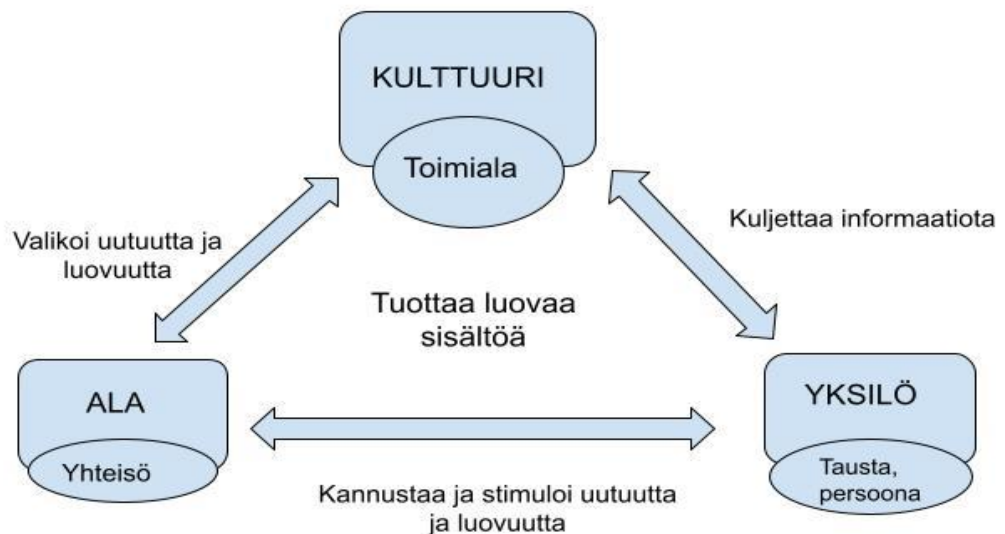
Etsiessäni tietoa luovuudesta ja luovuuden johtamisesta törmäsin useisiin erilaisiin luovuusteorioihin, joista mm. ihmisen intuitioon liittyvien teorioiden mukaan (Koski, 2001, s. 16; Sternberg & Lubart, 1999, s. 5) korostetaan luovuuden liittyvän välähdyksenomaisiin, alitajuisiin ja tahattomiin prosesseihin. Luovuus on siis intuitioon liitettävissä teorioissa sattumaa. Näiden teorioiden mukaan luovuutta on hankalaa tutkia, sillä se on pohjimmiltaan henkinen tai alitajuinen prosessi.

Stenberg ja Lubart (1991, s. 1–31) ovat kehitelleet luovuuden investointiteorian, joka huomioi mielenkiintoisesti luovuuden ja investoinnin yhteyden. Heidän näkemyksissään luova ihminen tarttuu tuntemattomiin – tai ei kovin suosittuihin – ideoihin ja kehittää niistä uudenlaisen idean, joka on jollain tavalla merkityksellinen ja tarpeellinen muille. Hän tavallaan investoi ostamalla halvalla ja myymällä kalliilla. Investointiteorian mukainen luova ihminen kykenee tuottamaan yleisesti epäkiinnostavasta tai epätodennäköisestä asiasta luovalla ongelmanratkaisulla kiinnostavan. Investointiteoriaan liittyy niin riskinotto kuin kyky työskennellä epähyväksytyin tai yleisesti ei kovin mahdollisena ajatellun kokonaisuuden parissa tehden siitä luovaa. Teoria on mielenkiintoinen ja voi hyvinkin sopia luovaa potentiaalia kehittävälle yritykselle, mutta se ei mielestäni

ole juurikaan käyttökelpoinen näyttelijäntyön luovuutta ajateltaessa, eikä se myöskään vastaa tutkimuskysymyksiin, jotka liittyvät luovuuden johtamiseen.

Csikszentmihalyin (1996) luoma systeeminen luovuusmalli (Kuva 1.) vie asian yleistaso selvästi syvemmälle. Luovuus syntyy hänen näkemyksensä mukaan kolmen elementin lopputuloksena. Csikszentmihalyin mukaan pohjan luovuudelle luo olemassa oleva kulttuuri, joka koostuu symbolisista säännöistä. Yksilö tuo tähän symboliseen järjestelmään jotain uutta, ja ala, eli vastaanottajat tai asian tunteva yhteisö, joko arvostaa tuotua uutta asiaa ”luovana” ratkaisuna tai ei (1996, s. 28). Tämä Csikszentmihalyin ajattelu on mielestäni hyvin tunnistettava myös teatterialalla. Luovan lopputuloksen vahvistaa joku toinen kuin itse luovan työn tekijä.

Kuva 1. Systeeminen luovuusmalli tekijän suomentamana (Csikszentmihalyi, 1996)



Csikszentmihalyi pohjaa teorian yksilön luovuuden tarkastelulle ja tarkentaa, että yksilötasolla on löydettävissä kolmenlaista luovuutta. Nämä ovat briljantti luovuus, henkilökohtainen luovuus ja varaukseton luovuus. Hän määrittelee briljantin luovuuden ilmenevän henkilössä luovana älykkyytenä,

epätavanomaisina ajatuksina. Briljantisti luova ei kuitenkaan jätä jälkeensä mitään erityisen luovana pidettyä lopputulosta. Henkilökohtainen luovuus ilmenee henkilössä itsessään, mutta henkilökohtaista luovuutta ei juurikaan jaeta itsen ulkopuolelle, esimerkiksi työpaikoilla niin, että se näyttäytyisi luovina lopputuloksina. Tällaisia ovat esimerkiksi luovat ajatukset, joita ei vain tule jaettua. Kolmas, ja tutkijan mukaan luovuustutkimuksen kannalta kiinnostavin, joukko ovat varauksettomasti luovat, jotka niin sanotusti luovat uutta luovan ajattelunsa avulla. Varauksettomasti luovien synnyttämät luovat teot ovat jotain sellaista, mitä muutkin, kuten Csikszentmihalyin teoriassa määritellyt muut osat, kulttuuri ja sen portinvartijat, näkevät ja arvostavat. (Csikszentmihalyi, 1996, s. 25; Nickerson, 1999, s. 399.) Csikszentmihalyin systeeminen luovuusteoria pohjautuu nimenomaan tähän varauksettomasti luovien ihmisten tutkittuun joukkoon.

Amabile on luonut luovuuden komponenttiteorian, jonka mukaan luovuus taas syntyy nimenomaan yksilön ja ympäristön vuorovaikutuksessa. Komponenttiteorian mukaan luovuus on systeeminen ilmiö eikä vain yksilöihin liittyvä piirre (Amabile, 1996; 2012). Amabile ei, toisin kuin Csikszentmihalyi, rajaa pois mitään joukkoa ihmisistä, vaan hänen tutkimuksensa ote on sen kaltainen, että luovuus voi jossain määrin oikeissa olosuhteissa ja oikein hankituilla tiedoilla ja taidoilla olla jopa universaalialia. Kyse on pitkälti siitä, miten osaa käyttää luovaa potentiaaliaan ja onko tehtävän toteuttamiseen riittävät taidot, luovat kyvyt ja sisäinen motivaatio. (Amabile 1996; 2012; Amabile & Kramer, 2011.)

Sekä Amabilen että Csikszentmihalyin tutkimuksissa otetaan huomioon sekä yksilö että kontekstin vaikutus luovuuden toteuttamiseen. Ne perustuvat ajatukseen, että ei ole olemassa mitään luovaa syväpersoonallisuutta, vaikkakin Csikszentmihalyi rajaa tutkimuksensa varauksettomasti luovien henkilöiden joukkoon. Kuitenkin näiden teorioiden etu on, että ne ovat näkemykseltään kokonaisvaltaisempia kuin vain yksilöön kohdistuvat luovuustutkimukset, kuten esimerkiksi intuitioon liittyvät teoriat (Koski, 2001; Sternberg & Lubart, 1999). Yksilöön kohdistuvien luovuustutkimusten ero Amabilen ja Csikszentmihalyin teorioihin on selvimminkin siinä, miten teoriat ovat suhteessa kontekstiin, jossa

luovuus syntyy. Systemiteoriassa Csikszentmihalyi korostaa, että yksilön merkitys luovuuden syntymiselle on merkittävä, mutta sitä ei pidä ylikorostaa: merkityksensä tuovat kontekstin lisäksi myös sattumat (1999, s. 313; 1996, s. 6–7). Amabilen tutkimuksissa ja teoriassa työympäristöä ja sen vaikutusta luovuuteen käsitellään kattavasti ja Amabile on tutkinut yksilön lisäksi myös ryhmässä syntyvää luovuutta (Amabile, 1996; 2012; Amabile & Kramer, 2011)

3.3 TUTKIMUKSEN TEOREETTINEN VIITEKEHYS

Eri luovuusteorioiden joukosta tämän tutkielman viitekehyyksi ja teorian pohjaksi valitsin Amabilen komponenttiteorian. Amabilen ajatukset johtamisesta, kuten komponenttiteoria, olivat tulleet minulle tutuksi jo Arts Management-taiteen johtamisopintojen aikana useissa yhteyksissä. Vaikka hänen teoriansa käyttöä voi kritisoida hyvin tavanomaiseksi valinnaksi, on hänen teoriansa myös erittäin keskeinen luovuuden johtamisen näkökulmasta. Komponenttiteorian valintaa perustelivat myös pitkäaikaisesti luovuutta tutkineen Csikszentmihalyin kattavat, samansuuntaiset ja hyvin perustellut luovuustutkimukset ja hänen luomansa systeminen luovuusteoria. Amabilen komponenttiteorian käyttö viitekehyyksenä on perusteltu myös siitä syystä, että akateemisen luovuustutkimuksen heikkoutena on usein todettu olevan kokonaisnäkökulman puute, jota Amabilen tutkimuksissa ei ole nähtävissä. Luovuustutkimus on ylipäättään saanut kritiikkiä yksipuolisesta otteestaan (Koski, 2001, s. 62). Amabilen tutkimukset ulottuvat myös vuosikymmenien taakse, ja tutkimustulokset perustuvat sekä kvalitatiiviseen että kvantitatiiviseen tutkimukseen ja poikkeuksetta laajaan otantaan. Hän perustelee hyvin ja tutkii useista näkökulmista ja hyvin vaihtelevia työyhteisöjä. Nämä ominaisuudet poistavat yksipuolisen näkökulman ja yksipuolisten tulkintojen mahdollisuuden. (Amabile, 1983; 1988; 1996; 2012; Amabile & Pillemer 2012; Amabile & Kramer, 2011.)

Teoreettisen viitekehyyksen eli luovuuden komponenttiteorian pohjalla on väite, että varsinaisesti ei ole olemassa luovaa syväpersoonallisuutta, vaan luovuus syntyy sekä ihmisen itsen toiminnasta ja taipumuksista että ympäristön

vaikutuksista siihen, miten kyseinen luovuus voi ilmetä (Amabile, 1996, s. 5–6). Tämä väite on saanut tukea useista merkittävistä luovuuden tutkimuksista (Koski, 2001, s. 87; Nickerson, 1999, s. 419), ja sitä tukevat myös Csikszentmihalyin tutkimukset kontekstin vaikutuksesta luovuudelle (1996, s. 25), vaikkakin Csikszentmihalyi perustaa luovuuden tutkimuksensa ensisijaisesti yksilöihin ja yksilöllisen luovuuden tutkimiseen (1996).

3.3.1 LUOVUUDEN KOMPONENTTITEORIA

Csikszentmihalyin kiinnostavat luovuuden ja luovan työn tutkimukset (1996; 1999) keskittyvät luovuuteen liittyvään flow'n tutkimiseen ja yksilöön ja kontekstiin, joka tukee luovuutta, mutta ne eivät käsittele ryhmässä syntyvää luovuutta. Ja se on tämän työn osalta heikkous. Amabilen tutkimukset luovuudesta alkoivat yksilöstä (1983), mutta myöhemmin (1988) hän lisäsi luovan työn parissa työskentelevät ryhmät teoriaansa. Amabile ja Kramer (1988; 2011) toteavat lopulta samojen lainalaisuuksien pätevän sekä yksilön että ryhmän toimintaan suhteessa luovuuteen. Koska teatterityö on mitä suurimmalta osin ryhmätyötä, on olennaista etsiä tietoa siitä, miten ryhmässä syntyvää luovuutta voisi vahvistaa johtamisen keinoilla. Myös Bennis ja Ward Biederman (1997) toteavat ryhmien luovuutta käsittelevässä kirjassaan, että ryhmän toiminta vaikuttaa olennaisesti ryhmässä syntyvään luovuuteen, jopa yksilötason yli. Ryhmän luovuus on siis heidän mukaansa riippuvainen ensisijaisesti ryhmän toiminnasta eikä läheskään niin paljon yksilöiden luovuudesta. Huonosti toimiva ryhmä voi siis tappaa myös yksilötason luovuuden, mutta hyvin toimiva ryhmä voi nostaa ryhmän luovuuden yksilöiden luovuutta korkeammalle.

Amabile ja hänen tutkimuskumppaninsa Steven Kramer kertovat yleistäen kirjansa johdannossa (2011, s. 6), että heidän tutkimissaan työpaikoissa tyypillistä on, että luovat prosessit saadaan pikemmin tapettua kuin kukoistamaan. He käyttävät kehittämäänsä sisäisen työelämän (inner work life) käsitettä, joka ei sinänsä liity suoranaisesti luovuuden syntymiseen henkilössä mutta jonka avulla päästään yllättäen käsiksi pieniin työpäivän sisäisiin asioihin, jotka lopulta kokonaisuudessaan muodostavat joko positiivisen tai negatiivissävytteisen kuvan

työntekijän työpäivästä henkilölle itselleen. He toteavatkin, että sisäinen työelämä (inner work life) vaikuttaa ihmiseen lopulta neljällä tasolla: luovuuteen, tuottavuuteen, työhön sitoutumiseen ja työtoveruuteen. He toteavat tutkimuksessaan, että erityisesti edistymisen kokemus työssä on yksi merkittävimmistä sisäisen työelämän komponenteista ja että jopa näennäisen arkipäiväiset tapahtumat, pienet voitot tai takapakit, voivat vaikuttaa suuresti sisäiseen työelämään (2011, s. 14–15), ja sisäinen työelämä taas osaltaan vaikuttaa myös luovuuden kokemukseen.

Amabilen tutkimukset luovuudesta (1983; 1988) ja Amabilen kirjoittama luovuuden johtamista käsittelevä artikkeli *How to kill creativity* (1998), jonka tutkimustulokset pohjautuvat Amabilen ja Kramerin aiempiin tutkimuksiin, kuvaavat luovuuden syntyvän ihmisessä kolmen eri komponentin leikkauspisteessä. Myöhemmin tutkimusten edetessä Amabile lisäsi teoriaan vielä neljännen komponentin (1996; 2012), joka tulee ihmisen itsensä ulkopuolelta. Amabilen mukaan luovuus koostuu siis näistä neljästä komponentista, joista kolme on henkilön sisäisiä ja yksi syntyy henkilön ulkopuolella. Sisäisiä komponentteja ovat (Amabile, 1996; 2012)

- 1) henkilön tai henkilöiden sisäinen motivaatio
- 2) henkilön tai henkilöiden taidot suhteessa toteutettavaan työhön, esimerkiksi lahjakkuus tai erityisosaaminen
- 3) luovuutta edistävät työskentelytavat tai ajattelutavat.

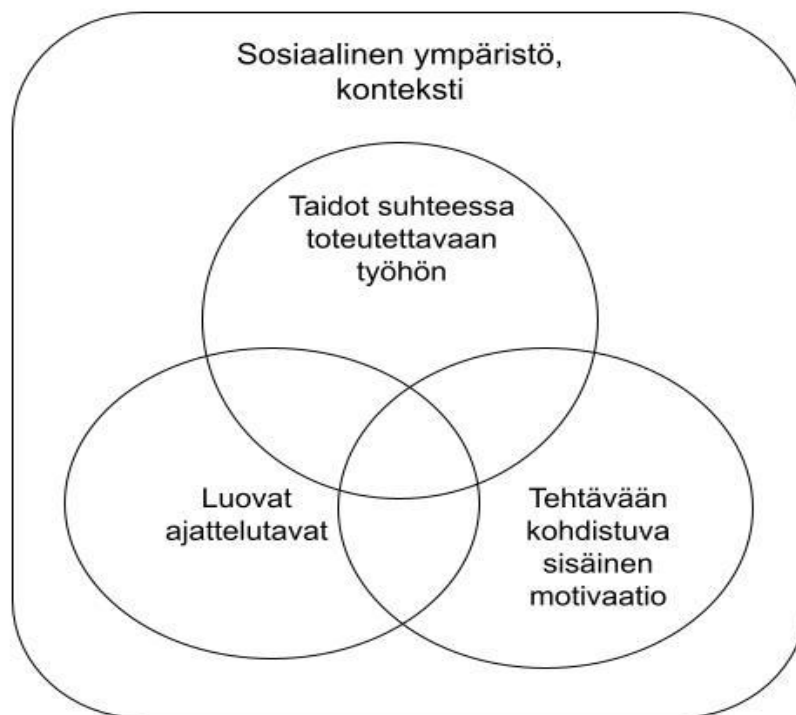
Neljäs, myöhemmin lisätty komponentti on ihmisen ulkopuolella:

- 4) sosiaalinen ympäristö tai konteksti, jossa ihminen työskentelee, ja sen vaikutus luovuuteen joko luovuutta edistävänä tai luovuutta häiritsevänä osa-alueena.

Amabilen mukaan luovuus tarvitsee siis toteutuakseen näitä kaikkia neljää komponenttia. Kun henkilö, jolla on vahva sisäinen motivaatio tehtävän toteuttamiseen, toimii itselleen oikeassa tehtävässä, jossa on sopivasti muun muassa haastetta ja vapautta ja jonka toteuttamiseen hänellä on riittävät

erityistaidot ja taidot ajatella riittävän luovilla tavoilla ja jossa johtaminen tai sosiaalinen ympäristö on muuten oikeanlainen ja luovuutta tukeva, luova lopputulos on mahdollinen. Jos jokin näistä osa-alueista puuttuu, Amabilen mukaan luovuus harvoin toteutuu (2012). Amabilen ajattelu linkittyy mielenkiintoisella tavalla Csikszentmihalyin tutkimuksiin luovuudesta (1996; 1999) ja erityisesti sosiaalisen kontekstin vaikutuksesta luovuudelle. Lisäksi sisäisen työelämän komponentit toistuvat Csikszentmihalyin tutkimuksissa luovuuden edistämisestä yksilötasolla. Kuva 2. selventää vielä lisää Amabilen komponenttiteorian neljää komponenttia. Luovuus toteutuisi Amabilen mukaan näiden neljän komponentin leikkauspisteessä.

Kuva 2: Luovuuden komponenttiteorian mallinnos tekijän suomentamana (Amabile, 2012)



Amabile ja kumppanit (2005) ehdottivat teoriaan lisättävän vielä yhden komponentin, joka on tunnetila (affect). Tunnetilalla on Amabilen ja hänen tutkimuskumppaneittensa mukaan merkittävä vaikutus luovuuteen työpaikalla

(Amabile et al., 2005, s. 3; Amabile, 2012, s. 17–18). Amabile perustelee tunnetilan lisäämistä useilla aiheesta tehdyillä tutkimuksilla ja omalla laajaan otantaan perustuvalla tutkimuksellaan (Amabile et al., 2005, s. 367). Tutkimuksen lopputulos osoittaa, että positiivinen tunnetila vaikuttaa positiivisesti luovuuteen syklimäisesti neljää eri reittiä ja yhteys luovuuden ja positiivisen tunnetilan välillä voi olla sekä suora että epäsuora. Positiivinen tunnetila voi saada aikaan luovuutta, luovuus saa aikaan positiivisia tunnetiloja sekä suorasti että epäsuorasti ja positiivinen tunnetila esiintyy samanaikaisesti luovan tuottamisen aikana. Alustavan teorian mukaisesti luovuuden ja tunnetilan yhteys on siis syklimäinen, ja syklin missä tahansa vaiheessa koetut tunnetilat voivat vaikuttaa luovuuteen. (Amabile et al., 2005, s. 391.)

LUOVUUDEN SISÄISET KOMPONENTIT

Sisäisen motivaation Amabile (2012) tiivistää intohimoksi työtä kohtaan. Sisäisen motivaation erottaa ulkoisesta motivaatiosta se, että se syntyy ihmisen itsensä sisällä, halusta, mielenkiinnosta. Sisäisen motivaation synnyttämä työ on henkilökohtaisesti tyydyttävää ja henkilökohtaisella tasolla palkitsevaa. Ulkoiset motivaattorit, kuten palkkiot ja kilpailu ja niiden synnyttämä ulkoisista syistä syntyvä motivaatio tehdä työ, tukevat Amabilen mukaan harvoin luovuutta. Hänen tutkimustensa mukaan ulkoinen motivaatio pikemmin heikentää työn luovaa lopputulosta (1998; 2012). Myös muiden tutkimusten mukaan sisäisesti motivoituneet työntekijät osaavat hyödyntää erityisesti olemassa olevaa tietämystään (Parker & Wall & Jackson, 1997), mikä taas johtaa parempaan suorituskykyyn luovuutta vaativissa tehtävissä, ja heillä on tyypillisesti enemmän sinnikkyyttä luovan työn aikana ilmenevien esteiden edessä (Ryan & Deci, 2000).

Amabile on kuitenkin tarkentanut ulkoisen motivaation vaikutusta luovuuteen termillä motivoiva synergia (1993; 2012). Hän selittää sen seuraavasti: Jos palkkio tai jokin muu motivaattori esitetään työntekijälle niin, että se jollain tasolla osoittaa kontrollointia, kuten usein Amabilen mukaan on, se saa aikaan sen, että työntekijä kokee olevansa lahjottu tai kontrolloitu, ja se vähentää sisäistä motivaatiota. Kuitenkin, jos palkkio annetaan niin, että se antaa arvoa jo tehdyille työlle tai lisää työn tekemisen resursseja, palkkio voi tässä tapauksessa lisätä

motivaatiota. Toisin sanoen sama palkkio voi joko vähentää tai lisätä henkilön sisäistä motivaatiota suhteessa työn toteuttamiseen sen mukaan, miten se annetaan.

Amabile selventää vielä sisäisen ja ulkoisen motivaation vaikutusta luovuuteen vertauksella sokkelosta (1998, s. 80). Henkilö, jolla ei ole riittävää sisäistä motivaatiota tai jonka motiivit sokkelon läpi viemiseen ovat ulkoiset, alkaa toteuttaa sokkeloa: On todennäköistä, että hän käyttää helpointa, yksinkertaisinta ja mahdollisimman vähäistä vaurioita aiheuttavaa reittiä, jotta pääsee turvallisesti, suhteellisen nopeasti ja kolhuitta perille. Tällainen reitti on usein tekijälleen tuttu ja selkeä – ja on aiemmin havaittu hyväksi ja turvallisiksi ja tuottaa turvallisen ja tutun lopputuloksen. Kun taas henkilö, jolla on voimakas sisäinen motivaatio tehtävän toteuttamiseen, sokkeloon mennessään pyrkii löytämään sokkelosta tai ratkaisusta jotain uutta, hän on kiinnostunut enemmänkin itse prosessista sokkelossa kuin lopputuloksesta, hän nauttii matkasta, jossa saa tutkia sokkeloa ja päätyy huomattavasti useammin umpikujaan ja saa toki kolhuja, mutta kun lopulta pääsee päätepisteeseen, hän on ratkaissut kokonaisuuden ”luovemmin” ja mahdollisesti yllättävällä tavalla. (Amabile, 1998, s. 80.) Sokkelovertaus pätee ensisijaisesti luovan työn tekijään eikä ole yleistettävissä ylipäätään työskentelyyn.

Toisena luovuutta mahdollistavana komponenttina Amabilen tutkimukset osoittavat merkitystä olevan työn toteuttamiseen liittyvillä taidoilla. Työn toteuttamisen taidot liittyvät yksinkertaisesti kokemukseen, johon liittyvät asiantuntemus, aiemmat tiedot ja taidot, opinnot sekä hankitut tiedot ja kyvyt, joilla työtehtävä ratkaistaan. (Amabile, 1996; Amabile & Kramer, 2011)

Kolmas henkilön sisäinen luovuuden mahdollistava komponentti on luovuutta tukevat ajattelumallit. Amabile määrittelee luovuutta tukevat ajattelumallit sellaisina, joita ihminen on persoonallisuutensa tai muun luovuutta tukevan oppimisen pohjalta oppinut käyttämään. Amabile huomauttaa, että niistä osa on sellaisia, jotka ovat riippuvaisia persoonallisuudesta, ja osa on opittuja. (Amabile, 1996, s. 90) Hän jakaa luovuutta tukevat ajattelumallit kolmeen osa-alueeseen, joilla nämä esiintyvät: ensimmäinen osa-alue on ihmisen kognitiiviset tavat tai kognitiivinen toimintatyö, toinen on ihmisen tavat luoda uusia ideoita ja

kolmantena osa-alueena on ihmisen käsitys luovuutta lisäävistä työskentelytavoista. Näihin Amabile listaa muun muassa ihmisen kyvyn katsoa asioita toisesta näkökulmasta, asioiden monimuotoisuuden ymmärtämisen, keskeneräisen työn arvostelun välttämisen tai viivyttämisen, asioiden avoimena pitämisen kyvyn, laajojen mahdollisuuksien ja kategorioiden käytön, tarkan asioiden muistamiskyvyn, tuttujen kaavojen välttämisen ja ylipäänsä rohkeuden astua ulos totutuista tavoista sekä ihmisen kyvyn ottaa uusia ajatuksia ja uutta tietoa vastaan (Amabile, 1996, 88–90). Myös monet näistä Amabilen listaamista asioista toistuvat hyvin samankaltaisina myös Csikszentmihalyin (1996, s. 343–372) ja Bennisin ja Biedermanin (1998) tutkimuksissa, ainoana poikkeuksena vain on se, että Amabile on käyttänyt näitä luovuuden komponenttiteorian osana.

Amabilen sisäisten komponenttien osat vertautuvat Csikszentmihalyin tutkimuksiin. Csikszentmihalyin tutkimukset tuovat esiin useita keinoja lisätä luovuutta ja herättää utelias luova mieli henkilökohtaisella tasolla (1996, s. 346–372). Hän korostaa lapsenomaisen uteliaisuuden herättämistä asioihin, yllätyksellisyyden mahdollistamista jumiutunutta näkökulmaa vaihtamalla, reflektointia ja uusien näkökulmien tietoista havainnoimista ja luomista. Tärkeää on myös, että tekee lisää sitä, mistä työssä nauttii, ja vähentää sitä, mistä ei nauti, ja vaalii jokapäiväisen elämän flow'ta ja tekee sen tavaksi. Näillä kaikilla keinoilla tavoitellaan luovan energian herättämistä ja kun se on herätetty, sen vaalimista.

LUOVUUDEN ULKOINEN KOMPONENTTI

Sosiaalinen ympäristö tai työympäristö, jossa ihminen työskentelee luovan työn parissa, on neljäs komponentti, ja se on täydennetty tutkimuksiin myöhemmin tutkimustulosten vahvistuttua. Työympäristön piirteet, jotka vaikuttavat luovuutta heikentävästi, ovat Amabilen tutkimusten mukaan seuraavanlaisia: työympäristön pysyvä tila eli muutosten vähäisyys, normit, joiden perusteella uusia ideoita kritisoidaan, poliittiset ongelmat työpaikalla ja organisaatiossa, konservatiivinen ja riskejä karttava johto sekä liiat aikapaineet. Vastaavasti luovuutta lisäävät työympäristön piirteinä Amabilen mukaan toistuvat positiivisten haasteiden tunne, yhteistyön tekeminen, taitojen erilaisuuteen pohjautuvat tiimirakenteet, vapaus toteuttaa työ halutulla tavalla ja ei liian organisoidusti, kannustus luoda

uusia ideoita, johdon kannustus, joka tuodaan esiin erityisesti luovuuteen tähtäävän vision avulla, sekä ideoiden jakamisen kulttuuri (Amabile, 1998; 2012; Amabile & Kramer, 2011).

Tämä ulkoinen komponentti on Amabilen mukaan juuri se, mihin on helpointa vaikuttaa johtamisella: muut, henkilön sisäiset komponentit, vaativat huomattavasti pidemmän ajanjakson kehittyäkseen (Amabile, 1996, s. 243; 1998; Amabile & Kramer, 2011). Tutkielman kannalta ulkoinen komponentti siis tarjoaa useita näkökulmia. Johtamisen keinoilla voidaan helpoiten vaikuttaa juuri ulkoisiin komponentteihin, ja nämä keinot ulottuvat ihan organisaation katolle, korkeimpaan johtoon asti.

3.4 LUOVUUDEN JOHTAMINEN KOMPONENTTITEORIAN NÄKÖKULMASTA

Amabile kirjoittaa artikkelissaan *How to kill creativity* (1998, s. 77–78), että erityisesti businessmaailmassa johto aliarvioi luovuuden merkityksen usein täysin tarkoittamatta ja vahingossa. Hän mainitsee syyksi tälle muun muassa tuottavuuden, työn koordinoinnin ja kontrolloinnin mekanismit, jotka ovat hyvin yleisiä käytäntöjä yritystoiminnassa. Samankaltaisen listauksen tekee Kari Uusikylä luovuutta käsittelevässä kirjassaan (2012, s. 198). Täysin samaan lopputulemaan päätyy Richard Mumfordin (2011) koostama kirja *A handbook of creativity in organisations*. Sekä Mumford että Amabile toteavat, että luovuus ja edelleen innovaatiot ovat kriittisen tärkeitä elementtejä työpaikoilla, mutta harvoin riittävän arvostettuja. (Mumford, 2011; Amabile & Kramer, 2011). Lisäksi kahdessa johtamista ja luovuutta käsittelevässä artikkelissa todetaan johtajuuden olevan avaintekijä, joka sitouttaa henkilöstöä ja näin luo menestyvän luovan organisaation (Luthans, 2002; Macik-Frey, Quick & Cooper, 2009). Amabile ja Kramer myös kritisoivat yleistä ajattelua, että luovuus liittyy vain lähinnä taiteilijan työhön, ja he mainitsevat yleisen käsityksen luovuudesta olevan ”originellien ideoiden” luomista taiteellisessa prosessissa. Amabilen ja Kramerin mielestä luovuuden merkitystä innovaatioiden syntymiselle tai tiimityön

tuloksellisuudelle ei osata usein vaalia riittävästi, vaan luovuus tuleeikin tapetuksi huomattavasti useammin kuin se saadaan kukoistamaan (2011).

Nämä kaikki huomiot, samoin kuin monet luovuuden komponenttiteorian kautta esiin tulleet asiat, ovat kiinnostavia johtamisen näkökulmasta, teatterissa vieläpä siitä näkökulmasta, tuetaanko teatterissa esimerkiksi näyttelijän luovuutta riittävästi vai ajatellaanko näyttelijätyön olevan itsestään selvästi luovaa. Pitääkö johto sitä selviönä, jota ei tarvitse tukea tai johon ei tarvitse kannustaa oikealla tavalla, koska sen oletetaan joka tapauksessa syntyvän sisäsyntyisesti? Kun tähän lisätään vielä organisaation sisäiset tuottavuuden, työn koordinoinnin ja kontrolloinnin mekanismit, voidaan saada aikaan fataaleja vaikutuksia henkilöiden luovuuteen.

3.4.1 SISÄISTEN KOMPONENTTIEN VAHVISTAMINEN JOHTAMISEN KEINAIN

Johdon ja organisaation osoittama tuki työntekijälle on Amabilen mukaan selkäranka sille, mitä johto voi tehdä lisätäkseen luovuutta työpaikalla. Amabile ja Kramer toteavat, että usein johtajat käsittävät johtamisen tärkeimmäksi tehtäväksi rekrytoida oikeat ihmiset tehtäviin, vaikka todellisuudessa huomattavasti tärkeämpiä – ja alaisen motivaation kannalta kaikkein tärkein – tehtäviä olisi johtaminen alaisen kehitystä silmällä pitäen ja tukien alaisen edistymistä (Amabile & Kramer, 2011, s. 9, 15). Johdon alaiselle osoittamassa tuessa Amabile mainitsee isoimmaksi haasteeksi kiireen ja lopputulokseen keskittymisen: työntekijät jätetään kiireen vuoksi ilman organisaation ja johdon tukea – ja miltei poikkeuksetta heiltä odotetaan liikaa lopputulosta. Jos johto jättää ryhmän tai työntekijän huomiotta tai ilman kannustusta, seuraus poikkeuksetta on se, että luovuuden kannalta välttämätön sisäinen motivaatio alkaa pikkuhiljaa murentua (Amabile & Kramer, 2011, s. 9; Amabile, 2012).

Toinen hyvin yleinen haaste liittyy Amabilen tutkimusten mukaan skeptisismiin eli siihen, että johto osoittaa toteuttavaa ryhmää tai uusia ideoita kohtaan skeptisyyttä tai kritiikkiä tai työ altistetaan ennen kokeilua loputtomille arviointikierroksille, ja

tätä johto tekee huomaamattaan (Amabile, 2012). Myös Bennis toteaa tämän haasteen artikkelissaan huippuluovien ryhmien johtamisesta (1997). Johdon työntekijää kohtaan osoittama skeptisismi murentaa työntekijän tai työntekijäryhmän sisäistä uskoa ja heikentää kykyä luoda luovia, rohkeita kokeiluja tehtävän suorittamiseen ja näin ajaa työntekijän kulkemaan vanhoja tuttuja reittejä. Amabilen tutkimukset (2012) osoittavat, että ihmisten yleinen usko on, että kriittinen suhtautuminen ideoihin lisää vakuuttavuutta ja näin johtajat jopa automaattisesti suhtautuvat uusiin ideoihin epäilevästi tai skeptisesti. Hän korostaa, että kaikki ideat eivät tietenkään ole harkittavia, mutta jotkin voivat olla. Lisäksi hän esittää dilemman, joka liittyy uusien ideoiden luomiseen: uusi idea on uusi, jos sitä ei ole ennen tehty, ja näin se saattaa luoda jotain uutta. Aina on kuitenkin mahdollista, että uusi kokeilu ei onnistukaan tai se ajautuu umpikujaan. Tämänkaltaisista epäonnistumisista, joita ei voi tietää etukäteen, osa johtajista rankaisee jopa erottamisella tai tehtävien siirroilla. Sellainen rankaisu saa koko organisaation systemaattisesti pelkäämään luovia ja uusia kokeiluja ja pelaamaan entisillä reiteillä (Amabile, 2012). Myös Bennis, Sample & Asghar (2015, s. 33) tuovat tutkimuksissaan esiin johtajan kyvyn käsitellä epäonnistumisia, ja he pitävät sitä yhtenä hyvän ja alaisten luovuutta edistävän johtajan tärkeimpänä ominaisuutena. Csikszentmihalyi (1997, s. 365–369) tuo esiin sen, että luovuutta varten on tärkeää antaa uusille ideoille miltei rajaton syntymahdollisuus: määrä voi tuottaa laatua, yllättävät aivan uudet epätodennäköisetkin näkökulmat ja rikutut kaavat saattavat olla yllättävä reitti luovuuteen.

Amabilen (2012) mukaan yksi parhaimmista johdon keinoista tukea luovuutta on toimia itse esimerkkinä: tarttua hellittämättömästi ongelmanratkaisutilanteisiin, oppia itse virheistään, kannustaa yhteistyöhön ja ryhmän sisäiseen kommunikaatioon. Amabile teroittaa, että tärkeintä on luoda organisaatiolle sellainen arvopohja, joka kannustaa luovuuteen ja joka vahvistaa sitä, että luovuuden ylläpitäminen on ykkösprioriteetti. Luovuutta kannustavat organisaatiot palkitsevat luovuudesta jatkuvasti, mutta tässä rahallinen tulospalkkio on osoittautunut huonoksi: rahallinen kannustin saa ihmiset kokemaan, että heitä kontrolloidaan, ja siksi muunlaiset kannustimet toimivat paremmin. Jos kannustusta ei ole, on tyypillistä, että vähitellen ihmiset alkavat

kokea, että heitä käytetään ja riistetään, mikä luonnollisesti murentaa sisäistä motivaatiota. (Amabile & Kramer 2011, s. 30–32.)

Samankaltaisia huomioita tuo esiin Kari Uusikylä. Uusikylän (2012, s. 198) mukaan luovuus vaatii vapautta ja kukkii joskus parhaiten, kun antaa ihmisten rauhassa tehdä oman työnsä ilman tuottavuuspaineita. Hän mainitsee, että Suomessa luovuus kuolee tyypillisesti arviointiin, tulosvastuuseen, palkitsemissysteemeihin, kilpailuun ja yksilön valinnanvapauden rajoittamiseen. Uusikylä on käyttänyt tutkimustensa pohjana sekä Amabilen (1996; 2012) että Csikszentmihalyin (1996) luovuustutkimuksia miltei sellaisenaan.

3.4.2 ULKOISTEN KOMPONENTTIEN VAHVISTAMINEN JOHTAMISEN KEINOIN

Amabile nostaa esiin kuusi osa-aluetta, joilla johto voi vahvistaa luovuutta työpaikalla: riittävät haasteet, vapaus toteuttaa työ autonomisesti, sopivat resurssit, oikeanlaisen ryhmän luominen, johdon kannustus ja organisaation tuki (Amabile, 1998, s. 81–84). Bennis ja Ward (1997) katsovat taas tutkimustuloksiin perustuvassa artikkelissaan asiaa ensisijaisesti johtajan ominaisuuksien kautta: heidän tutkimustuloksensa osoittavat, että alaisten luovuutta edistävän johtajan on tärkeää luoda ryhmälle missio ja visio eli selkeä tavoite, hän osaa luoda luottamuksen ilmapiiriin ja rohkaisee ajoittain riskinottoon, ei pelkää virheitä saati rankaise niistä ja on optimisti ja korostaa pikemmin tulevaisuususkkoa kuin uhkia. Bennisin ja Wardin kokoava huomio on, että luovassa yhteisössä miltei kaikki kokevat omistajuutta tekemänsä työn lopputuloksesta (1997, s. 13). Riskien ottamisesta he korostavat sitä, että luovissa ryhmissä riskinotto tarkoittaa sitä, että riskin ottaja välillä kompastuu, ja sen on oltava turvallista, jos tavoite on ollut oikea (Bennis & Ward, 1997, s. 11). Tämä vertautuu hyvin Amabilen tutkimuksiin luovista ryhmistä (1998; 2012).

Bill George on kiteyttänyt artikkelissaan Bennisin luomat vaatimukset hyvälle johtajalle modernissa maailmassa (Bennis, 2007, s. 354–357). Niissä toteutuvat jaettu arvopohja, läpinäkyvyys, kyky myöntää virheet ja oppia niistä, ryhmän

toimintaa vahvistavat käytännöt, erilaisuuden hyväksyminen, avoimuus ja realismin ymmärrys. Hän korostaa, että näihin päästään jaetulla johtajuudella ja yhteistyöllä, missioon ja visioon tukeutumisella, ymmärtämällä konteksti ja välittömällä kommunikaatiolla sekä henkisen kapasiteetin (resilienssin) ymmärtämisellä ja sen tukemisella. Vaikkei hän suoraan linkitä näitä luovuuden lisäämiseen, työryhmissä toistuvat nämä hyvän johtamisen taidot hieman eri sanoin niin Amabilen tutkimuksissa (2012; Amabile & Kramer, 2011), Bennisin ja Wardin tutkimuksissa (1997) kuin Csikszentmihalyin tutkimuksissa (1996).

Amabilen ja Bennisin ja Wardin tutkimuksissa onkin hyvin paljon samankaltaisuutta, kun katsoo tarkemmin sitä, mitä Amabile tarkoittaa niin vapaudella, riittävillä haasteilla, kannustuksella kuin organisaation tuella, ja tätä tukevat myös Csikszentmihalyin (1996, s. 350) tutkimustulokset. Csikszentmihalyi toteaa myös, että jotta jostain asiasta voi nauttia ja siinä kehittää jotain uutta tulevaisuudessa, sen kompleksisuutta ja haastetta tulee jatkuvasti lisätä: toisin sanoen uudet haasteet luovat uusia mahdollisuuksia, muuten asioista tulee toisteisia ja tylsiä (1996, s. 350).

Amabile korostaa komponenttiteoriaa (1996; 1998; 2012) mukaillen sitä, että yksi johtajan tärkeimpiä ominaisuuksia luovuuden näkökulmasta onkin etsiä riittävän taitava ihminen (personal expertise), jolla on taito ajatella luovasti (creative skills) ja sisäinen motivaatio (intrinsic motivation), ja osoittaa hänelle oikea, hänen tilanteeseensa riittävän haastava tehtävä. Liika haaste luo ahdistusta, mutta liian vähäinen haaste saa ihmisen kyllästymään. Se, mikä on sopiva määrä haastetta, riippuu ihmisen taidoista, kyvystä ajatella luovasti ja sisäisestä motivaatiosta.

Amabile tuo esiin sen, että luovuutta edistävä johtaja saa aikaan työntekijälle omistajuuden kokemuksen, ja kertoo sen välillisesti liittyvän sisäisen motivaation syntymiseen: ryhmät tai työntekijät, joille on annettu riittävästi autonomiaa toteuttaa tehtävä, usein kokevat vahvempaa omistajuutta tehtävän valmistamiseen, ja he ovat sisäisesti motivoituneempia tekemään sen. Amabilen mukaan suurimmat alaisen autonomiaan liittyvät virheet tehdään silloin, kun tehtävän asettelu jää epämääräiseksi, tai silloin, kun johto vaihtaa tavoitetta kesken matkan (Amabile, 1998, s. 81–84).

Kun tehtävä on luotu riittävän autonomiseksi ja sen tavoite on selkeä, esiin tulevat esteet voivat liittyä riittämättömiin resursseihin. Resursseista erityisesti raha ja aikataulu ovat huomion arvoisimmat. Oikeanlaisesti mitoitettut resurssit, kuten tehtävälle riittävä (ei liian pieni tai liioitellun pitkä) aikataulu ja rahoitus, ovat myös olennaisia, jotta luovuudelle on tilaa. Näiden väärällä mitoituksella voi Amabilen mukaan joko tuhota tai valjastaa luovuutta. Amabilen mukaan joissain tapauksissa kohtuullinen aikataulujen aiheuttama paine voi lisätä luovuutta, kuten vaikkapa ulkoapäin tuleva aikataulupaine, esimerkkinä kilpailijan vastaava tuote tai vaikkapa AIDS tai jonkin lääkkeen kehityspaineet. (Amabile, 1998, s. 81–84.) Bennis & Ward (1997) mainitsevat luovien ryhmien toimintaa käsittelevässä artikkelissaan, että huippuluovien ryhmien suorituskykyä voi tehostaa niin sanottu ulkopuolinen vihollinen, mutta sitä heikentää se, jos ”vihollinen” on ryhmän sisällä.

Jos johto haluaa luoda tiimin, joka tuottaa luovan lopputuloksen, Amabile korostaa ryhmän jäsenten riittävää erilaisuutta. Toisin sanoen vaikka kaikki luovuuden komponenttiteorian luovuutta tukevat komponentit toteutuisivat yksilössä, ryhmässä kokonaisuutta täytyy katsoa riittävän diversiteetin kannalta. Liian samankaltaisista ihmisistä koottu ryhmä ei ole paras ryhmä luovuuden näkökulmasta. Sen sijaan näkökulmaerot, eri taustat ja eri ajattelutavat saavat aikaan mielenkiintoisia lopputuloksia. Olennaista kuitenkin on, että ryhmän jäsenillä on kyky ja motivaatio työskennellä yhdessä. Hyvin erilaisista ihmisistä koottu ryhmä pystyy työskentelemään yhdessä, kun missio ja visio ovat selkeät ja kun jäsenillä on kaikilla sisäinen motivaatio viedä tehtävä yhteiseen lopputulokseen ja kun heillä on hyvät kommunikaatiotaidot. Amabile toteaa tutkimustensa perusteella, että usein ryhmä muodostetaan liian samankaltaisista ihmisistä, jolloin kaikkien ajattelu on liian samankaltainen. Tällöin toki prosessi voi olla nopea ja helppo, mutta kukaan ei kyseenalaista sitä tai tuo prosessin mukana uusia näkökulmia. Lopputulos on tällöin usein ennustettava ja tavanomainen. (Amabile, 2012; 1996, s. 261–262.)

3.5 JOHTAMISTYYLIEN VERTAILUA

Millaiset johtajan henkilökohtaiset johtamistyyli sitten voivat tuottaa luovan lopputuloksen teatterin kontekstissa? Tämä ei ole suoraan tutkielman kysymys, mutta sen avulla saatetaan saada selville joitain toimintamalleja, jotka lisäävät luovuutta, ja siksi on perusteltua käydä johtamistyyliä läpi lyhyesti. On selvää, että jos uudet ideat luovat innovaatioita, on olemassa joitakin johtamistyyliä, joita käyttämällä henkilöstön luovuus pääsee paremmin esiin ja jotka johtavat näin innovaatioihin. (Lee et al., 2019; Amabile, 1983.)

En löytänyt yhtään luovuuden johtamista yksinomaan teatterissa käsittelevää tutkimusta, mutta toki muun alan johtamisen ja luovuuden yhteyttä tutkivaa kirjallisuutta oli saatavilla. Muun muassa Maisa Huuhkan (2010) kirjoittama Luovan asiantuntijaorganisaation johtaminen käy läpi luovien asiantuntijaorganisaatioiden johtamista ja sitä, miten niitä tulisi muuttaa vanhakantaisesta johtamisesta uudenlaiseen, erityisesti organisaation arvoista, missiosta ja visiosta käsin johtamiseen. Huuhka mainitsee luovan asiantuntijaorganisaation johtajalle useita tärkeitä ominaisuuksia tutkimuksensa osana, kuten tunneälyn, ihmissuhdetaidot, visionäärisyyden, uskottavuuden, eettisyyden ja myönteisen itsetunnon (2010). Huuhka käsittelee kirjassaan myös muutamia johtamistyyliä, kuten kvantti johtamista, palvelevaa johtamista ja transformatiivista johtamista luovien asiantuntijaorganisaation johtamistyyliinä (2010).

Eri johtamistyyliä ja niiden vaikutusta luovuuteen on analysoitu jopa kohtalaisen paljon. Esimerkiksi Leen ja kumppaneiden (2019) koostama laaja meta-analyysi käsittelee suoraan johtamistyyliä ja niiden vaikutusta luovuuteen. Kolmentoista eri johtamistyylin laaja meta-analyysi tutki eri johtamistyylien vaikutusta luovuuteen ja innovaatioiden syntymiseen. Kolmetoista analysoitua johtamistyyliä oli artikkelissa sijoitettu viiteen eri johtamismalliin: full-range-johtamismalliin, moraalisen johtamisen malliin, motivoivan johtamisen malliin, rationaalisen johtamisen malliin sekä negatiivisen johtamisen malliin.

Full range leadership model (FRLM), joka on Avolion ja Bassin (1991) luoma johtamisen malli, käsittää transformationaalisen eli muutosjohtamistyylin,

transaktionaalisen johtamistyylin ja laissez faire -johtamistyylin. Moraalinen johtamismalli käsittää eettisen johtamistyylin, autenttisen johtamistyylin, palvelevan johtamistyylin ja nöyrän johtamistyylin. Motivoiva johtamismalli käsittää voimaannuttavan, transaktionaalisen ja yrittäjähenkisen johtamistyylin. Tähän samaan kenttään voisi lisätä nykykeskustelussa esiin nousseen valmentavan (coaching) johtamistyylin (Furman, Pinjola & Rubanovitsch, 2014). Tämä esimerkkien kautta mallinnettu valmentava johtamistyyli (emt.) vertautuu läheisesti meta-analyysin voimaannuttavaan johtamistyyliin (Lee et al., 2019).

Rationaalinen johtamistyyli koostuu leader-member exchange -johtamistyylistä, hyväntahtoisesta johtamistyylistä ja alaista tukevasta johtamistyylistä (supportive). Autoritäärinen johtamistyyli ja hajota ja hallitse -johtamistyyli kuuluvat negatiivisen johtamisen mallin alle.

Meta-analyysiin on kerätty tietoja 266 tutkimuksesta, joten se luo kiinnostavan yhteenvedon johtamistyyleistä ja niiden vaikutuksesta työntekijän tai henkilöstön luovuuteen. Se pyrkii myös erottelamaan luovuuden innovaatioiden luomisesta ja näki eroa siinä, pyritäänkö johtamisella ensisijaisesti luomaan uusia näkökulmia luovuuden avulla vai luomaan uusia innovaatioita. Analyysi osoitti, että jos tavoitteena on vahvistaa henkilöstön luovuutta, parhaat johtamistyylit olivat rankasti yleistäen autenttinen, voimaannuttava ja yrittäjämäinen johtamistyyli, kun taas innovaatioiden synnyttämisen osalta parhaat tyyli olivat meta-analyysin mukaan transaktionaalinen, muutosjohtamistyyli ja henkilöstöä tukeva (supportive) johtamistyyli.

Analyysi osoitti myös, että johtamistyylit, jotka loivat vahvan luottamukseen perustuvan alais-johtajasuhteen ja jotka antoivat työntekijälle riittävästi aikaa ja autonomiaa työnsä toteuttamiseen, saivat aikaan uutta ideointia, jonka voi siis nähdä toteutuvan alaisen luovuutena (Lee et al., 2019, s. 29). Hyvin monet näistä elementeistä toistuvat Amabilen tutkimuksissa luovuuden johtamisesta (1983; 1988). Meta-analyysin kirjoittajat toteavat kuitenkin, että se, onko jokin johtamistyyli toista pätevämpi työssä tapahtuvan luovuuden tai innovaatioiden syntymisen kannalta, on jokseenkin riippuvaista työympäristöstä ja itse työn luonteesta (Lee et al., 2019, s. 19).

Meta-analyysissä löytyneistä luovuutta tukevista johtamistyyleistä autenttinen johtamistyyli kuului moraalisen johtamisen luokkaan, kun taas kaksi muuta, voimaannuttava ja yrittäjämäinen johtamistyyli, yhdessä loivat motivoivan johtamisen luokan yhdessä luokan kolmannen eli innovaatioiden syntymiselle parhaaksi koetun johtamistyylin, transaktionaalisen johtamistyylin, kanssa (Lee et al., 2019).

Yleistäen autenttista johtamistyyliä käyttävien johtajien erityispiirteet ovat muun muassa kohtalaisen suuri itsetuntemus, sisäistynyt moraalinen näkemys, kyky prosessoida informaatiota tasapainoisen eettisellä tavalla ja kohdella alaisia läpinäkyvästi. Autenttisen johtamistyylin pohja on positiivisessa käyttäytymispsykologiassa (Olley, 2021, s. 4).

Meta-analyysin ohella useat muut johtamistyylijä tutkineet tutkijat, kuten Hirst, van Dick ja van Knippenberg (2009) sekä Zhang, Ke, Wang ja Liu (2018), toteavat tutkimuksiaan koskevilla artikkeleillaan, että voimaannuttavalla johtamistyyllillä on vahva yhteys työntekijän luovuuteen. Voimaannuttava johtamistyyli (Zhang et al., 2018) lisää työntekijän merkityksellisyyden kokemusta työstä, työntekijän osallisuutta päätöksentekoon ja työntekijän kokemusta omiin kykyihinsä ja voi purkaa byrokraattisia esteitä ja hidasteita. Nämä kaikki, kuten osallisuus päätöksentekoon ja autonomian näkökulmat, samoin kuin merkityksellisyyden kokemuksen lisääntyminen, ovat merkittäviä tekijöitä myös Amabilen näkökulmasta työntekijän luovuuden syntymisessä (Amabile, 1996). Myös Huuhka käsittelee voimaannuttavaa johtamista kirjassaan yhtenä hyvänä keinona johtaa luovaa asiantuntijaorganisaatiota (2010).

Yrittäjähenkkinen johtamistyyli kannustaa henkilöstöä havaitsemaan erilaisia yrittäjämäisiä luovia mahdollisuuksia ja tarttumaan niihin (Renko, 2017, s. 8–9), mikä voi synnyttää luovia ratkaisuja. Yrittäjähenkiset johtajat antavat alaiselle Rengon ja kumppanien (Renko, Tarabishy, Carsrud & Brännback 2015; Renko 2017) mukaan luovaa tukea kannustaen innovatiivisuuteen sekä luoviin ratkaisuihin. He ovat usein itsekin innovatiivisia ja luovia ja suhtautuvat työhönsä intohimoisesti. Heillä on visio, ja tyypillisesti he ovat rohkeita ottamaan riskejä.

Tyypillistä onkin, että he ovat niin sanottuja roolimalleja ja he kannustavat uudenlaiseen ajatteluun ja riskinottoon (Renko et al., 2015; Renko 2017; Mokhber, Tan, Vakilbashi, Zamil, & Basiruddin, 2016).

Jo pikaiset yleistyksset näistä johtamistyyleistä tuovat esiin asioita, joita muun muassa Amabile toi esiin tutkimuksissaan työpaikkojen luovuudesta miltei 30 vuoden ajalta. Esimerkiksi Amabilen (1998) esiin tuomat merkityksellisyyden kokemus, edistyminen työssä, vapauden ilmapiiri, autonomia, oikeanlainen ja riittävän haastava työtehtävä ja alaiseen kohdistettu oikeanlainen tuki toteutuvat miltei kaikissa näissä luovuutta tukevissa johtamistyyleissä suhteessa alaiseen. Samankaltaisia huomioita tuo esiin myös johtamista modernissa maailmassa tutkinut Bennis (1997). Hän korostaa, että johtaminen parhaimmillaan tukee riskinottoa ja johto osaa luoda luottamuksen ilmapiirin, oppii virheistä eikä rankaise niistä, luo vision ja mission, jota henkilöstön on merkityksellistä seurata, sekä luo uskoa tulevaan.

Johtamistyyleihän liittyvässä keskustelussa varsin uusi positiivisiin johtamistyyleihän liittyvä termi on positiivinen organisaatiokäyttäytyminen (Fontana, 2020). Pähkinänkuoressa se tarkoittaa sitä, että keskitymme positiivisiin asioihin, emme korjaamaan negatiivisia asioita. Tämä vertautuu Amabilen komponenttiteorian vuonna 2005 lisättyyn osa-alueeseen eli tunnetilan luovuuden vaikutukseen. Näin ollen positiivista tunnetilaa ylläpitävät johtamistyyli voivat saada organisaation ja sen henkilöstön kukoistamaan, esimerkkinä autenttinen johtamistyyli, jota Macik-Frey, Quick ja Cooper tutkivat artikkelissaan (2009), ja toisaalta valmentava ratkaisukeskeisiin positiivisiin tulevaisuuteen suuntaaviin menetelmiin tukeutuva johtamistyyli (Furman, Pinjola & Rubanovitsch, 2014). Onko siis positiivisesti alaisiin suhtautuva johtajuus linkki henkilöstön luovuuteen ja luoviin lopputuloksiin? Mumfordin (2011) tutkimusten mukaan positiivinen suhtautuminen henkilöstöön usein lisää henkilöstön luovuutta, ja kuten Amabilen luovuutta käsittelevä teoria ja tutkimustulokset (1983; 1988; 2005) osaltaan osoittavat, ulkoiset osa-alueet, kuten positiivinen suhtautuminen henkilöstöön, skeptismin välttäminen ja henkilöstön sisäisen motivaation tukeminen ja henkilöstön merkityksellisyyden tunteen korostaminen työtehtävien jakamisessa, ovat olennaiset osat luovan lopputuloksen kannalta.

Raportissa Luova työote (Työelämälähtöinen luovuuteen perustuva tuottavuusstrategia -työryhmä, 2005, s. 33–34) luetellaan luovuutta tukevalle johtamisotteelle ominaisia piirteitä, jotka ovat toistuneet myös parhaiten luovuutta tukevien johtamismallien meta-analyysissä (Lee et al., 2019). Raportin Luova työote kirjoittajien mukaan johtaminen, joka tukee luovuutta työssä, korostaa kommunikatiivisen, säännöillä ohjaamisen sijaan rajojaan etsivän työtavan edistämistä. Se tukeutuu arvoihin, visioihin ja yhteisesti miellettyihin tavoitteisiin, se ymmärtää riskin ottamista ja erehdyksistä oppimista, ymmärtää työntekijöiden itsenäisyyden ja autonomian merkityksen tavoitteiden asettamisessa, tukeutuu työntekijöiden osallisuuteen organisaation ja toiminnan kehittämistyössä, arvostaa moninaisuutta ja erilaisuutta ja antaa tilaa leikin omaiselle otteelle työn ohessa.

Voi perustellusti sanoa, että toiset tyyliä johtaa tai raportin nimeämä johtamisote saavat paremmin aikaan luovuuden lisääntymistä ja synnyttävät automaattisesti johtamisen keinoja, jotka voivat lisätä alaisten luovuutta. Yleinen havaintoni laajasta eri johtajuustyylien ja luovuuden yhteydestä on kuitenkin se, että kyse on loppujen lopuksi enemmän keinoista ja toimista, joita johtaja käyttää kuin hänen johtamistyylistään. Useilla johtamistyyleillä voi siis päästä erinomaisiin lopputuloksiin alaisen luovuuden näkökulmasta. Mutta perustellusti voi myös sanoa, että esimerkiksi autoritäärinen tai muut vanhakantaiset johtamistyyli eivät selvästikään lisää luovuutta alaisessa. Niiden vanhakantaisten johtamistyylien osalta onkin ristiriitaista esimerkiksi lisätä alaisen autonomiaa työhönsä tai vaikkapa positiivisia tunteita.

3.6 TEKIJYYS JA NÄYTTELIJÄN KOKEMUS LUOVUUDESTA

Tässä luvussa käyn pohjustuksen omaisesti vielä läpi näyttelijän luovuuden kokemusta ja rinnastan sen tekijyyden käsitteeseen, joka mielestäni liittyy olennaisesti luovuuden kokemukseen. Amabilen laajat tutkimukset luovuudesta määrittelevät luovan työn olennaiseksi osaksi uutuuden (novelty), jonkin uuden löydön tai uuden näkökulman, ja Csikszentmihalyi kutsuu tätä uutuuden elementtiä sanalla originelli (original). He molemmat toteavat, että luovan

lopputuloksen erottaa hyvin tehdystä työstä se, että se tuottaa jotain uutta, jonka voi ajatella muuttavan jotain entisestä. (Amabile, 1998, Amabile, Barsade, Mueller & Staw, 2005; Csikszentmihalyi, 1996.)

Tästä näkökulmasta tämän tapaustutkimuksen taustalle on kiinnostavaa alustaa hieman kysymystä siitä, onko näyttelijäntyö luovaa työtä vai ei ja missä määrin, siitä huolimatta, että se ei ole tutkimuskysymys. On selvää, että näyttelijäntyön luovuuden aste riippuu hyvin paljon tilanteesta, työtavasta, ohjaajasta ja näyttelijästä. Haastatteluaineiston perusteella voi sanoa, että kysymys, onko näyttelijäntyö luovaa työtä, on haastava vastattava ehkä osittain siksi, että asia ei ole yksiselitteinen ja se on hyvin tapauskohtainen. Kysymykseen, onko näyttelijäntyö luovaa työtä, myös tapaustutkimuksen aineiston vastaajat vastasivat, että keskimäärin on, mutta ei läheskään aina (kysely, 2021). Toisaalta muutaman aihetta koskevan keskustelun perusteella vastaus oli yksiselitteisesti, että tietenkin näyttelijäntyön pitää olla luovaa. Tämä oli kiinnostava ristiriita, jossa mielestäni sekoittui oletus itsestään selvänä pidetystä näyttelijän työn luovasta laadusta ja toisaalta henkilökohtainen kokemus siitä, onko työ luovaa. Csikszentmihalyin ja Amabilen mukaan luovuus näyttäytyy jonkinlaisena uudenlaisena lopputuloksena (Amabile, 1998; Amabile et al., 2005; Csikszentmihalyi, 1996), kun taas näyttelijäntyö saattaa toteutua hyvin samankaltaisena kuin aiemmin ja se ei tämän luovuuden määrittelyn mukaan ole luovaa työtä. Kuitenkin aineistoni perusteella yleinen käsitys tuntuu olevan, että näyttelijäntyön pitäisi olla luovaa työtä (kysely, haastattelut 2021). Luovuus, ja kokemus siitä, tuntuivat tuovan näyttelijäntyöhön jotain lisäarvoa.

Kysymystä näyttelijäntyön luovuuden määrittelystä eli siitä, voiko näyttelijäntyöllä tuottaa ylipäätään uutta, kritisoivat muun muassa Trenos & Michalowicz (2014). He esittävät väitteen, että lähtökohtaisesti näyttelijäntyön luovuutta ei voisi määritellä niin, että työ tuottaa jotain uutta, vaan kyse on toisenlaisesta luovuudesta, joka perustuu olemassa olevien asioiden yhdistelytaitoon. Leea Klemola taas kiteyttää asian haastattelussa Helsingin Sanomissa hyvin sanoessaan, että ”näyttelijän tärkein teko on päättää, lähteekö mukaan muiden laatimaan sisältöön” (Kartastenpää, 2022). Hän puhuu haastattelussa myös siitä, miten näyttelijäntyö toteutuu niin sanotulla kapealla kaistalla. Näyttelijä ei ole yleensä

vaikuttamassa sisältöön, kuten esimerkiksi produktion muut taiteelliset suunnittelijat. Tämä onkin hyvin yleinen käytäntö teatterityöskentelyssä ja sen useimmiten täytyykin olla niin, eikä tämä työtapo välttämättä estä näyttelijäntyön toteutumista luovana tai näyttelijän kokemusta luovuudesta. Mutta toki siinä, miten näyttelijä voi vaikuttaa muidenkin laatimaan sisältöön, on hyvin paljon variaatiota riippuen ohjaajasta, valitusta työtavasta, tekeillä olevasta teoksesta ja itse näyttelijästä.

Asiaa, johon Leea Klemola ja myös Trenos & Michalowicz viittaavat, selventää mielenkiintoisesti Annette Arlander (2011; 2016). Hän on tutkimuksissaan esittänyt kysymyksen esiintyjän tekijyyden asteesta eri nykyteatterin työtavoissa. Arlander (2016) luo skaalan esiintyjyyden–tekijyyden akselille nykyteatterissa kuuteen eri kategoriaan, joista ensimmäisenä on esiintyjä tekijän ohjeita toteuttavana tai tulkitsevana esiintyjänä, ja viimeisenä kuudennessa kategoriassa on itse tekijä esiintyjänä. (Arlander 2016, s. 21) Seuraava taulukko selventää vielä Arlanderin ajattelua:

Taulukko 1. Esiintyjä tekijänä – tekijä esiintyjänä (Arlander, 2016, s. 21).

Esiintyjä tekijänä							Tekijä esiintyjänä
	ohjeita toteuttava tai tulkitseva esiintyjä	tekijälle materiaalia tuottava esiintyjä	koko-naisuuden hahmo-tukseen osallistuva esiintyjä	esiintyjä tekijä ryhmän jäsenenä	esiintyjä nimettynä osateki-jänä	esiinty-vä tekijä	

Arlanderin taulukon ensimmäisessä laatikossa esiintyjä on tekijän (esimerkiksi ohjaajan tai koreografin) työn toteuttaja. Hänet voi esimerkiksi helposti vaihtaa, eikä lopputulos juurikaan kärsi vaihdosta ja esitys toteutuu miltei samanlaisena vaihdosta huolimatta. Toisessa laatikossa esiintyjällä on jo materiaalin tuottamisen mahdollisuus: hän saattaa siis tuottamalla materiaalia olla osatekijä kokonaisuudessa, mutta vielä melko vähäisessä määrin, ja hän tuottaa materiaalia

tekijän, esimerkiksi ohjaajan tai koreografin, toiveesta. Skaalan keskivaiheilla kolmannen laatikon esiintyjä osallistuu kokonaisuuden luomiseen yhdessä tekijän kanssa, ja siten hänen mahdollisuutensa vaikuttaa kokonaisuuteen ja osatekijyytensä on jo suurempi. Neljännen laatikon esiintyjä on jo osana ryhmää tuottamassa sisältöä. Viidennen laatikon esiintyjä on jo nimettynä osatekijänä teoksen tekijyydessä. Viimeisessä laatikossa tekijyys on viety äärilaitaan ja esiintyjä on itse tekijä.

Arlander esittelee artikkelissaan myös toisenlaisen jaottelun, joka myös selventää hänen näkemystään tekijyydestä ja esiintyjyydestä ja tuo esiin niiden osuutta teoksen lopputuloksesta (Arlander, 2016, s. 22). Siinä yhdessä ääripäässä ovat muut ihmiset tekijän taiteen mediumina ja toisessa ääripäässä taiteilijan tai tekijän ruumis mediumina. Kun muut ihmiset ovat mediumina, esittäjä (tässä tapauksessa näyttelijä) olisi vain tekijän työn (tekstin synnyttämän roolin, ohjauksen jne.) tulkki. Taulukko 2. selventää tätä Arlanderin ajattelua vielä lisää. Arlander on jakanut tekijyyden asteen kuuteen osa-alueeseen. Ensimmäisessä laatikossa esiintyjällä ei ole lainkaan ns. tekijyyttä ja viimeisessä laatikossa esiintyjä on kokonaisuudessaan itse tekijä.

Taulukko 2. Tekijyyden aste taulukkona (Arlander, 2016, s. 22)

Muut ihmiset mediumina	Esittäjä tekijän tulkkina	Materiaalia tuottava esiintyjä	Kollektiivinen tekijä	Esiintyvä taiteilija- tekijä	Taiteilijan tai tekijän ruumis mediumina
---------------------------	------------------------------	--------------------------------------	--------------------------	------------------------------------	--

Arlanderin (2016) kirjoittama artikkeli tuo esiin mielenkiintoisia näkökulmia nykyteatterin tekemisen kontekstiin. Hän toteaa, että vaikka työtavat ovat muuttuneet ja tavat puhuakin teatterin tekemisestä ovat vaihtuneet, taustalla elävät edelleen perustavanlaatuiset vastakkainasettelut ja käsitykset tekijyydestä ja esiintyjyydestä. Hän toteaa, että hänen kysymyksensä esiintyjän ja tekijän työnjaosta on kiinnostava erityisesti työnjaon näkökulmasta eikä niinkään hierarkian näkökulmasta. (Arlander, 2016, s. 24.)

Arlander tuo artikkelissaan esiin sen, että yhä nykyteatterinkin kontekstissa, ja jopa ryhmä- ja prosessilähtöisissä työtavoissa, esiintyjä on usein toisen ideoiden toteuttaja tai hän toteuttaa annettua tehtävää kokonaisuudessa. Arlander mainitsee, että usein myös ryhmä- tai prosessityötavoissa näyttelijä osallistuu esityksen rakentamiseen yhdessä työryhmän kanssa mutta kuitenkin niin, että päävastuuseen asetettu koollekutsuja tai vetäjä lopulta kuitenkin valikoi ja järjestää materiaalin ja vastaa lopputuloksesta sekä allekirjoittaa teoksen nimellään. Tällaisessa tapauksessa siis Taulukon 2. mukaisesti esiintyjä sijoittuisi tekijyytensä osalta noin puoliväliin, materiaalina tuottavana tekijänä ja taulukossa 1. hän osallistuisi kokonaisuuden hahmotteluun tai jopa sisällöntuotantoon, niin että joku toinen kuitenkin koostaa kokonaisuuden ja on nimetty tekijä.

Arlanderin luomat skaalat tekijyydestä avaavat mielenkiintoisia näkökulmia myös esiintyjän luovuuden kokemukseen. Jos esiintyjän, tässä tapauksessa näyttelijän, tehtävä produktiossa on ensisijaisesti olla toisen ideoiden toteuttaja, tai kuten Leea Klemola (Kartastenpää, 2021) haastattelussaan määritteli, lähteä mukaan toisten määrittelemään sisältöön täysin ohjaajaa kuullen, väitän, että väistämättä esiintyjän henkilökohtainen luovuuden kokemus on vähäisempää kuin jos hänelle luovutetaan paloja itse tekijyydestä. Oma toistuva kokemukseni on, että jopa vähäinen osallisuus tekijyyden asteeseen lisää esiintyjän kokemusta luovuudesta.

Arlanderin artikkelissa tuodaan mielenkiintoisesti esiin tekijyyden problematiikkaa suhteessa esiintyjyyteen, ja hän toteaa siinä myös seuraavan: ”Yleensä taiteilija esittävässä taiteessa on vahvemmin konventioiden ja tuotantovaatimusten alainen (myös ei-kaupallisissa tuotannoissa). Status ’auteurina’ tai ’virtuoosina’ voi auttaa, mutta sitä ei myönnetä kaikille esiintyjille ja tekijöille samassa määrin.” (Arlander, 2016, s. 32.) Tällä hän viittaa siihen, että jotkut tietyn statuksen saavuttaneet näyttelijät saavat enemmän vapautta tekijyyden osalta kuin toiset, ja tämän hän mainitsee pätevän miltei kaikissa työtavoissa. Jos tätä pitää totena ja vetää siitä linkin luovuuden kokemukseen, voi väittää myös, että luovuuden kokemuksen mahdollisuutta ei kaikille näyttelijöille tarjota tasaisesti.

4 TAPAUSTUTKIMUS SALAISUUKSIEN ILTA: TEATTERI SIPERIA JA TAMPEREEN TEATTERI

4.1 PROSESSIN SALAISUUKSIEN ILTA LÄHTÖKOHDAT JA TAPAUSTUTKIMUKSEN POHJAA

Päädyimme valmistamaan Salaisuuksien ilta -esityksen työryhmälähtöisellä työtavalla kokonaan ilman yhtä katsomosta käsin näyttelijöitä ohjaavaa ohjaajaa. Koko näyttämöllä oleva näyttelijäryhmä vastasi yhdessä produktion ohjaamisesta. Työtavalla asetettu tavoite oli tutkia, miten muutos teatterin tekemisen prosessissa muuttaa eri teatterin osa-alueita, kuten esimerkiksi näyttelijäntyötä, ja mitä muutos työtavassa paljastaa muista teatterin konventioista: voiko muuttuvan prosessin johdosta syntyä jotain uutta tai mielenkiintoista? Tavoitteena oli myös teatteria tekemällä tutkia sitä, miten perinteisten työskentelytapojen muuttaminen muuttaa tekemistä. Voiko sitä kautta oppia jotain – ja näkyykö se oppi lopputuloksessa tai kehittääkö se tekijää eli tässä tapauksessa erityisesti näyttelijää suhteessa omaan työskentelyynsä? Työtavalla asetettu tavoite ei suoraan vastannut kysymykseen näyttelijän luovuuden johtamisesta, mutta se mahdollisti erinomaisen tilaisuuden tutkia näyttelijän luovuuden kokemusta teatterityössä työtavan poikkeavuuden vuoksi.

Tavanomaisesta poikkeava työtapa, jossa näyttelijäryhmä yhdessä vastasi esityksen ohjaamisesta näyttämöltä käsin ilman katsomossa olevaa työtä tarkkailevaa ohjaajaa, toi tutkielmani näkökulmasta mielenkiintoisen mahdollisuuden tutkia sitä, minkä Amabile ja moni muu luovuutta tutkinut tutkija tutkimuksissaan luovuudesta esittävät luovuuden mahdollistaviksi periaatteiksi. Esimerkiksi Amabile (1998, s. 80) väittää, että vain muutos kaavamaisessa työn toteuttamisessa voi saada aikaan uutta ajattelua ja ehkä myös luovia ratkaisuja. Hyvin samankaltaisiin loppupäätelmiin päätyy Csikzentmihalyi (1996, s. 343–363) ohjeissaan luovuuden valjastamiseksi, kun hän ehdottaa toistuviksi syntyneitä olosuhteita luotavaksi uudestaan. Lisäksi useat muutkin luovuutta tutkineet tutkijat toteavat, että luovana näyttäytyvä lopputulos vaatii syntyäkseen sen, että jokin systeemisestä kaavamaisesta toteutustavasta muutetaan (Bennis, 2007; Koski, 2001; Uusikylä, 2004).

Yksinomaan muutos kaavamaisessa työn toteuttamisessa ei kuitenkaan tutkimusten mukaan riitä siihen, että uudenlaista luovuutta voisi syntyä. Amabile havainnollistaa komponenttiteoriassaan (1996; 1998; 2012) sekä ihmisen ulkopuolisen ympäristön, toisin sanoen ulkoisen komponentin, että sisäisten komponenttien vaikuttavan kaikkien lopulta yhdessä henkilön luovuuteen. Ulkoisen komponentin luovuutta lisäävinä ominaisuuksina Amabile mainitsee esimerkiksi positiiviset haasteet, taitojen erilaisuuteen pohjautuvat tiimirakenteet, vapauden toteuttaa työ halutulla tavalla eli ei liian organisoidusti. Nämä kaikki teatterityöhön liittyvät ominaisuudet olivat käytännössä valitussa ryhmälähtöisessä työtavassa mahdollisia toteuttaa, ja siksi niitä on kiinnostava reflektoida tarkemmin tutkimuksen kannalta.

Tapaustutkimuksen kautta tavoitteeni ei kuitenkaan ollut tutkia lisääkö ryhmälähtöinen työskentely näyttelijän luovuutta, vaan sen kautta tarjoutui hyviä mahdollisuuksia tutkia näyttelijän luovuuden kokemusta konkreettisen teatterityön tekemisen ohessa. Tapaustutkimuksen Salaisuuksien ilta kautta tavoite oli siis etsiä johdon luovuuden kokemusta vahvistavia keinoja, jotka olisivat sovellettavissa myös perinteisissä teatteri prosesseissa.

4.2 RYHMÄLÄHTÖINEN TOIMINTAMALLI

Prosessi Salaisuuksien ilta toteutettiin ryhmälähtöisellä työtavalla, ilman ulkopuolista nimettyä ohjaajaa. Prosessin ohjauksesta vastasi näyttelijäryhmä yhdessä, mikä lisäsi näyttelijän kokemusta tekijyydestä (Arlander, 2011; 2016). Ryhmälähtöisen toimintatavan läpikäynnin tavoite on auttaa ymmärtämään kysymystä näyttelijän vastuista ja tehtävistä tässä kyseisessä toimintamallissa. Tutkielman lopussa on liitteenä (liite 1) prosessin Salaisuuksien ilta toimintamallin alustus, joka oli työn pohjalle laadittu ehdotus produktion työtavoista. Se voi myös selventää lukijalle valitun työtavan toimintatapaa.

Ryhmälähtöinen työtapa prosessissa Salaisuuksien ilta alustettiin niin, että loimme aiempien ryhmälähtöisistä prosesseista saamiemme kokemusten pohjalta

ehdotuksen produktion toimintamallista. Tämän alustavan suunnitelman tekemisestä vastasivat molempien teatterien johto ja kaksi henkilöä työryhmästä, ja tämä työ tehtiin reilusti ennen harjoitusten alkua. Alustavaa toimintamallia päivitimme sitten yhdessä toteuttavan työryhmän kanssa harjoitusjakson alussa ja työryhmän viikkopalavereissa (liite 1).

Toimintamallin alustukseen (liite 1) oli kirjattu aiemmista kokemuksista hyväksi havaittuja ryhmälähtöiselle työskentelylle olennaisia tai hyödyllisiä seikkoja, ja lisäksi näytelmän harjoitusperiodi oli jaksotettu toimintaa ohjaaviin vaiheisiin.

Toimintamallin alustus oli ehdotus, ja sitä laadittaessa jätettiin tarkoituksella tilaa näyttelijäryhmälle tarkentaa ja luoda oma toimintamallinsa; kuitenkin tiettyjä seikkoja ehdotettiin. Ainoa pysyvä lähtökohta oli se, että työ toteutettaisiin näyttelijäryhmän yhdessä ohjaamana, ilman ulkopuolista ohjaajaa. Tämän kaiken tavoite oli lisätä ryhmän autonomiaa sekä vahvistaa näyttelijäryhmän tekijyyttä. (Arlander, 2011; 2016). Jättämällä toimintamalli osittain avoimeksi halusimme mahdollistaa sen, että ryhmällä on mahdollisuus yhdessä päättää se, miten tämä nimenomainen ryhmä työskentelee tässä nimenomaisessa prosessissa. Ryhmällä oli siis käytännössä mahdollisuus muuttaa vaikka kaikki ehdotetut toimintatavat, jos he sen yhdessä parhaaksi näkivät. Asia vertautui osin myös Amabilen komponenttiteorian ulkoiseen komponenttiin, jossa autonomia päättää oman työn tekemisen organisoinnista voisi osaltaan lisätä kokemusta luovuudesta (Amabile, 1996; 1998; 2012; Amabile & Pillemer 2012). Eli se osa-alue toteutui hyvin prosessin osalta.

Alkuperäinen tavoite koko työryhmän yhteisessä toimintamallin viimeistelyssä oli järjestää kahden työpäivän mittainen työpaja, jossa työtapa käytäisiin perin pohjin läpi ja jossa lopullinen suunnitelma toimintamallista viimeisteltäisiin. Tämä oli tarkoitus toteuttaa ennen harjoituskauden alkua. Näissä produktion harjoittelujaksosta erillisissä päivissä oli tarkoitus keskittyä vain toimintamallin läpi käymiseen eli tarkasti käydä läpi ja tarvittavilta osin muuttaa yhdessä työryhmän kesken kaikki alustavat toimintaperiaatteet ja muotoilla riittävän selkeästi työtavan työskentelyn yhteiset sopimukset (liite 1). Toisen teatterin aikataulu- ja taloudellisten syiden vuoksi työtavan luomiseen liittyvää erillistä

työpajaa ei kuitenkaan voitu järjestää suunnitelman mukaisesti. Keskustelu työtavoista ja toimintamallista jouduttiin siirtämään harjoituskauden alkuun, eikä työhön saatu lisäaikaa. Suunnitelman muutos sai aikaan sen, että käytimme tähän toimintamallin yhteiseen suunnitteluun huomattavasti vähemmän aikaa, kuin alunperin oli suunniteltu.

Toimintamallin alustukseen olisi määritelty ehdotus prosessin jaksotuksesta (liite 1). Siinä oli etukäteen määritelty ehdotus siitä, että joka viikko pidettäisiin viimeisenä työpäivänä työryhmän viikkopalaveri, jossa keskusteltaisiin siitä, pitääkö sovittuja toimintamalleja päivittää tai pitääkö jostain työtapaan liittyvästä asiasta vielä keskustella. Tätä käytäntöä pidettiin yllä sekä kevään että syksyn harjoituskaudella, ihan viimeistä syksyn harjoitusviikkoa lukuun ottamatta. Tällä pyrittiin toisaalta siihen, että työskentelyyn liittyvät epäselvät asiat tulisivat esiin, ja toisaalta siihen, että tarvittavat muutokset olisivat mahdollisia. Tästä keskustelusta vastasi näyttelijäryhmä yhteisesti.

Ehdotus prosessin jaksotuksesta toteutui lopulta hyvin pitkälti niin kuin toimintamallin alustukseen oli laadittu. Miltei koko prosessin ajan työryhmä joutui pohtimaan suhdettaan assistenttiinsa, jonka oli tarkoitus auttaa näyttämötyöskentelyä. Mielenkiintoista oli se, että kun assistentti istui katsomossa, hän ajautui yllättäen perinteisen ohjaajan rooliin ja osa näyttelijöistä alkoi odottaa hänen ohjaavan teosta (reflektiivilaisuus, työpäiväkirja, 2021). Aiemmin oli kuitenkin sovittu, että työn ohjaa näyttelijäryhmä yhdessä. Tämän vuoksi jo ensimmäisen harjoitusviikon aikana näyttelijäryhmä päätyi rajaamaan assistentin kommentointioikeutta, ja myöhemmin hänet, hänen omasta toiveestaan, vapautettiin kokonaan seuraamasta harjoituksia.

Vaikka toimintamallin alustavaa ehdotusta pitkälti noudatettiin, ryhmälähtöinen toimintamalli prosessille Salaisuuksien ilta luotiin lopulta näyttelijäryhmän kesken yhdessä. Toimintaa ohjaava ehdotus oli apuna työssä, ja sitä muutettiin tarpeellisilta osin ja päivitettiin viikkopalavereissa keskustellen.

Kirjallisuuskatsauksen osana, vaikkakin viitekehyksen ulkopuolella, kiinnostavan näkökulman työtavan tarkastelulle avaavat myös Arlanderin näkökulmat

tekijyydestä (Arlander, 2011; 2016). Prosessissa Salaisuuksien ilta ei ollut pyrkimys viedä esiintyjyyttä Arlanderin skaalauksen mukaisesti tekijyyden äärilaitaan siksikään, että aloimme valmistaa jo valmiiksi kirjoitettua tekstiä (tekijä Juha Siltanen nimettynä). Silti näkökulma prosessin tekijyyden asteesta on kiinnostava. Kun näyttelijä, kuten prosessissa Salaisuuksien ilta, joutuu itse vastaamaan oman työnsä lopputuloksesta osana ryhmää ja kun ei olekaan ketään yhtä johtajaa, joka ohjaa ja vahvistaa näyttelijän tekemän työn, näyttelijästä syntyy väistämättä enemmän oman työnsä tekijä ja tämä tekijyys lisää autonomiaa omaan taiteelliseen työhön. Arlanderin luoman taulukon 1. mukaisesti sijoittaisin prosessissa Salaisuuksien ilta näyttelijä-esiintyjän laatikkoon 5 eli esiintyjä oli nimettynä osatekijänä, koska hänellä oli kokonaisuuden ohjausvastuu ja koska hänet nimettiin sen tekijänä. Taas taulukossa 2. sijoittaisin näyttelijän laatikkoon 4 eli kollektiivinen tekijä, sillä hänellä oli kollektiivinen vastuu tekijyydestä esiintyjyyden lisäksi ja hän oli näin enemmän kuin materiaalia tuottava tekijä, kuitenkin niin että produktion käsikirjoitus oli luotu jo valmiiksi ennen harjoitusprosessia ja näyttelijä ei vaikuttanut siihen (Arlander, 2016, s. 21-22).

Kiinnostava kysymys on se, onko Arlanderin määrittelemällä tekijyyden asteella ja luovuuden kokemuksella linkki? Useat tutkijat pitävät olennaisena luovuuden osalta juuri sitä, että luovuus vaatii syntyäkseen tekijältään vapautta ja autonomiaa (Amabile, 1996; 2013; Amabile & Pillemer 2012; Csikszentmihalyi, 1997; Uusikylä, 2004). Tekijyyden lisääntyminen lisää autonomiaa. Kuitenkaan autonomia ja vapaus ei yksin synnytä luovaa lopputulosta, vaan tutkielman viitekehyksen mukaan siihen tarvittaisiin muitakin henkilön luovuuteen vaikuttavia komponentteja, sekä ulkoisia että sisäisiä (Amabile, 1996; 1998; Amabile et al., 2005). Tässä työssä keskityn kuitenkin luovuuden kokemukseen ja näin se, tuottaako tekijyyden lisääntyminen luovaa lopputulosta, ei ole tässä tapauksessa niin merkittävä asia kuin se, lisääkö se kokemusta luovuudesta näyttelijälle. Henkilökohtainen kokemukseni on, että tekijyys selkeästi lisää luovuuden kokemusta mutta tekijyys ei kuitenkaan ole edellytys luovuuden kokemukselle. Väitänkin, että lopulta tärkeämpää näyttelijän luovuuden kokemuksen lisäämiseksi erityisesti teatterin kontekstissa ja näyttelijäntyön tavanomaisemmissa muodoissa on se, että luovuuden edellytykset toteutuvat

muuten kuin se, että hänen tekijyyden asteensa lisääntyy. Tekijyyden lisääminen on yksi menetelmä muiden joukossa.

5 AINEISTON ANALYYSI

5.1 TAPAUSTUTKIMUKSEN AINEISTON ANALYSOINTI

Aineiston analyysillä tavoitteeni on tutkia, mitä tuloksia aineiston avulla sain tutkimuskysymyksiin, jotka liittyivät tapaustutkimukseen. Tutkimuskysymykset ovat seuraavat:

Millaisia ajatuksia ryhmälähtöisesti toteutettu Salaisuuksien ilta -prosessi herätti näyttelijän kokemuksesta luovuudesta?

Mitkä näistä näyttelijöiden kokemuksista liittyvät luovuuden johtamiseen ja miten?

Näiden tutkimuskysymysten tavoite on siis löytää aineistoa analysoiden asioita, jotka voisivat lisätä näyttelijän kokemusta luovuudesta. Lähdin purkamaan kaikkea aineistoa näistä kysymyksistä käsin. Käsittelen ensin ensimmäistä kysymystä, millaisia ajatuksia prosessi herätti näyttelijän kokemuksesta luovuudesta, ja siirryn sen jälkeen analysoimaan sitä, miten ja mitkä niistä löydöistä voisivat liittyä luovuuden johtamiseen.

Erityisesti kevään harjoitusjaksolla kootut työpäiväkirjan suorat lainaukset työryhmän jäsenten kommentteista paljastivat toistuvasti sen, miten työtavan, jossa katsomossa ei ollut ketään, jonka katseen alla näyttelijäntyötä toteutettiin, koettiin herättävän huomattavan paljon ajatuksia siitä, mitkä ovat totutut tavat tehdä näyttelijäntyötä laitosteatteerin kontekstissa. Aineistoa läpi käydessä (työpäiväkirjamerkinnot, kysely, haastattelut, 2021) toistuvat useilla vastaajilla seuraavat positiivisiksi ja negatiivisiksi koetut asiat:

Positiivisina koetut asiat, joita työskentely herätti aineiston perusteella:

- Valmiin paine poistui (erityisesti kevään harjoituskaudella).
- Uskallus olla keskeneräinen lisääntyi (erityisesti kevään harjoituskaudella).
- Uskalluksen kokeilla jotain ihan muuta, kuin mitä ikinä aiemmin oli kokeillut, koettiin lisääntyvän.
- Uskallus kokeilla jotain, mistä oli epävarma tai mikä tuntui epätodennäköiseltä vaihtoehdolta, lisääntyi.
- Miellyttämisen tarve väheni.
- Syntyneet konventiot ja tavat tehdä asioita tulivat esiin.

Negatiivisina koetut asiat, joita työskentely aineiston pohjalta herätti:

- Palaute omasta työstä puuttui: miltä työ näyttäytyy ulospäin jäi oman päättelyn varaan, ja se aiheutti epävarmuutta.
- Tuli esiin huoli produktion onnistumisesta: miltä kokonaisuus näyttää, kun kukaan ei viimeistele sitä katsomosta käsin.
- Konventiot, kuten aikataulutus, eivät joustaneet riittävästi, vaikka työtapa oli toinen.
- Ohjaajan puuttuminen lisäsi osassa näyttelijöitä epävarmuutta.

Koostin näistä aineistosta esiin tulleista seikoista otsikkotasot, jotka ovat autonomian kokemus, teatterityöhön luodut konventiot sekä luovat ryhmätyötaidot, ja vaikka nämä asiat usein limittyvät toisiinsa, silti seurattavuuden takia erittelen nämä osa-alueet omiin otsakkeisiinsa ja analysoin aineistoa tarkemmin näiden otsakkeiden alla.

AUTONOMIA TOTEUTTAA OMAA TYÖTÄ

Suurin osa kaikesta prosessiin liittyvästä työpäiväkirjaan kerätystä materiaalista liittyi eri tavoin näyttelijän autonomian kokemukseen: siihen, millaisia ajatuksia se herätti, kun produktiolla ei ollut yhtä yksittäistä katsomosta käsin näyttelijän työtä ohjaavaa ja kommentoivaa ohjaajaa, vaan näyttelijä sai päättää itse, miten oman roolinsa valmiin käsikirjoituksen aineksista rakensi. Vastauksissa kevään ja syksyn

harjoitusjaksojen ero oli merkittävä. Aineisto (2021) tuo esiin, että keväällä, kun painetta esityskauteen ei vielä ollut, suuri autonomia päättää omasta työstä vapautti näyttelijöitä, mutta tilanne muuttui syksyn harjoitusjaksolla, kun siirryttiin lähemmäs ensi-iltaa ja esityskautta. Vaikka näyttelijä- ohjaajasuhde ja sen vaikutus luovuuteen ei olekaan työn tarkastelukohde, koen tärkeäksi käsitellä siihen liittyviä aineistosta tehtyjä löytöjä työn tässä vaiheessa. Se oli aihe, joka selvästi puhutti eniten prosessin Salaisuuksien ilta aikana aineiston perusteella, ja se liittyy välillisesti näyttelijän luovuuden kokemukseen.

Aineistosta (2021) kerätyt kommentit kevään harjoitusjaksolta toivat esiin sen, että työtavan mukana valmiin paine poistui tekemisestä, ja usealle vastaajalle syntyi kokemus luovuuden lisääntymisestä:

”Valmiin paine poistui, kun kukaan ei ’vahtinut työtä’ katsomossa. Sain rauhassa tutkia omaa työskentelyäni ja olla suorittamatta, tehdä vaikka huonosti tai epäselvästi ja katsoa mitä sieltä lähtisi syntymään. Kun katsomossa ei ollut ohjaajaa huomasin yhtäkkiä, että olin paljon vapaampi ja uskalsin rohkeammin tehdä sen mitä milloinkin halusin, ilman painetta siitä mitä katsomossa olija olisi siitä mieltä.” (Kysely, 2021.)

Toinen näyttelijä kommentoi asiaa seuraavasti:

”Prosessin aikana oli helppo havainnoida, milloin oma sisäinen puhe muuttuu lannistavaksi ja epäuskoiseksi oman työn suhteen. Kun kukaan muu ei kommentoinut omaa näyttelijäntaidetta, oli helpompi tunnistaa omat pelot ja niistä johtuvat, prosessia vaikeuttavat reaktiot. Sitä myöten oli helpompaa myös käsitellä noita pelkoja ja reaktioita.” (Kysely, 2021.)

Ylipäättään aineiston perusteella voi sanoa, että yllättävän usean näyttelijän kokemuksessa Salaisuuksien ilta prosessi ravisteli käsityksiä siitä, miten on tottunut työskentelemään näyttelijänä, kun teatteriproduktiota tehdään (kysely, työpäiväkirjamerkinnot, 2021). Kun tekijyys lisääntyy eikä katsomossa olekaan ketään, jolta saa vahvistusta omaan työhönsä, kokeeko riittävänsä siinä, mitä tekee? Pohdittiin myös paljon sitä, mitä jos ei itse tunnistaakaan sitä, mikä olisi

hyvä lopputulos, ja tarvitaanko sen tunnistamiseen aina ulkopuolinen silmä (kysely, haastattelut, 2021).

Yksi näyttelijöistä kertoi haastattelussa, että työtapa oli ravistellut koko hänen oppimaansa tapaa työskennellä näyttelijänä ja hän oli joutunut pohtimaan sitä paljon vielä prosessin jälkeenkin (haastattelu, 2021). Lisäksi muutamassa vastauksessa tuli ilmi, että välillä työ tuntui jopa anarkistiselta, kun sai täysin päättää itse, mitä tekee (työpäiväkirjamerkintä, kysely, 2021).

Yksi näyttelijä nosti esiin työpäiväkirjan merkintöjen mukaan (2021) myös kysymyksen itseensä luottamisesta ja siitä, miten on totuttu toteuttamaan asioita. Hän kommentoi seuraavasti: ”Onko se tottumusta ettei luota itseensä, että tarvii vahvistusta ulkopuolelta.” Tämä kommentti paljastaa paljon näyttelijäntyöhön liittyvistä oletuksista ja syntyneistä konventioista ja esimerkiksi siitä, voiko näyttelijä oppia luottamaan omiin ratkaisuihinsa, jos vahvistusta niille ei ulkopuolelta tule tai jos vastuuta omaan työhön liittyvien ratkaisujen tekemisestä lisätään.

Vaikka pääosin näyttelijöiden kokemukset työtavasta herättivät mielenkiintoista pohdintaa näyttelijäntyön luovuudesta ja totutuista urautuneista tavoista, yksi näyttelijöistä kuitenkin koki toistuvasti, että työtapa aiheutti hänelle valtavaa yksinäisyyden tunnetta ja ahdistusta. Hän koki sen, ettei hän saanut työtavan takia katsomosta käsin palautetta ohjaajalta, lisäävän huomattavasti henkilökohtaista ahdistusta ja epävarmuutta (haastattelu, työpäiväkirjamerkinnät 2021). Tämä oli mielenkiintoinen ristiriita ja toi esiin ihmisten henkilökohtaiset erot.

Hyvin useat aineiston kommentit antoivat ymmärtää, että joissain tapauksissa ”valvova silmä” voi saada aikaan sen, että näyttelijä alkaa suorittamaan työtään tai jopa toteuttamaan sitä suorittamalla rataa, jolla on toteuttanut samankaltaiset roolityöt aiemminkin. Eräällä näyttelijällä oli esimerkiksi kokemus, että välillä harjoitustilanteessa on kiire ohittaa asioita, keksiä roolilleen kaikenlaista ”sijaistoimintaa”, jolla peittää epävarmuutensa. Tämän taustalla hänen kokemuksessaan oli pelko ettei siedä epävarmuutta, jolloin alkaa täyttää keskeneräisyyttään näyttämöllä jollain toiminnalla – alkaa ratkoa asioita

ennenaikaisesti – ja se estää tosissaan olemisen tai uskalluksen mennä syvälle rooliinsa (haastattelu, 2021). Tulkitsin tämän liittyvän nimenomaan ohjaajan läsnäolon vaikutukseen: näyttelijälle syntyy jostain kokemus siitä, että hänen tulisi olla valmis tai parempi, ja hän alkaa siksi nopeasti ratkoa toimintoja.

Toinen näyttelijä pohti samankaltaista asiaa: ”Kun syntyy paine siitä miltä tekeminen näyttää ulospäin, estääkö se jonkun vielä kiinnostavamman asian löytymisen?” (Haastattelu, 2021). Toisin sanoen estääkö paine siitä, miltä näyttelijän roolityö tai työskentely näyttää ulospäin, uudenlaisten luovien ratkaisujen syntymisen? Huomio on näyttelijäntyön kannalta erittäin kiinnostava. Milloin syntynyt paine lisää luovuutta ja milloin estää sen?

Työpäiväkirjasta nousi useista kommenteista esiin myös tarve miellyttää ohjaajaa. Yksi näyttelijä kertoi kyselyn vastauksissa (kysely, 2021) työtavan vuoksi pohtineensa erityisesti ohjaajaan kohdistamaansa miellyttämisen tarvetta. Hän kertoi, että merkittävin hänelle prosessissa syntynyt oivallus oli se, että hän tajusi pyrkivänsä harjoitustilanteessa ihan liikaa miellyttämään ohjaajaa ja koki tajunneensa sen olevan loppujen lopuksi täysin tarpeetonta. (Kysely, 2021.) Tämä vastaaja kertoi myös, että tietoisesti työskenteli tämän miellyttämisen purkamiseksi seuraavassa teatteriprosessissa, jossa oli mukana, ja kertoi kokeneensa sen vapauttavana.

Useasta kyselyvastauksesta ja haastattelusta tulikin ilmi, että ohjaajan katse saattaa välillä karsia näyttelijän rohkeutta erityisesti kokeilla jotain epätyypillistä tai sellaista, mikä ei välttämättä tuntunut heti oikealta. Tässä yhteydessä eräs kyselyyn vastannut näyttelijä kertoi vastauksissa, että se seikka, ettei ohjaajan valvovaa katsetta ollut katsomossa, lisäsi hänen kokemuksessaan mahdollisuutta kokeilla jotain ihan ”hulluakin”, jonka ohjaaja perinteisesti voisi ”rajoittaa”.

Useista seikoista huolimatta useat näyttelijöistä kuitenkin korostivat sitä, että ohjaajien tapa ohjata näyttelijöitä on viime vuosina muuttunut kuuntelevammaksi ja yhteistyötä korostavammaksi, näyttelijän autonomian koettiin siis ylipäättään lisääntyneen (työpäiväkirjamerkintä, 2021). Koen, että tässä myös näyttelijällä on

paljon vaikutusvaltaa omaan työhönsä siitä näkökulmasta, miten tähän katse-eleeseen suhtautuu, eli se ei välttämättä ole yksinomaan ohjaajan tehtävä.

Aineisto toi ohjaajan alaisuudessa työskentelystä esiin paljon näyttelijän oletuksia siitä, mitä ohjaaja häneltä ja hänen työltään toivoo: tapoja, joita näyttelijä kaavamaisesti toteuttaa, koska ajattelee syystä tai toisesta ohjaajan toivovan hänen niitä toteuttavan. Yksi näyttelijä sanoi esimerkiksi tajunneensa, että jos hänelle tulee jokin hänen omaa näyttelijäntyötään koskeva idea, hän jostain syystä aina ennen sen kokeilemista näyttämöllä kysyy ohjaajalta, onko sitä sopivaa kokeilla (Kysely, 2021). Hänen itse luomastaan oletuksesta, että idea pitää ensin vahvistuttaa ohjaajalla, oli ikään kuin tullut käytäntö, joka oli turha, ja ohjaaja ei todennäköisesti edes odottanut sellaista. Kokemukseni mukaan tällaisia oletuksia odotuksista, joita näyttelijä ajattelee ohjaajalla olevan, on lukemattoman paljon ja niitä olisi kiinnostavaa purkaa. Tällaisten turhien oletusten purkaminen voisi vaikuttaa esimerkiksi näyttelijän kokemukseen oman työnsä autonomiasta.

Yksi näyttelijä koki ohjaajattomuuden tuoneen esille hänen omassa työskentelyssään seuraavan:

”Tajusin SI-prosessin myötä, että mun oikeus on olla juuri sen tempoinen kuin olen, ja löytää asioita itse juuri siinä tahdissa mikä milloinkin mulla on.” (Kysely, 2021.)

Hänelle prosessi paljasti siis sen, että hän itse on kiirehtinyt omaa prosessiaan ohjaajan katseen alla.

Eräs näyttelijä kommentoi, että toisinaan hän tietää jo heti ensimmäisessä harjoituksessa, miten roolin tekee, ja sitten se alkaa aika pitkälti toteutua juuri niin (työpäiväkirjamerkintä, 2021). Tämä oli kiinnostava näyttelijäntyön luovuuteen liittyvä kommentti, ja tulkitsin sen olevan monen asian synteesi: liittyikö se näyttelijän omiin konventioihin toteuttaa omaa työtään kaavamaisesti samaa rataa vai liittyikö se siihen, mitä näyttelijä ajattelee ohjaajan häneltä odottavan tai mitä näyttelijä ajattelee häneltä odotettavan. Vai liittyikö se teatterityöskentelyyn luotuihin konventioihin, kuten tiukkoihin aikatauluihin ja vaikkapa

roolikohtaisesti vähäisiin harjoitusmääriin ja näin työn toistamiseen totutuilla tavoilla?

Syksyn harjoitusjaksolla useissa työpäiväkirjan kommentteissa ja kyselyn vastauksissa tuli esiin se, että kun lähestytään ensi-iltaa, katsomossa pitäisi olla joku, joka sitten kertoo, miltä työ ulospäin näyttää, kertoisi sen, mihin vielä kannattaa keskittyä. Toive ryhmän työn ulkopuolelta tulevasta arvioinnista ja palautteesta ei kuitenkaan ollut yhteisesti jaettu, vaikka se muutaman näyttelijän kommentteista tuleekin hyvin selvästi esille (työpäiväkirjamerkinnot, kysely, haastattelut 2021). Erityisesti yksi näyttelijöistä koki erittäin tärkeäksi sen, että hän tahtoi ohjaajan työnjohtajana kertovan hänelle, mitkä ratkaisut hän valitsee kaikista mahdollisista vaihtoehdoista. Lisäksi vastauksista tuli esiin toive dramaturgisen ja näyttämökeskustelun käymiseen, joka oli osan vastaajista mielestä helpompaa silloin, kun katsomossa oli ohjaaja (työpäiväkirjamerkinnot, haastattelut 2021).

Tulkitsin ohjaaja-näyttelijäsuhteeseen liitettyjen seikkojen olevan jossain määrin hieman ristiriitaisia ja osittain kipeitäkin asioita. Melko usein, kun ohjaajan katseeseen liittyviä negatiivisia muistoja esitettiin, haluttiin pian tuoda myös esiin, että se ei koske kaikkia ohjaajia, vaan on aina tapauskohtaista. Näyttelijät eivät halunneet selvästikään sanoa mitään yleistävää, mikä voisi loukata koko ohjaajakuntaa, vaan pitivät huonoja kokemuksiaan asiasta tapauskohtaisina. Useat kokemukset myös liitettiin vanhentuneeseen hierarkkisempaan johtamistyyliin. Silti tulkitsin aineistoa tutkiessani, että ohjaaja-näyttelijäsuhde on loppujen lopuksi hieman vaikea ja osin ristiriitainenkin kokonaisuus, josta ei haluta sanoa suoraa mielipidettä, tai sen sanomista varotaan. Se on myös osa-alue, johon liittyy aineiston mukaan hyvin paljon tulkintaa ja oletuksia, jopa vääränlaisia odotuksia tai oletuksia odotuksista.

KONVENTIOT JA TEATTERITYÖHÖN LUODUT RAKENTEET

Teatterin tekemiseen ja esityksen valmistamisen prosessiin erityisesti laitosteatterin kontekstissa liittyy hyvin paljon erilaisia käytäntöjä, joiden avulla prosessit tuotetaan valmiiksi. Osittain nämä ovat pitkälliseen kokemukseen

perustuvia tuotantoprosessiksi muotoutuneita hyviä käytäntöjä ja osittain aikataulutukseen liittyviä toistuvina pysyviä käytäntöjä, joiden olemassaoloa ei välttämättä edes tutkita kriittisesti. Joka tapauksessa useat niistä varmasti osaltaan selventävät osittain monimutkaistakin taiteellista prosessia, joka tähtää esityksen valmistumiseen monien eri osa-alueiden yhteistyönä. Näihin rakenteisiin ja työn tekemisen prosessiin liittyvistä konventioista tuli aineistosta esiin jonkin verran huomioita, joita käyn tässä osiossa läpi. Työskentelypäiväkirjan aineistosta tuli esiin, että näistä konventioista puhuttiin prosessin harjoitusjaksolla usein, ja siksi loin niistä tarkentavia kysymyksiä kyselyyn, johon jokainen näyttelijä sai halutessaan vastata. Käyn tässä läpi näitä kyselyiden vastauksia.

Eräs vastaajista kommentoi teatterin toteuttamisen konventioita seuraavasti (kysely, 2021):

”Urautunut rakenne joihin produktioiden valmistaminen laitosteattereissa pakotetaan kahlitsi tekemistä syksyllä ja pakotti etenemään produktion valmistamisessa totutulla tavalla. Ja totuttu konventio myös ohjasi lopputulosta konservatiiviseen suuntaan. Olisi ollut mielenkiintoista tarkastella näitä rakenteita ja konventioita kriittisesti. Antaa mieluummin prosessin kuin rakenteen johdattaa.”

Tämä oli mielenkiintoinen kommentti, joka liittyi nimenomaan rakenteisiin ja konventioihin, jotka työtä ohjaavat teatterissa. Vastaajan kokemuksessa prosessille olisi pitänyt antaa enemmän tilaa ja vähentää totutun konvention vaikutusta lopputulokseen.

Kysymykseen siitä, mistä teatterin tekemiseen muotoutuneista usein samankaltaisina toistuvista toimintamalleista (aikataulut, sovitut toimintamallit, tavanomaiset työskentelyn tavat) on hyötyä näyttelijän luovuuden kannalta, kaksi kyselyn vastaajaa vastasi, etteivät juuri mitkään olemassa olevat toimintamallit edistä luovuutta:

”Mitkään olemassa olevista toimintamalleista ei suoranaisesti edistä luovuuttani näyttelijänä. Laitosteatteri tarjoaa toki uskomattomat puitteet

ja resurssit toteutua luovasti mutta näyttelijälle resurssit tuovat enemmänkin mukavuutta, kuin että tukisivat luovuutta.

Työskentelyolosuhteet ovat loistavat mutta näyttelijä on perinteisessä rakenteessa enemmän toteuttaja kuin luova tekijä.”

”Tämä on hankala kysymys. En välttämättä mistään. Nämä on kuitenkin tottumuksia jotka tavallaan luovat turvaa, en tiedä onko niistä hyötyä luovuuden kannalta... mutta toki jos aikataulurakenteet olisivat joustavammat se voisi tehdä työstäni luovempaa. Resursseista on hyötyä eli tila, raha jne.”

Luoduista konventiosta aineisto herättää kysymyksen siitä, mitä käytäntöjä ja totuttuja malleja pidetään itsestään selvinä totuuksina, ja toisaalta, millaista tukea ja millaisia rakenteita näyttelijä tarvitsee työlleen, jotta edellytykset luovuudelle toteutuisivat. Sekä työpäiväkirjan että haastatteluiden ja kyselyn tuottaman aineiston mukaan olisi tarpeellista pohtia, onko konventioita ajoittain mahdollista muuttaa, muokata kuhunkin prosessiin sopivammiksi. Reflektiotilaisuuden (2021) materiaaleista tuli painokkaasti esiin myös se, että teatterin aikataulutukseen liittyvät konventiot estivät työlle hyvin tärkeäksi koetun yhteisten työpajapäivien pitämisen ennen harjoitusprosessin alkua. Sen, että näitä koko työryhmän yhteisiä työpajapäiviä ei voitu erinäisien syiden takia pitää, koettiin suuressa määrin heikentävän koko prosessia.

RYHMÄTYÖTAIDOT JA LUOVAT TYÖSKENTELYTAIDOT

Aineistoa läpi käydessä oli havaittavissa, että prosessin yksi suurimmista haasteista liittyi siihen, mitkä kunkin ryhmän jäsenen käsitykset sovituista säännöistä olivat ja oliko sovittuja sääntöjä riittävästi. Näiltä osin variaatiota näyttelijäjoukossa oli aineiston analyysin perusteella paljon. Joidenkuiden mielestä säännöt olivat epäselvät ja joidenkuiden mielestä hyvin riittävät. Toiset odottivat kommentteja työstään huomattavasti enemmän kuin toiset, jotkut jopa eivät lainkaan. Aineiston perusteella voi jopa sanoa, että miltei kukin näyttelijä

koki nämä kaksi asiaa jokseenkin eri tavalla (haastattelut, työpäiväkirjamerkinnot, reflektiotalaisuus, 2021).

Se, liittyivätkö nämä erot näyttelijän luonteeseen, opittuihin tapoihin, kokemukseen, ryhmätyötaitoihin tai luoviin työskentelytaitoihin, ei kuitenkaan selvinnyt analyysiä tehdessä: se olisi vaatinut lisähaastatteluja ja tutkintaa. Tulkintani kuitenkin oli, että ne, jotka olivat tottuneet työskentelemään ryhmälähtöisillä työtavoilla, kaipasivat palautetta työstään vähemmän kuin ne, joille työtapa oli uudempi, ja sama päti luodun säännösten osalta. Sen tulkitsin osittain liittyvän siihen, mitä näyttelijä lähtökohtaisesti ymmärsi jo etukäteen poikkeavasta työtavasta, ja kuinka suuria muutoksia hänen kohdallaan totuttuihin tapoihin tuli. Amabilen luovuuden komponenttiteoriaan (1996; 2012) verraten tämä vertautui erityisesti komponenttiin luovuutta edistävät työskentely- ja ajattelutaidot, joita pidetään olennaisena sille, että luovuus voi toteutua. Ehkä ne eivät siis olleet juuri tässä kyseisessä prosessissa kaikilla riittävät. Jäin miettimään sitä, olisiko ennen prosessin alkua järjestettävät yhteiset työpajapäivät, joissa työtapa olisi yhdessä luotu koko ryhmän kesken, voineet helpottaa myös tätä haastetta.

5.2 TAPAUSTUTKIMUKSEN AINEISTON VERTAILU VIITEKEHYKSEEN

Tässä luvussa vertailen Salaisuuksien ilta -prosessia Teresa Amabilen luovuuden komponenttiteorian eri komponentteihin.

Pähkinänkuoressa Amabilen tutkimusten mukaan työntekijän luovuus koostuu neljästä komponentista, joista kolme on henkilön sisäisiä ja yksi henkilön ulkopuolella. Sisäisiä komponentteja ovat (Amabile, 1996; 2012)

- 1) henkilön tai henkilöiden sisäinen motivaatio
- 2) henkilön tai henkilöiden taidot suhteessa toteutettavaan työhön, esimerkiksi lahjakkuus tai erityisosaaminen
- 3) luovuutta edistävät työskentelytavat tai ajattelutavat.

Neljäs komponentti on ulkoinen ja ihmisen ulkopuolella:

- 4) sosiaalinen ympäristö tai konteksti, jossa ihminen työskentelee, ja sen vaikutus luovuuteen joko edistävänä tai sitä häiritsevänä osa-alueena.

Amabilen mukaan luovuus siis tarvitsee toteutuakseen kaikkia näitä neljää komponenttia. Amabile (1996; 2012) korostaa tutkimuksissaan sitä, että johtajan tärkeimpiä ominaisuuksia luovuuden näkökulmasta onkin, että hän tunnistaa riittävän taitavan ihmisen (personal expertise), jolla on taito ajatella luovasti (creative skills) ja sisäinen motivaatio (intrinsic motivation), ja pystyy osoittamaan hänelle oikean, hänen tilanteeseensa riittävän haastavan tehtävän. Lisäksi sosiaalisen ympäristön tai kontekstin olisi hyvä olla sellainen, että se edistää henkilön luovuutta. Jos jokin näistä osa-alueista puuttuu, Amabilen mukaan luovuus harvoin toteutuu (2012). Amabile lisäsi teoriaan vielä myöhemmin positiivisen tunnetilan luovuutta lisäävänä komponenttina (Amabile et al., 2005).

5.2.1 VERTAILU SISÄISIIN KOMPONENTTEIHIN

TAIDOT SUHTEESSA TOTEUTETTAVAAN TYÖHÖN JA LUOVUUTTA EDISTÄVÄT TYÖSKENTELYTAIDOT JA AJATTELUTAVAT

Työn toteuttamisen taitoon liittyy kokemus, joka rakentuu asiantuntemuksesta, aiemmista tiedoista ja taidoista, opinnoista, hankituista tiedoista ja kyvyistä ratkaista työtehtävä (Amabile, 1996; Amabile & Kramer, 2011). Työn toteuttamiseen liittyvien taitojen osalta voi sanoa, että näyttelijäryhmässä jokaisella oli erinomaiset taidot oman ammattinsa toteuttamiseen, ja teatterissa työskentelyn olennaisena osana on kyky sopeutua hyvinkin erilaisiin työskentelytapoihin. Kuitenkin erityisosaamisessa ja hankituissa ryhmätyötaidoissa oli selvästi yksilökohtaisia eroja. Osalla näyttelijöistä oli kokemukseen perustuvaa taitoa ryhmälähtöiseen työskentelyyn. Tältä osin voi siis todeta, että luovat työskentelytaidot vaihtelivat yksilöiden mukaan.

Amabilen (1996, s. 88–90) mielestä luovuutta edistävät työskentely ja ajattelutaidot koostuvat ihmisen kognitiivisista tavoista tai toimintatyylistä, ihmisen tavoista luoda uusia ideoita ja ihmisen käsityksestä luovuutta lisäävistä työskentelytavoista. Konkreettisesti nämä voisivat olla muun muassa kyky katsoa asioista toisesta näkökulmasta, asioiden monimuotoisuuden ymmärtäminen, keskeneräisen työn arvostelun viivyttäminen, kyky pitää asioita avoimena, laajojen mahdollisuuksien ja kategorioiden käyttö, tarkka asioiden muistamiskyky, tuttujen kaavojen välttäminen ja ylipäänsä rohkeus astua ulos totutuista tavoista sekä ihmisen kyky ottaa uusia ajatuksia ja uutta tietoa vastaan.

Se, toteutuivatko Amabilen (1996, s. 88–90) tarjoamat näkökulmat luovuutta edistävästä taidosta, ei paljastu suoraan tapaustutkimuksen avulla koostamastani aineistosta, vaan tämän osalta joudun pohjaamaan havaintoihini ja niiden tulkintaan. Näitä havaintoja oli kuitenkin paljon, ja niistä pystyi tulkitsemaan ihmisten kognitiivisia tapoja ja toimintatyyliä. Erityisesti kevään harjoituskaudella luovat toimintatavat olivat hyvin käytössä; syksyllä, kun ensi-ilta lähestyi, niiden käyttö vähentyi. Keväällä, kun painetta ensi-iltaan ei ollut, oli yhteisesti sovittua, että keskeneräisen työn arvostelua vältettiin, lisäksi ryhmä osasi pitää asioita avoimena ja astui rohkeasti ulos totutuista tavoista. Tätä tuki myös harjoitusmetodinä käytetty menetelmä, jonka nimesimme ”vitoseksi”. Vitonen oli harjoitustapa, jossa sama kohta tehtiin viidesti ja joka kerta sai muuttaa tekemässään mitä halusi, vaikka tehdä kaiken uudella tavalla tai kokeilla toistaa jotain hyväksi havaitsemaansa. Näiden käytäntöjen avulla oli ainakin mahdollisuus vahvistaa luovia toimintatapoja, ja voi tulkita, että ne olivat teattereiden (Teatteri Siperia ja Tampereen Teatteri) johdon luomia edellytyksiä ja pohjasivat ohjeistukseen työtavasta sekä viikkopalaveriiniin.

Havaintoni oli kuitenkin, että syksyllä, kun ensi-ilta lähestyi, näiden luovien toimintatapojen käyttö selvästi väheni ryhmässä, ja sitä olisi pitänyt osata johtaa paremmin. Samalla osa työryhmän henkilöistä alkoi kaivata sitä, että joku ulkopuolinen tulisi ja viimeistelisi näyttelijäryhmän yhdessä luoman työn.

SISÄINEN MOTIVAATIO

Amabilen luomassa sokkelovertauksessa (1998, s. 80) kuvataan henkilön sisäistä motivaatiota niin, että henkilö, jolla on vahva sisäinen motivaatio, kulkee sokkelossa, joka vertautuu työprosessiin, etsien siitä jotain uutta ja kiinnostuen ensisijaisesti matkasta sokkelossa, ja henkilö, jolla ei ole sisäistä motivaatiota, kulkee siellä helpointa ja tutuinta uomaa pitkin. Lopputulos jälkimmäisessä tapauksessa on tuttu ja turvallinen, mutta mikään entisestä ei muutu. Tutkielman aineistosta (2021) ei suoraan selvinnyt näyttelijöiden sisäinen motivaatio prosessin Salaisuuksien ilta osalta, mutta muutamista vastauksista on tulkittavissa se, että näyttelijöistä ison osan mukaan erityisesti kevään harjoitusjaksolla tutkiminen ja prosessi olivat poikkeuksellisen kiinnostavia ja motivoivia. Suurin osa näyttelijöistä hyppäsi innolla uudelleen tutkivaan prosessiin sekä havaintojeni että aineiston perusteella. Reflektiotalaisuuden (15.9.2021) kommentit, kuten ”harjoitusjakso herätti erittäin positiivista oivallusta”, ”työtavassa oli hulluttelua ja leikkisyyttä”, ”syntyi käsittämättömän hienoja ajatuksia”, ”oivalsin miten on 20 vuotta tehnyt miellyttääkseen toista” ja ”teoksen omistajuus kasvoi, se oli merkityksellisempää itselle”, kielivät kaikki myös vastaajien vahvasta sisäisestä motivaatiosta, joka liittyi erityisesti kevään harjoitusjaksoon. Mutta toisaalta reflektiotalaisuudessa tulivat esiin myös yhden prosessissa mukana olleen näyttelijän kommentit: ”ei poikennut millään tavalla normaalista” ja ”prosessissa ei ollut minkäänlaisia sääntöjä”. Tulkintani kaikkien vastausten perusteella olikin lopulta aineiston läpi käytyäni se, että suurimmalla osalla näyttelijöistä oli vahva sisäinen motivaatio tehtävän eli prosessin Salaisuuksien ilta toteuttamiseen, ja he halusivatkin tutkia sokkeloa uudella tavalla. Mutta selkeästi yhden näyttelijän vastauksen perusteella voi tulkita hänen motivaatiossaan olleen puutteita, johon liittyi erityisesti se, että hän ei ollut motivoitunut työskentelemään ilman ohjaajaa ja hän ilmaisi kaipaavansa ohjaajan tukea työlleen.

5.2.2 VERTAILU ULKOISIIN KOMPONENTTEIHIN

SOSIAALINEN YMPÄRISTÖ TAI KONTEKSTI

Amabilen (1998) mukaan yksi tärkeimmistä johdon tehtävistä luovuuden vahvistamiseksi on luoda alaisen työskentelylle olosuhteet, joissa alaisella on

vapaus toteuttaa työ parhaaksi katsomallaan tavalla. Tämä riittävä positiivinen haaste ja autonomia toteuttaa työ sillä tavalla kuin parhaaksi katsoo muodostuu Amabilen mukaan henkilön sekä sisäisistä että ulkoisista komponenteista. Kokemus autonomiasta sekä sopivan positiivisen haasteen asettaminen lähtevät molemmat johdon toimista, mutta toteuttaminen parhaalla katsomallaan tavalla on työntekijän sisäinen prosessi.

Amabilen (1998) mukaan luovuuden lisääntyminen vaatii, että organisaation johdon tulisi lisäksi riittävästi kannustaa ja tukea työntekijää. Jos näitä kaikkia komponentteja tutkii prosessin Salaisuuksien ilta osalta, voi sanoa, että näyttelijän vastuuta toteuttaa työnsä itsenäisesti lisättiin tavanomaisesta, ja sen voi sanoa pääosin lisänneen näyttelijän autonomian kokemuksesta – ja näiltä osin jokainen näyttelijä ainakin teoriassa sai sekä haastetta että autonomiaa toteuttaa työnsä haluamallaan ja parhaaksi katsomallaan tavalla. Näyttelijällä työtehtävään asetettua haastetta oli tavanomaiseen verrattuna paljon.

Reflektiivisuuden (2021) materiaaleista ilmenee, että ainakin osalla näyttelijöistä oli kokemus, että prosessilla oli organisaation tuki ja esimerkiksi työskentelyä ei arvioitu tai vahdittu painostavasti organisaation taholta. Prosessia käytiin kahden viikon välein läpi tuotantopalavereissa. Työtä seurattiin, mutta sen toteuttamiseen annettiin vapaus ja toimintatapaa kunnioitettiin. Riittävästä kannustuksesta yksi näyttelijöistä toi esiin, että hän olisi tarvinnut itselleen huomattavasti enemmän palautetta kuin hän prosessin aikana sai. Materiaalin perusteella muiden osalta näin ei välttämättä ollut, tai ainakaan asia ei tullut aineistosta esiin (2021). Toisin sanoen aineiston perusteella näyttelijöiden kokemukset eivät olleet yhtenäiset. Kriittisesti voi kysyä, oliko haaste kaikille sopiva vai oliko se joillekulle liikaa ja oliko haaste kaikille positiivinen. Tapaustutkimusaineistoa (2021) analysoidessa voi sanoa, että ainakaan yhdelle näyttelijälle haaste ei ollut positiivinen ja se lisäsi hänessä huolta.

Amabilen tutkimusten mukaan suurin alaisen autonomiaan liittyvä virhe onkin muun muassa se, että tehtävän asettelu jää epämääräiseksi tai johto vaihtaa tavoitetta kesken matkan (Amabile, 1998, s. 81–84). Työtapaan liittyvän kyselyn ja reflektiivisuuden (2021) vastausten mukaan osa näyttelijöistä olisi toivonut

työtapaan liittyvän säännösten olevan selkeämpi kuin se heidän kokemuksensa mukaan oli. Toisaalta samanaikaisesti suurin piirtein sama määrä näyttelijöitä koki päinvastoin ja koki säännöt riittävinä. Tähän seikkaan tulkintani mukaan vaikutti, että osa näyttelijöistä oli tottuneempia työskentelemään ryhmälähtöisillä työtavoilla ja osalle työtapa oli täysin uusi. Vastausten perusteella voi kuitenkin tehdä tulkinnan, että yhteinen tavoitteen ja työtavan toimintaperiaatteiden asettaminen epäonnistui ainakin jossain määrin. Selkeämmin määritelty toimintamalli olisi vastausten perusteella vahvistanut koko ryhmän tavoitteenasettelua ja selkeyttänyt yhteistä toimintaa.

Reflektiivisyydessä tuli esiin, että tulevaisuudessa vastaavanlaisissa uudenlaisissa projekteissa olisi hyödyllistä, että tällaiselle yhteisen tavoitteenasettelun ja toimintatapojen yhteiselle läpikäynnille luotaisiin paremmin tilaa ja että tämä työ tehtäisiin harjoitusaikataulusta erillisellä ajalla (reflektiivisyys, kysely, 2021). Toisaalta yhdessä haastattelussa tuli esiin, että tästä prosessista hankitut uudenlaiset kokemukset ja taidot todennäköisesti helpottavat samankaltaista työskentelyä jatkossa (haastattelu, 2021).

Amabilen mukaan useimmiten organisaatiot tappavat luovuuden rutiininomaisilla tiukoilla aikatauluilla: rutiininomaiset aikataulut synnyttävät työuupumusta ja vähentävät motivaatiota. Hän korostaa, että sama koskee useimmiten liian tiukkoja resursseja. (Amabile, 1998, s. 81–84.) Tämä on mielenkiintoinen näkökulma, kun mietitään Salaisuuksien ilta -prosessia. Usein näytelmien prosessit on aikataulutettu hyvinkin rutiininomaisesti, ja niin toimittiin nytkin: voiko olla, että tämä rutiininomaisuus kostautui lopulta näyttelijöiden luovuuden kokemuksessa? Työryhmän näyttelijöiden kyselyssä tuli tässä yhteydessä esiin mielenkiintoisia kommentteja. Yksi näyttelijöistä koki, että vapauden ja ”vallattomuuden” esteenä oli lopputuloksen kiirehtiminen erityisesti syksyllä, kun lähestyttiin ensi-iltaa. Tämä liittyi osittain luotuihin aikatauluihin. Hänen kokemuksessaan prosesseissa toistui paine siitä, että näyttelijänä ei ole aikaa tutkia kiireettömästi materiaalia, eikä näin ollen luotu riittävästi tilaa sille, mitä voisi löytyä, jos ei kiireen tullen käyttäisikään jo syntyneitä vanhoja ratoja ja tapoja. Myös toinen näyttelijä koki, että syksyllä aikatauluilla luotu kiire ajoi työskentelyn kohti perinteisempää uomaa (kysely, 2021).

Henkilökohtainen tulkintani kuitenkin on, että pelkkä aikataulun joustaminen ei olisi lisännyt luovuuden kokemusta, vaan siltä osin olisi tarvittu muitakin toimia, kuten työtapaan liittyviä tarkennuksia, mutta erityisesti tiimityötä ja sitä kautta yhteistä kokonaisuuden analysointia, joka olisi voinut viedä esitystä lopulta pidemmälle näyttelijäryhmän yhteisesti. Tätä tulkintaa tukee myös kaksi kyselyvastausta (2021), joissa kaivattiin erityisesti näyttelijäryhmän yhteistä analysointia erityisesti harjoitusjakson loppuvaiheessa.

TIIMIRAKENTEET: RYHMÄN DIVERSITEETTI

Työympäristön luovuutta lisäävinä piirteinä Amabile listaa myös yhteistyön tekemisen ja taitojen erilaisuuteen pohjautuvat tiimirakenteet (Amabile 1998; Amabile & Kramer 2011). Osa näyttelijöistä ja muusta työryhmästä ei ollut koskaan aikaisemmin työskennellyt ryhmälähtöisellä työtavalla, jolloin muutos totuttuun tapaan tehdä oli osalle työryhmän jäsenistä huomattavasti suurempi kuin toisille; toisaalta tämä oli myös mielenkiintoinen lähtökohta ja lisäsi ryhmän sisäistä diversiteettiä.

Produktion yhteistyökumppanina toimi Teatteri Siperia, joka on toiminut ryhmä- ja prosessilähtöisillä työtavoilla vuodesta 2006 alkaen. Tästä syystä Teatteri Siperian toiminnassa olevilla henkilöillä oli reilusti kokemusta ryhmä- ja prosessilähtöisestä teatterin tekemisestä. Myös muutamalla Tampereen Teatterin kiinnitetyllä näyttelijällä oli ennestään kokemusta ryhmä- tai prosessilähtöisestä työskentelystä, mutta osalla työryhmän näyttelijöistä ja muista työryhmän jäsenistä sitä ei ollut. Nämä näyttelijöiden erilaiset taustat asettivat tietynlaisen haasteen tutkielman tapausaineiston tulosten tulkinnalle, mutta toisaalta ryhmän luovuuden näkökulmasta se, että ihmisillä oli erilaisia lähtökohtia, saattoi olla hyväksi. Amabile tutkimuskumppaninsa Kramerin kanssa, samoin kuin van Knippenberg ja Hoever (2017), esittävät väitteen, että hyvin toimiva ja luovuutta ja innovointia tuottava ryhmä on sellainen, missä on riittävästi diversiteettiä (Amabile & Kramer, 2011; 1998; van Knippenberg & Hoever, 2017). Mumford tarkentaa diversiteettiä vielä niin, että kyse on toiminnallisesta erilaisuudesta ja diversiteetistä eikä esimerkiksi väestörakenteen erilaisuudesta, kuten iästä,

sukupuolesta tai muusta taustasta (Mumford, 2011, s. 297–298).

Tapaustutkimuksen aineistosta tulee esiin se, että näyttelijöillä oli kokemus siitä, että ryhmä toimi poikkeuksellisen hyvin yhteen. Oli ”yhteen hiileen puhaltamisen tunne” ja kokemus ”todella hyvästä tiimistä” (työpäiväkirjamerkinnät, kysely 2021).

Tältä pohjalta voi siis todeta, että diversiteetti oli riittävää, tai ainakaan ei voi väittää, että se ei olisi ollut sitä. Kriittisesti voi kysyä, oliko diversiteettiä jopa liiaksi, tai oliko tehtävänasettelu riittävän selkeä, jotta erilaisista ihmisistä koottu ryhmä pystyi toimimaan luovuuden näkökulmasta riittävän hyvin yhteen.

5.3 POSITIIVINEN TUNNETILA

Amabile tutkimuskumppaneineen (2005) ehdotti lisättäväksi positiivisen tunnetilan komponenttiteoriaan luovuutta lisäävänä komponenttina. Positiivisella tunnetilalla on heidän mukaansa merkittävä vaikutus luovuuteen työpaikalla (Amabile et al., 2005, s. 3; Amabile, 2012, 17–18). Positiivinen tunnetila vaikuttaa positiivisesti luovuuteen syklimäisesti neljää eri reittiä, ja luovuuden ja positiivisen tunnetilan välinen yhteys voi olla sekä suora että epäsuora. Aineiston mukaan näyttelijäryhmän kokemus työskentelystä tiimissä oli pääosin positiivinen (haastattelut, kysely, 2021). Positiiviset kokemukset kuitenkin korostuivat erityisesti kevään harjoitusjaksolla. Syksyllä, kun ensi-ilta lähestyi, työskentely muuttui hieman kireämmäksi (työpäiväkirjamerkinnät, 2021).

Positiivista tunnetilaa olisi voinut varmasti lisätä erityisesti syksyn harjoitusjaksolla. Amabilen tutkimusten mukaan siihen olisi voinut vaikuttaa esimerkiksi positiivisella yhteisellä ideoinnilla ja kokeiluilla (Amabile et al., 2005), rohkaisemalla yhä kokeiluja ja johdon toimilla (Amabile, 1998). Jostain syystä tällaisia kokeiluja ja tiimityön vahvistumista ei syksyllä saatu enää syntymään niin hyvin kuin keväällä.

6 LOPUKSI

Tämän tutkielman tavoitteena oli tutkia, miten erityisesti organisaation johto voisi lisätä näyttelijän luovuuden kokemusta teatterityössä eri käytänteiden avulla. Etsin mahdollisia näkökulmia ja toimintatapoja, jotka voivat vahvistaa näyttelijän kokemusta luovuudesta ja jotka näin ollen voivat lisätä näyttelijän luovien ratkaisujen ilmenemisen mahdollisuutta teatterityössä. Sysäys työn tekemiselle oli hyvin henkilökohtainen, mutta sen rinnalla toiveeni oli myös, että siitä voisi olla hyötyä muillekin, jopa näyttelijäntaiteen kehittämisessä ja esiintyjän henkilöstöjohtamisessa.

Työni tavoitteena oli etsiä mahdollisia teatteriorganisaation johdon keinoja, joilla voisi lisätä näyttelijän kokemusta luovuudesta teatterityössä. Asiasta ei ollut olemassa olevaa tutkimusta, joten lähestyin sitä tutkielman kohdan 4 eli luovuuden johtamisen kirjallisuuskatsauksen ja sitä kautta käyttämäni viitekehyksen, luovuuden komponenttiteorian (Amabile, 1997; 2012; Amabile et al., 2005), ja toisaalta tapaustutkimuksen kautta. Tapaustutkimuksen Salaisuuksien ilta osalta tavoite oli syventää kirjallisuudesta ja viitekehyksen avulla löytyneitä keinoja käytännössä, tutkien, millaisia ajatuksia ryhmälähtöinen prosessi Salaisuuksien ilta herätti näyttelijän kokemuksesta luovuudesta ja mitkä näistä liittyivät luovuuden johtamiseen ja miten.

Koko tutkielman yleisenä johtopäätöksenä voi sanoa, että luovassa työssä työskentelevän henkilön johtaminen onnistuneesti on laaja prosessi, joka vaatii jatkuvaa huolenpitoa ja hallintaa, hyvän jatkuvasti päivitettävän suunnitelman toteutuakseen. Sitä ei siis voi vain panna alulle, vaan se vaatii johtajalta seurantaa ja suunnitelmallisuutta. En voi väittää, että tutkielman osana löytämiäni keinoja käyttämällä voisi varmistaa näyttelijän luovuuden kokemuksen, mutta perustellusti voin sanoa, että niistä voi olla hyötyä. Väitettä tukevat sekä viitekehyksenä käytetty Amabilen (1988; 1998; 2012) luovuuden komponenttiteoria että myös muun muassa Csikszentmihalyin tutkimukset luovuudesta (1996). Kuitenkin oletettavasti on paljon muitakin keinoja, joilla luovuutta voi johtaa paremmaksi ja joista esimerkiksi ratkaisukeskeiset työhyvinvoinnin valmentavat johdon menetelmät (Furman, Pinjola & Rubanovitsch, 2014) tai vaikkapa Huuhkan esiintuomat luovan

asiantuntijaorganisaation johtamisen keinot (2010). Niitä olisi erittäin kiinnostavaa tutkia tarkemmin tästä näkökulmasta. Esimerkiksi positiivisten ratkaisukeskeisten valmentavien menetelmien avulla voitaisiin koko työpaikan toimintakulttuuria tarpeen tullen muuttaa niin, että niin sanotusta valittamiskulttuurista siirrytään pikkuhiljaa eri käytänteiden kautta toivomuskulttuuriin ja kohti ratkaisukeskeistä lähestymistapaa.

6.1 VIITEKEHYKSEN AVULLA LÖYTYNEET LUOVUUDEN JOHTAMISEEN VAIKUTTAVAT TOIMET

Viitekehykseksi valitun komponenttiteorian avulla löytynyt materiaali osoittaa, että ryhmässä syntyvä luovuus ei ole yksinomaan kunkin ihmisten sisäsyntyinen henkilökohtainen prosessi, joka syntyisi joka tapauksessa niin sanotussa ”luovassa henkilössä” ja näin näkyisi lopputuloksessa. Tiivistetysti kyse on viiden komponentin toteutumisesta, joista kolme on henkilön sisäisiä: sisäinen motivaatio, taidot suhteessa toteutettavaan työhön ja kolmantena luovuutta edistävät työskentely- tai ajattelutavat. Neljäs komponentti tulee ihmisen ulkopuolelta, ja se on sosiaalinen ympäristö ja sen vaikutukset luovuuteen (1996; 1998; 2012); viidentenä myöhemmin teoriaan ehdotettuna komponenttina on vielä tunnetila (affect), jolla on Amabilen tutkimusten mukaan iso vaikutus henkilön luovuuteen työssä (Amabile et al., 2005, s. 17–18, s. 367). Ryhmässä syntyvä luovuus mahdollistuu Amabilen komponenttiteorian mukaan sekä henkilön sisäisen toiminnan että ympäröivän kulttuurin ja sosiaalisen ympäristön vuorovaikutuksessa. Ryhmän luovuutta voidaan johtaa kukoistamaan, tai se voidaan eri toimin, tai niitä toimia tekemättä, tukahduttaa (Amabile, 1996; Amabile & Kramer, 2011). Tätä näkökulmaa tukevat muidenkin tutkijoiden tutkimustulokset (Bennis, 1997; Csikszentmihalyi, 1996). Amabile ja Kramer (2011, s. 6) huomauttavat, että luovuus onkin helpompi saada organisaatioissa tapettua kuin kasvamaan tai kukoistamaan.

Jos tarkennetaan katsetta viitekehyksestä johdon toimiin ja siihen, miten niillä voisi vaikuttaa alaisten luovuuden kokemukseen, niin tutkimustulokset osoittavat, ettei mikään yksittäinen teko välttämättä lisää luovuuden kokemusta, saati

luovuutta alaisissa. Kyse on nimenomaan laajemmasta luovuuden johtamisen kokonaisuudesta, joka koostuu hyvin monien elementtien summasta ja lävistää niin alaisen johtamisen, työskentelyn prosessit kuin työpaikan olosuhteet. Tiivistäen voi sanoa, että luovuuden johtaminen alkaa oikeanlaisesta rekrytoinnista ja sopivan ryhmän luomisesta, se jatkuu siitä tehtävän ja tavoitteiden asetteluun, työn organisointiin, riittävän vapauden antamiseen ja päättyy oikeanlaiseen työssä tukemiseen, kannustamiseen ja työssä kehittymisen mahdollisuuksiin. (Amabile & Kramer, 2011, s. 9, 15.)

Luovuutta edistävässä työpaikassa luovuuden johtaminen aloitetaan siis oikeanlaisesta rekrytoinnista, ja sen jälkeen sitä jatketaan läpi koko työprosessin tehtävien aivan loppuun saattamiseen asti. Luovuuden johtaminen onnistuneesti ei suinkaan pääty työn loppuun saattamiseen, vaan jatkuu seuraavien tehtävien osalta siten, että luovan työntekijän positiivista haastetta jatkuvasti ja sopivasti lisätään, ja näin ollen luovan työn tekijän tehtävät pysyvät mielekkäinä ja kiinnostavina ja hän kokee kehittyvänsä omassa luovuudessaan ja työssään (Amabile & Kramer, 2011).

Tarkemmassa tarkastelussa löytyi useita keinoja luovuuden johtamiseen (Amabile, 1996; Amabile et al., 2005; Amabile & Kramer, 2011). Käyn ne läpi listanomaisesti, sillä ne kaikki on käsitelty tutkielman aiemmissa vaiheissa:

- Johto pitää silmällä alaisen kehitystä ja tukee alaisen edistymistä
- Johto ja organisaatio tukevat työntekijää
- Työpaikalla vältetään skeptisismia
- Vältetään jatkuvia uusien ideoiden arviointikiertoja
- Kannustetaan ryhmää sisäiseen kommunikaatioon
- Luodaan työpaikalle jaettu arvopohja, missio ja visio, joka kannustaa luovuuteen
- Pidetään luovuutta ykkösprioriteettina
- Vältetään tuottavuuden painetta
- Vältetään vääränlaisia kannustimia (kannustimen tulisi olla suhteessa työssä onnistumiseen, eikä sen tulisi olla kontrolloiva)
- Johto toimii esimerkkinä

- Vaalitaan positiivisuutta
- Asetetaan riittäviä haasteita työntekijälle
- Työntekijälle annetaan vapaus toteuttaa työ autonomisesti
- Luodaan sopivat resurssit työn toteuttamiselle (riittävä aika ja raha)
- Luodaan oikeanlainen ryhmä luovuuden näkökulmasta (riittävä diversiteetti eli sopivat näkökulmaerot, ryhmällä on kyky ja motivaatio työskennellä yhdessä)
- Luodaan riittävän selkeä tehtävänasettelu työntekijälle

Komponenttiteorian näkökulmasta näiden lisäksi työntekijällä täytyisi vielä olla kunnossa sisäiset komponentit, jotka ovat sisäinen motivaatio, työn toteuttamiseen liittyvät taidot ja tiedot sekä luovuutta edistävät ajattelu- ja työskentelytavat (Amabile, 1996; 2012). Myös näitä henkilön sisäisiä komponentteja voi johto toimillaan johtaa paremmiksi, sillä motivaatio, taidot ja luovuutta edistävät ajattelu- ja työskentelytavat voivat kehittyä myös työnteon mukana, kun niissä kehittymiseen luodaan edellytykset ja tilaa. Listanomaisesti ne voisivat olla esimerkiksi seuraavia:

- Kannustetaan luoviin kokeiluihin ja uusiin ideoihin ja sallitaan niissä epäonnistuminen
- Kannustetaan näkökulman vaihtamiseen, asetetaan työtehtäviä, joissa voi vaihtaa näkökulmaa
- Lisätään asioiden monimuotoisuuden ymmärrystä esimerkiksi työtehtävien kautta
- Viivytetään keskeneräisen työn arvostelua
- Kannustetaan asioiden avoimena pitämiseen
- Kerrytetään uutta tietoa ja uusia ajatuksia (esimerkiksi kouluttautumalla tai työssä kehittymisen kautta)
- Vahvistetaan työntekijän luovaa osaamista (esimerkiksi kouluttautumalla tai työssä kehittymisen kautta)

Amabile ja Kramer (2011) toteavat suurimpana haasteena sen, että kiireen ja työelämän muiden haasteiden takia johto usein keskittyy ensisijaisesti rekrytointiin ja jättää sen jälkeen työntekijän tai tiimit selviytymään enemmän tai vähemmän yksin. Amabile toteaa komponenttiteorian osana, että johdon ehdottomasti tärkein tehtävä on johtaa yksilöitä ja tiimejä heidän kehitystään silmällä pitäen, antaen heille riittäviä haasteita: ei liian kuormittavia mutta sopivalla tavalla haastavia ja työssä kehittäviä (Amabile et al., 2005; Amabile, 2012).

6.2 TAPAUSTUTKIMUKSEN AVULLA PALJASTUNEET NÄKÖKULMAT NÄYTTELIJÄN LUOVUUDEN JOHTAMISEEN TEATTERITYÖSSÄ

Tapaustutkimuksella Salaisuuksien ilta ei ollut tarkoitus väittää että ilman yhtä ulkopuolista ohjaajaa ryhmälähtöisesti toteutettu teatteriprosessi tuottaisi luovempaa lopputulosta - saati lisäksi näyttelijän luovuuden kokemusta teatterityössä. Eikä sellaisille väitteille siis etsitä tutkielmassa perusteluja. Tapaustutkimuksen kautta oli tarkoitus etsiä näkökulmia, jotka paljastaisivat jotain näyttelijän luovuuden kokemuksesta teatterin kontekstissa. Tapaustutkimus paljastikin useita yleisiä luovuuden johtamiseen liittyviä näkökulmia, alkaen teatterin tekemisen konventioista ja päätyen henkilön työssä kehittymiseen ja siinä kannustamiseen. Nämä eivät siis liittyneet yksinomaan prosessiin Salaisuuksien ilta vaan olivat yleisempiä suoraan näyttelijöiltä esiintulleita teatterityöhön liittyviä huomioita. Yllättävää oli, että kaksi kyselyyn vastannutta henkilöä koki, että teatterin tekemiseen luodut rakenteet (aikataulut, toimintamallit, tavanomaiset työskentelytavat) eivät millään tavalla heidän kokemuksensa mukaan lisänneet näyttelijän kokemusta luovuudesta (kysely, 2021). Luodut rakenteet on luotu produktioiden toteuttamisen näkökulmasta, mutta kiinnostava kysymys on se, jääkö niiden avulla toteutetuissa esityksissä tilaa innovaatioille, jollekin uudelle ja yllättävälle.

Toinen yleinen Salaisuuksien ilta -tapaustutkimuksesta esiin tullut näkökulma näyttelijäntyön johtamiseen luovemmaksi oli se, että jostain syystä useat

näyttelijät kokivat, että heidän täytyy melko usein produktiota valmistaessaan kiirehtiä lopputulokseen, ja uuden etsimiselle ja sen mahdollistamalle uudenlaiselle luovuudelle ei näin ole riittävästi tilaa. Tämä oli sekä yleinen huomio teatteriprosesseista että toteutui myös prosessissa Salaisuuksien ilta erityisesti syksyn harjoitusjaksolla. Työpäiväkirjamerkinnot, haastattelut ja kysely (2021) toivat kaikki esiin sen, että useat näyttelijöistä kokevat produktion valmistustilanteessa valmiin paineen luovuutta rajoittavana tekijänä. Jotkut jopa kokivat sen estävän uuden löytämistä ja ajavan työskentelyn tutuille urille. Tämä vertautui erinomaisella tavalla Amabilen sokkelovertaukseen (Amabile, 1998, s. 80).

Asia ei välttämättä liity luovuuden johtamiseen organisaation katolta, vaan voi olla myös ohjaaja -näyttelijä -suhteeseen liittyvä seikka – tai se voi jopa olla näyttelijälle oletusten kautta syntynyt virheellinen tulkinta ohjaajan odotuksista. Kiinnostava kysymys on se, miten ja millaisin keinoin lopputulokseen kiirehtimistä voisi vähentää johdon toimin. Itse pidän mielenkiintoisena vaihtoehtona esimerkiksi aikataulujen toisenlaista jaksotusta tai esimerkiksi johdon antamaa lisäaikaa, jolloin näyttelijä voisi itsenäisesti perehtyä työhönsä ennen harjoitusjakson alkua, jolloin hänen käsityksensä roolista olisi syvemmillä jo ennen kuin harjoitusprosessi alkaa. Lisäksi etua voisi olla sen puheeksi ottamisella, että kiirehtiminen ei auta luovuuden kokemusta, oli se sitten näyttelijän mieleen syntynyt oletus tai ei. Koen itse, että tietoisuus siitä, että kiireen tunne voi olla vain minun oletukseni, voi helpottaa asiaa ja rohkaista toimimaan toisin.

Mielestäni isoin johdon toimiin kohdistuva seikka Salaisuuksien ilta -prosessin luovuuden johtamisessa olivat sääntöjen luominen työryhmän kanssa yhdessä ja siitä aiheutuneet ryhmän sisäiset kommunikaation haasteet. Tapaustutkimuksen kerätty aineisto (2021) osoittaa, että ihmiset käsittivät luodut säännöt hyvin eri tavalla- joillekin sääntöjä oli riittävästi, joillekin niitä olisi pitänyt olla enemmän. Se, mikä on jonkun mielestä ymmärrettävää, ei välttämättä ole sitä toiselle. Ihmisten kokemukset, taustat, tavat ja osaaminen ovat erilaisia, mikä toisaalta on rikkaus mutta saa aikaan lisähaastetta johtamiselle, myös luovuuden johtamiselle. Johdon toimiin kohdistuva kritiikkini prosessin Salaisuuksien ilta osalta kohdistuukin ensisijaisesti siihen, ettei koko ryhmän yhteistä ideointityöpajaa

ennen harjoitusjakson alkua voitu toteuttaa kireisiin aikatauluihin ja taloudellisiin syihin vedoten. Tätä näkökulmaa tukee myös reflektiotilaisuudesta kerätty aineisto (2021). Ideointityöpajan aikatauluttaminen olisi ollut johdon vastuulla. Toisen teatterin yksipuolinen ratkaisu, ettei sitä voida toteuttaa, vaikutti mielestäni useaan asiaan prosessia heikentäen lähtien yhteisten sääntöjen luomisesta jopa assistentin tehtävänkuvaan sisältyviin haasteisiin, mutta myös joillekin syntyneisiin odotuksiin palautteesta ja palautteen antoon ja saamiseen liittyvistä ratkaisuista.

Luovuuden johtamisen viitekehyksen muihin osiin verraten (Amabile, 1996; 1998; 2012) johto loi mielestäni hyvän pohjan prosessille Salaisuuksien ilta, sillä se valmisteli ja pohjusti työtä pitkään ja loi näin tukevan pohjan tavanomaisesta poikkeavalle työskentelylle. Johto antoi työryhmälle vapauden toteuttaa työn autonomisesti, haastetta oli riittävästi, organisaatio tuntui tukevan työtä ja oli kiinnostunut siitä, miten prosessi toteutettiin. Tämä johdon työlle osoittama kiinnostus näkyi erityisesti tuotantopalavereissa ja harjoitusjakson loppupäässä, kun johto tuli seuraamaan valmistuvaa esitystä ja antoi pyydettäessä palautetta hyvin suunnitellulla tavalla. Johdon palautteen anto oli mielestäni oikeasuhtaista, kannustavaa ja työtä tukevaa.

Henkilökohtainen mielipiteeni on kuitenkin, että niissä vaiheissa, kun haasteita alkoi nousta esiin, kuten esimerkiksi assistentin asema suhteessa ryhmän työskentelyyn tai syksyllä ryhmässä esiin tullut kiireen tai paineen tunne tai vaikkapa joidenkin näyttelijöiden toive ohjaajasta ja palautteesta, johto olisi voinut kuulla ja tukea toteuttavaa ryhmää paremmin. Tunnistan kuitenkin erinomaisen hyvin siihen liittyvän haasteen, eli sen, miten toisten keskeneräiseen taiteelliseen prosessiin, jossa ei ole itse ollut mukana, voi puuttua. Oma mielipiteeni on, että yhteiseen keskusteluun osallistuminen ja osapuolten tasavertainen kuuleminen näissä hetkissä olisi jo voinut auttaa paljon. Sitä eli ryhmän kuulemista ja sitä kautta tuen osoittamista oli kyllä, mutta sitä olisi voinut olla enemmän.

Amabile teroittaa, että jotta voi toteutua luovasti, täytyy tehtävässä olla riittävä haastetta (2012). Lisäksi Amabilen (1996, s. 261-262) mukaan erilaisista ihmisistä koottu ryhmä pystyy työskentelemään yhdessä, kun missio ja visio ovat selkeät ja

kun jäsenillä on kaikilla sisäinen motivaatio viedä tehtävä yhteiseen lopputulokseen ja kun heillä on hyvät kommunikaatiotaidot. Jäin miettimään sitä, oliko prosessin Salaisuuksien ilta myötä asetettu haaste joillekin liian suuri? Erityisesti oliko kaikilla näyttelijöillä riittävästi tämänkaltaisen prosessin osalta luovia työskentelytaitoja ja työtä tukevaa kokemusta eli ammattitaitoa? Tai oliko kaikkien motivaatio työskennellä ilman ulkopuolista ohjaajaa riittävä? Jos ryhmä olisi luotu näistä näkökulmista tarkemmin, olisiko se kenties lisännyt ryhmässä syntyntä luovuutta tai ryhmän luovuuden kokemusta?

Jälkikäteen pohdittuna olisi ollut mielenkiintoista nähdä, olisiko vielä tarkemmalla tehtävänasettelulla, prosessin yhteisellä suunnittelujaksolla ja johdon aktiivisemmalla keskusteluun osallistumisella tai ryhmän kuulemisella erityisesti harjoitusjakson loppupäässä voinut vaikuttaa asiaan ryhmän luovuuden kokemusta parantavasti.

6.3 JATKOTUTKIMUKSEN AIHEET

Salaisuuksin ilta -prosessi – työryhmäohjaus ja tavanomaisesta teatterityöstä poikkeava työtapa – oli tutkielman kannalta kiinnostava, sillä se toi esiin hyvin monenlaisia teatterityöskentelyyn olennaisena liittyviä konventioita. Siksi koen, että se oli hyvä lisä konkretisoimaan tutkielman kokonaisuutta. Työtapa itsessään ei parantanut näyttelijän kokemusta luovuudesta, eikä se ollut prosessin tarkoituskaan. Ei myöskään voi väittää, että työtavalla olisi syntynyt luovempaa teatteria. Työtavan vahvuus oli siinä, että se selvästi herätti näyttelijöiden itsereflektion työhönsä ja ohjaajattomuus toi esiin useita luovuuden kokemukseen liittyviä asioita. Koin aineiston perusteella, että prosessilähtöinen, ohjaajaton työtapa jotenkin pakotti pohtimaan omaa tapaa toimia näyttelijänä. Se, miten niitä ajatuksia jatkossa käyttää, on tietysti yksilöllistä. Prosessi toi myös esiin seikkoja, joihin teatterin johdon olisi hyvä kiinnittää huomiota, jos toteutetaan perinteisestä poikkeavia työtapoja - liittyivät ne sitten näyttelijän luovuuden kokemukseen tai ei.

Jäin pohtimaan, miten teatterin tekemiseen liittyvät konventiot, kuten aikataulut, kiire, näyttelijäntyöhön kohdistuvat odotukset (joko näyttelijän

itsensä luomat tai ulkopuolelta tulevat), luodut käsitykset tekemisen tavoista ja muut työn tekemiseen liittyvät perinteet, vaikuttavat näyttelijän kokemukseen luovuudesta ja miten näitä konventioita olisi mahdollista rakentaa uudelleen niiltä osin kuin olisi tarpeen. Tämä tuli voimakkaasti myös esiin kahden näyttelijän vastauksissa (kysely, 2021). Heidän mielestään teatterintekemiseen luodut, olemassaolevat rakenteet eivät millään tavalla edistä näyttelijän luovuutta teatterityössä. Mahdollistaisivatko toisenlaiset luovuuden toteutumisen osalta paremmin tehdyt rakenteet enemmän innovaatioita näyttämötyöskentelyssä tai lisäisivätkö ne näyttelijöiden luovuuden kokemusta? Tietynlaiset ja sopivat raamit luovat turvaa ja mahdollistavat työn tekemisen, ja on kokemuksenikin kautta selvää, että niitä täytyy olla, muuten mitään ei saada aikaan. Mutta mitkä voisivat olla sellaiset raamit, joissa näyttelijä (ja kuka tahansa muukin teatterityössä) voisi kokea, että tilaa luovuudelle on enemmän? Koen, että tämä olisi erittäin kiinnostava jatkotutkimusaihe.

Toinen kiinnostava jatkotutkimusaihe olisi syventää tätä tutkielmaa paljon syvemmälle konkreettisesti tutkien suomalaisissa ja kansainvälisesti teattereissa johdolla jo olemassa olevia henkilöstöjohtamisen keinoja, joilla tavoitellaan luovuuden edellytyksiä teatterityössä. Koen, että kiinnostavaa olisi tutkia sekä johtajien että näyttelijöiden näkökulmaa tältä osin. Tutkiessani teatteriorganisaatioita Suomessa havaitsin myös pohtivani useaan kertaan sitä, miksei teattereissa ole yksinomaan henkilöstöjohtajaksi nimettyjä henkilöitä hoitamassa esimerkiksi luovuuden johtamiseen liittyviä haasteita henkilöstön kanssa. Tiedän, että nämä tehtävät on useimmiten yhdistetty toisen tehtäväkuvan alle ja ne tehdään osittain muun ja varsinaisen päätyön ohessa. Mietin kuitenkin, onko se riittävää, jotta voidaan keskittyä henkilöstön potentiaaliin ja sen kehittämiseen. Onko se kaiken muun erittäin vastuullisen työn ohella järkevää vai olisiko syytä satsata henkilöstöressurssin kehittämiseen reilusti enemmän? Tähän tuo mielenkiintoisen näkökulman työhyvinvoinnin dosentti Marja-Liisa Manka, joka teroittaa tutkimuksissaan työhyvinvoinnista, että työpaikan tärkein resurssi ovat ihmiset ja heidän osaamisestaan, kehittymisestään ja hyvinvoinnistaan huolehtiminen työpaikalla. Hän korostaa, että aikana, jona työn aineellisia resursseja tai työntekijöiden määrää ei enää voi lisätä, kaikki resurssit tulisi kohdistaa olemassa olevien ihmisten potentiaalin lisäämiseen. (Manka & Manka,

2016 s. 53–54.) Lisäksi Amabilen tutkimustulokset osoittavat, että se, jos työssään ei voi kehittyä, alkaa väkisin nakertaa työntekijän motivaatiota: silloin ei synny riittävää positiivista haastetta ja silloin työntekijän *sisäisen työelämän* kokemus työssä arkipäivän tasolla heikkenee – ja lopulta tämä näyttäytyy työn tekemisenä aina samalla tavoin, samaa helpointa rataa käyttäen, ja kun työ urautuu siihen, alkaa motivaatio pikkuhiljaa kadota (Amabile & Kramer, 2011). Hyvinvoiva, jatkuvasti kehittyvä työntekijä on sekä tuottavampi että luovempi ja innovoivampi, ja sen kehityksen johtaminen on lopulta ensisijaisesti ylimmän johdon tehtävä. Ja ylipäättään tämän aloittamani aiheen vielä tarkempi jatkotutkiminen, eli millä keinoin näyttelijää voisi johtaa laitosteatterin kontekstissa kohti jatkuvaa kehitystä, vahvempaa luovuuden kokemusta ja jopa innovointia, jäikin kutkuttamaan mieltäni. Koen oman kokemukseni pohjalta, että sitä tutkimalla ja sitä kautta työtä kehittämällä, voisi myös valjastaa paljon käyttämätöntä, jopa hukkaan menevää potentiaalia.

LÄHDELUETTELO

Amabile, T. M. & Pillemer, J. (2012). Perspectives on the social psychology of creativity. *The Journal of creative behavior*, 46(1): 3–15. doi: [10.1002/jocb.001](https://doi.org/10.1002/jocb.001).

Amabile, T. M. (2012). Componential theory of creativity, Harvard Business school, Encyclopedia of Management Theory (Eric H. Kessler, Ed.), Sage Publications.

Amabile, T. & Kramer, S. (2011). *The progress principle: Using small wins to ignite joy, engagement, and creativity at work*. Boston, Massachusetts: Harvard Business Review Press.

Amabile, T. M., Barsade, S. G., Mueller, J. S. & Staw, B. M. (2005). Affect and creativity at work. *Administrative science quarterly*, 50(3): 367–403. doi: [10.2189/asqu.2005.50.3.367](https://doi.org/10.2189/asqu.2005.50.3.367)

Amabile, T. M., Hadley, C. N. & Kramer, S. J. (2002). Creativity under the gun. *Harvard Business Review*, 80, 52–61.

Amabile, T. M. (1998). How to kill creativity. *Harvard business review*, 76(5): 76–87, 186.

Amabile, T. M. (1997). Motivating creativity in organizations: On doing what you love and loving what you do. *California Management Review*, 40, 39–59.

Amabile, T. M. (1996). *Creativity in context*. Boulder (CO): Westview Press.

Amabile, T. M. (1988). A model of creativity and innovation in organizations. *Research in Organizational Behavior*, 10, 123–167.

Amabile, T. M. (1983). The social psychology of creativity: A componential conceptualization. *Journal of Personality and Social Psychology*, 45, 357–376. doi: [10.1037/0022-3514.45.2.357](https://doi.org/10.1037/0022-3514.45.2.357).

Anttila, P. (1996). *Tutkimisen taito ja tiedon hankinta. Taito-, taide- ja muotoilualojen tutkimuksen työvälineet*. Hamina: Akatiimi.

Arlander, Annette. 2011. ”Tekijä esiintyjänä – esiintyjä tekijänä.” *Nykyteatterikirja: 2000-luvun alun uusi skene*, toim. Annukka Ruuskanen, s. 86–100. Helsinki: Like.

Arlander (2016) Mitä tekijä voi tehdä. Teoksessa: Arlander, A., Gröndahl, L., Silde, M. (2016). *Tekijä: Teos, esitys ja yhteiskunta*. Teatterintutkimuksen seura ry., s.12-37

Avolio, B.J. and Bass, B.M. (1991) *The Full Range Leadership Development Programs: Basic and Advanced Manuals*. Bass, Avolio Associates, New York.

Bennis, W. (2007). The challenges of leadership in the modern world: Introduction to the special issue. *American Psychologist*, 62(1): 2–5. doi: 10.1037/0003-066X.62.1.2.

Bennis, W., & Biederman, P. W. (1997). *Organizing genius: The secrets of creative collaboration*. Reading (MA): Addison-Wesley.

Bilton, C. (2007). *Management and creativity: From creative industries to creative management*. Malden, MA: Blackwell Pub.

Csikszentmihalyi, M. (1999). Implications of a system perspective for the study of creativity. Teoksessa R. J. Sternberg (toim.), *Handbook of creativity*. New York: Cambridge University Press. s. 313-336

Csikszentmihalyi, M. (1996). *Creativity: Flow and the psychology of discovery and invention*. New York: HarperCollins.

Csikszentmihalyi, M. (1984). Creativity: The social psychology of creativity. *Science (American Association for the Advancement of Science)*, 225(4665), 918-919.

Dierendonck, D. van (2010). *Servant Leadership: A Review and Synthesis*. *Journal of management*, 37(4), 1228-1261. doi:10.1177/0149206310380462

Fontana, H. (2020). *Human resources in the arts*. Arts Management, Human resources lectures, Sibelius Academy of Finland.

Furman, B., Pinjola, N., & Rubanovitsch, M. D. (2014). *Valmenna onnistumaan. Nyt*. Helsinki: Johtajatiimi.

Grönfors, M. & Vilkka, H. (2011). *Laadullisen tutkimuksen kenttätömenetelmät*. SoFia-Sosiologi-FilosofiapuVilkka.

Hirst, G., Dick, R. van & Knippenberg, D. van (2009). A social identity perspective on leadership and employee creativity. *Journal of organizational behavior*, 30(7): 963–982. [doi:10.1002/job.600](https://doi.org/10.1002/job.600).

Huuhka, M. (2010). Luovan asiantuntijaorganisaation johtaminen. Talentum.

Ibbotson, P. & Darsø, L. (2015). *Directing creativity: The art and craft of creative leadership*. *Journal of management & organization*, 14(5), pp. 548-559. [doi:10.1017/s1833367200003035](https://doi.org/10.1017/s1833367200003035)

Kartastenpää, T. (25.2.2022). Paljon tulee huudettua. *Helsingin Sanomat*, B2–B3. <https://www.hs.fi/kulttuuri/art-2000008471145.html>.

Knippenberg, D. van, & Hoever, I. (2017). Team diversity and team creativity. Oxford Scholarship Online. doi: 10.1093/oso/9780190222093.003.0003.

Koski, J. T. (2001). *Luova hierre: näkökulmia yksilöiden, ryhmien ja organisaatioiden luovuuteen*. Helsinki: Gummerus.

Lee, A., Legood, A., Hughes, D., Tian, A. W., Newman, A. & Knight, C. (2019). Leadership, creativity and innovation: A meta-analytic review. *European journal of work and organizational psychology*, 29(1): 1–35. doi: 10.1080/1359432x.2019.1661837.

Luthans, F. (2002). The need for and meaning of positive organizational behavior. *Journal of organizational behavior*, 23(6): 695–706. doi: 10.1002/job.165.

Leonard, D. A., & Swap, W. C. (1999). *When sparks fly: Igniting creativity in groups*. Boston, Mass: Harvard Business School Press.

Leonard, D. A. (2011). *Managing knowledge assets, creativity and innovation : Selected works by dorothy a leonard*. World Scientific Publishing Company.

<https://ebookcentral.proquest.com/lib/uahelsinki/detail.action?docID=3050918>.

Luovuuskertomus: Ehdotus hallitusohjelmassa tarkoitettun luovuusstrategian tekemisen luonteesta, lähtökohdista ja toteuttamisen tavoista (2004). Opetusministeriön julkaisuja 4/2004: Helsinki.

Macik-Frey, M., Quick, J. C. & Cooper, C. L. (2009). Authentic leadership as a pathway to positive health. *Journal of organizational behavior*, 30(3): 453–458. doi:10.1002/job.561.

Manka, M. L., & Manka, M. (2016). *Työhyvinvointi*. Helsinki: Talentum Pro.

Martin, B., Hemlin, S., Mumford, M. D. & Allwood, C. M. (2014). *Creativity and leadership in science, Technology, and Innovation*. Routledge

Mokhber, M., Tan, G. G., Vakilbashi, A., Zamil, N. A. M. & Basiruddin, R. (2016). Impact of entrepreneurial leadership on organization demand for innovation: Moderating role of employees' innovative self-efficacy. *International review of management and marketing*, 6(3): 415–421.

Mumford, M. D. (2011). *Handbook of organizational creativity*. Elsevier/Academic Press.

Nickerson R.S. (1999). Enhancing creativity. Teoksessa Kaufman, J. C. & Sternberg, R. J. (toim.), *The Cambridge handbook of creativity* (s. 392–430). Cambridge: Cambridge University Press.

Olley, R. (2021). A focused literature review of power and influence leadership theories. *Asia Pacific journal of health management*, 16(2): 7–17.

Parker, S. K., Wall, T. D., & Jackson, P. R. (1997). “That’s not my job”: Developing flexible employee work orientations. *The Academy of Management Journal*, 40(4): 899–929. doi: 10.2307/256952.

Ryan, R. M. & Deci, E. L. (2000). When rewards compete with nature: The undermining of intrinsic motivation and self-regulation. Teoksessa *Intrinsic and extrinsic motivation* (s. 13–54). Academic Press.

Renko, M. Entrepreneurial Leadership (2017). Forthcoming in "Nature of Leadership", 3rd edition. Edited by David V. Day and John Antonakis. SAGE Publications, Available at SSRN: <https://ssrn.com/abstract=2977744>.

Renko, M., El Tarabishy, A., Carsrud, A.L., Brännback, M. (2015), Understanding and measuring entrepreneurial leadership style. *Journal of Small Business Management*, 53(1): 54–74.

Sternberg, R. J., & Lubart, T. I. (1991). An investment theory of creativity and its development. *Human Development*, 34(1): 1–31. <http://www.jstor.org/stable/26767348>.

Sternberg, R. J., & Lubart, T. I. (1999). The concept of creativity: Prospects and paradigms. In R. J. Sternberg (Ed.), *Handbook of creativity* (pp. 3–15). Cambridge University Press.

Tuomi, J. & Sarajärvi, A. (2009). Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Helsinki: Tammi.

Työelämälähtöinen luovuuteen perustuva tuottavuusstrategia -työryhmä. (2005). *Luova työote - tuottava työ: Työelämälähtöiseen luovuuteen perustuva tuottavuusstrategia*. Helsinki: Työministeriö.

Trenos, H., & Michalowicz, M. (2014). *Creativity: The actor in performance*. De Gruyter. <https://doi.org/10.2478/9783110402100>

Uusikylä, K. (2004). Elefantin häntää kutittelemassa: Luovuuden tutkimuksen lyhyt oppimäärä. Teoksessa P. Kansanen & K. Uusikylä (toim.), *Opetuksen tutkimuksen monet menetelmät*. Jyväskylä: PS-kustannus. s. 59-78

Uusikylä, K. (2012). *Luovuus kuuluu kaikille*. PS-Kustannus.

Valli, R. & Aarnos, E. (2018). *Ikkunoita tutkimusmetodeihin: 1, Metodien valinta ja aineistonkeruu: virikkeitä aloittelevalle tutkijalle* (5., uudistettu painos). Jyväskylä: PS-kustannus.

Zhang, S., Ke, X., Frank Wang, X. & Liu, J. (2018). Empowering leadership and employee creativity: A dual-mechanism perspective. *Journal of occupational and organizational psychology*, 91(4): 896–917. [doi: 10.1111/joop.12219](https://doi.org/10.1111/joop.12219).

TAPAUSTUTKIMUSAINEISTO:

Heiskanen, M. (2021), Työpäiväkirjamerkinnot projektista Salaisuuksien ilta. Materiaali tekijän hallussa.

Heiskanen, M. (2021) Salaisuuksien ilta, näyttelijöiden ryhmähaastattelu 19.8.2021. Haastattelija Marika Hannele Heiskanen. Materiaali tekijän hallussa.

Heiskanen, M. (2021) Salaisuuksien ilta, näyttelijöiden ryhmähaastattelu 26.8.2021. Haastattelija Marika Hannele Heiskanen. Materiaali tekijän hallussa.

Heiskanen, M. (15.9.2021) Salaisuuksien ilta -reflekti-ilaisuuden materiaalit, nauhoite ja muistiinpanot tekijän hallussa.

Liite 1. Toimintamallin alustus prosessissa Salaisuuksien ilta

SALAISUUKSIEN ILTA RYHMÄLÄHTÖISEN PROSESSIN VAIHEET

1. PROSESSIN YHTEINEN VALMISTELUVAIHE

Valmisteluvaihe sisältää harjoitus aikataulusta ensimmäisen harjoitus viikon (maanantai 26.4.-torstai 29.4.) eli yhteensä kolme harjoitusta

Prosessin yhteinen valmisteluvaihe on vaihe, jossa tutustutaan tekstiin ja käydään läpi käytännöt harjoitteluun liittyen eli kuinka tässä prosessissa työskennellään?

Vaiheen tavoite: sisäistää kokonaisuutta ja työskentelytapaa, luoda mahdollisimman selkeä "toimintamalli" prosessille eli ns. raamit, jotka tukevat jokaisen työskentelyä.

Valmisteluvaiheessa:

- Tekstin lukeminen ja tapahtumien, sekä henkilöiden (henkilösuhteiden) analysointi yhdessä
- Harjoittelun eri vaiheiden läpikäynti yhdessä (yhteiset toimintatavat määritellään)
- Harjoittelun toimintamallit käydään läpi/luodaan koko prosessin ajalle:
 - Mitä ryhmälähtöisyys ja ryhmäohjaajuus tarkoittaa tässä prosessissa?
 - Miten harjoitellaan eri vaiheissa? Muuttuuko säännöt/toimintamallit eri vaiheissa, jos niin miten?
 - Viikkopalaverit, viikon viimeisen harjoituksen viimeinen tunti
 - Ohjaajattomuus, näyttelijäryhmä ohjaajana? Miten toteutetaan

2. RYHMÄLÄHTÖINEN HARJOITTELUVAIHE NÄYTTÄMÖLLÄ (19 harjoitusta/toukokuu)

- Viikkopalaverit joka viikon lopuksi, viimeinen harjoitustunti. Käydään läpi se missä vaiheessa ollaan ja mitä pitää tehdä seuraavalla viikolla. Mikä on seuraavan viikon tavoite eli ns. yhteinen tilannekatsaus. Viikkopalaverissa on mahdollista päivittää myös yhteistä työtapaa, jos se kaipaa päivitystä.
- Assistentti pitää ryhmän kanssa yhdessä huolta, että kaikkia kohtauksia harjoitellaan, ja kaikista saadaan luotua pohjat. Aikataulut tehdään läpi harjoitusajan aina viikoksi kerrallaan.

- Ryhmälähtöisyys tässä prosessissa tarkoittaa ainakin ilman ohjaajaa/yhtä johtajaa työskentelyä, eli näyttelijäryhmä ohjaa työn. Ehdotus siihen liittyväksi toimintamalliksi: Ryhmälähtöisyys tässä prosessissa tarkoittaa, että jokaisella on isompi oikeus olla ensisijaisesti *oman* työnsä johtaja, puuttumatta liikaa toisen roolityöhön. Omaa työskentelyä tehdään kuitenkin kunnioittaen kaikkien muiden työtä, jolloin vastuuna on ns. hyväksyä toisen ehdotus hänen työstään. (vrt. impron perussäännöt) Toisin sanoen huomio ensisijaisesti omassa työssä ja esityskokonaisuudessa.
- Tämän vaiheen loputtua luodaan vielä uudelleen pienemmällä porukalla tarkempi toimintamalli syksyn kahdelle viimeiselle jaksolle

3. VAIHE KUN KAIKKI LYÖDÄÄN LUKKOON

- 12.8.-21.8.2021 (15 harjoitusta)
- Miten harjoitellaan tällä jaksolla? Muuttuuko joku asia aiemmista jaksoista? Ehdotus: Yhä jokainen ensisijaisesti vastaa omasta työstään ja yhteisestä kokonaisuudesta
- Tällä jaksolla valmiiksi myös valot ja äänet, sekä puvustus
- Työryhmän assistentti kommunikoi valon ja äänen ja tekniikan suuntaan työryhmän puolesta
- Yhä pidetään viikkopalaveri viikon viimeisenä harjoitus tuntina
- Sovitaan yhdessä miten kokonaisuuteen liittyvät päätökset toteutetaan

4. VIIMEISTELYVAIHE (Elokuun puolivälistä ensi-iltaan 23.8.-2.9)

- kaikki päätökset tehty ja palikat kasassa, läpimenoja ja mm. valmistavat harjoitukset ja pääharjoitukset.
- Tavoite: syventää jokaisen prosessi kohti yhteistä esitystä ja viimeistellä kokonaisuus

HARJOITTELUN PERUS TOIMINTAMALLI:

- ensisijainen työn kohde on oma tehtävä (rooli/työtehtävä tms.) prosessissa, ei siis ole tarkoitus puuttua toisen roolityöhön, ellei se erityisesti kosketa omaa työtä/kokonaisuutta
- Minä johdan omaa työtäni ts. vastuu sen toteuttamisesta on minulla. Ts. Minulla on suurempi "*omistajuus*" omaan työhöni kuin jos tekisin työtä yhden "johtajan" alaisuudessa.
- Ehdotus: Assistentti antaa mielipiteensä pyydettyäessä
- Perustointamallia täydennetään yhteisen keskustelun pohjalta
- Näyttelijäryhmä ohjaa näytelmän yhdessä ja vastaa kokonaisuuden valmistamisesta



Kysely näyttelijän kokemuksesta luovuudesta erityisesti prosessissa Salaisuuksien ilta

Hei! Teen lopputyötä Taideyliopiston Sibelius-Akatemian taiteen johtamisen ja yrittäjyyden koulutusohjelmaan. Lopputyöni aihe on näyttelijän kokemus luovuudesta teatterityössä ja lopputyöni osana yritän löytää keinoja joilla voisi lisätä näyttelijän kokemusta luovuudesta erityisesti johdon keinoin.

Tämä kysely on lähetetty sinulle koska olit mukana työryhmälähtöisessä prosessissa salaisuuksien ilta. Kyselyssä luovuuteen liittyvistä kysymyksistä osa koskee näyttelijän kokemusta luovuudesta ylipäätään ja osa pureutuu prosessin salaisuuksien ilta tapaukseen.

Kyselyn lopussa on lisäksi muutama kysymys liittyen salaisuuksien illan prosessin kehittämisehdotuksiin, ne eivät tule niinkään tutkimuskäyttöön vaan niiden tavoite on kehittää ryhmälähtöisiä prosesseja tulevaisuudessa. Kyselyn vastaamiseen menee noin 15-20 minuuttia. Jos et halua vastata johonkin kysymykseen voit hyvin jättää siihen vastaamatta. Kyselyyn vastaaminen toteutuu anonymisti, eli en saa tietooni kuka on kyselyn vastaaja.

Kiitän jo etukäteen avustasi.

Henkilökohtainen kokemukseni luovuudesta työssäni

Luovuus määritellään useiden eri luovuutta tutkineiden tutkijoiden (Amabile, Csikszentmihalyi, Uusikylä jne.) mukaan tiivistetysti niin, että luovuus muuttaa jotain kulttuurisessa, symboliset säännöt omaavassa, kontekstista luoden siihen jotain uutta (uusia toimintamalleja, uutta ajattelua, uusia ideoita). Siis jotain mikä ei lähtökohtaisesti toista samaa kuin aiemmin - ja joka on tavalla tai toisella hyödyksi tälle symboliset säännöt omaavalle toimintakulttuurille.

Seuraavista kysymyksistä osa liittyy kokemukseesi luovuudesta ja näyttelijäntyöstä ylipäätään ja osa koskee kokemustasi näyttelijäntöön luovuudesta prosessissa salaisuuksien ilta.

Näyttelijäntyö (ylipäätään) on luovaa työtä	<input type="text"/>	(0 - 10)
Koen toteutuvani työssäni näyttelijänä luovasti	<input type="text"/>	(0 - 10)
Koen, että prosessissa Salaisuuksien ilta pystyin toteutumaan luovasti	<input type="text"/>	(0 - 10)
Prosessi Salaisuuksien ilta herätti minulle uusia ajatuksia suhteessa työhöni (esim. uusia ajatuksia, toimintamalleja, aiemmasta poikkeavaa toimintaa tms.)	<input type="text"/>	(0 - 10)
Olen kokenut toteutuvani luovemmin toisenlaisissa prosesseissa kuin prosessissa Salaisuuksien ilta	<input type="text"/>	(0 - 10)
Prosessin Salaisuuksien ilta harjoitusajalla minulle heräsi uudenlaisia ajatuksia, jotka olivat hyödyksi työlleni ja näkyivät lopputuloksessa	<input type="text"/>	(0 - 10)
Prosessin Salaisuuksien ilta harjoitusajalla minulle heräsi uudenlaisia ajatuksia suhteessa näyttelijäntööhön, jotka eivät näkyneet lopputuloksessa	<input type="text"/>	(0 - 10)

Jos koit, että prosessin Salaisuuksien ilta aikana sinulle heräsi uudenlaisia tai aiemmasta poikkeavia ajatuksia suhteessa työhösi, niin millaisia ne olivat?

Jos koet, että olet kokenut itsesi luovemmaksi toisenlaisissa prosesseissa kuin Salaisuuksien ilta prosessissa, millaisia erilaisia toimintapoja niissä oli?

Millä tavalla ohjaajan puuttuminen vaikutti työskentelyysi luovuuden kokemuksesi näkökulmasta?

UNIARTS HELSINKI

✘ SIBELIUS ACADEMY

Muutama kysymys prosessista salaisuuksien ilta

Nämä kysymykset liittyvät erityisesti henkilökohtaiseen kokemukseesi prosessin salaisuuksien ilta toteuttamisen osalta. Näiden kysymysten tavoitteena on etsiä tietoa siitä, miten työryhmälähtöisiä toimintatapoja voisi kehittää tulevaisuudessa.

Suhteessa kevään harjoitusjaksoon: Saimme yhdessä määriteltyä harjoituskauden alussa työtavan toimintatavat riittävällä tavalla



Jos olisin voinut muuttaa jotain, mitä olisin muuttanut kevään toimintatavoista?

Jos olisit halunnut muuttaa jotain toimintatavoissa olisiko tämä/nämä muutokset mielestäsi voineet lisätä kokemustasi luovuudesta?

Suhteessa syksyn harjoitusjaksoon:

Saimme yhdessä määriteltyä työtavan toimintatavat riittäväällä tavalla

työskentelyn sääntöihin liittyen (0 - 10)

aikataulutukseen liittyen (0 - 10)

omaan työhöni ja sen toteuttamiseen liittyen (0 - 10)

Jos olisin voinut muuttaa jotain suhteessa toteutettuun työtapaan syksyllä, mitä olisin muuttanut?

Miten nämä muutokset olisivat voineet näkyä lopputuloksessa?

Entä miten nämä muutokset olisivat voineet mielestäsi näkyä luovuuden kokemuksessasi?

Tämä kysymys koskee luovuutta ja teatterin yleisiä toimintamalleja, jotka toteutuvat usein kun produktioita tehdään. Näitä toimintamalleja ovat mm. toistuvat aikataulurakenteet ja muut toistuvat toimintatavat, jotka toteutuvat usein suhteellisen kaavamaisesti, kun teatteriesityksiä valmistetaan.

Mistä olemassaolevista teatterin "perinteisistä" toimintatavoista (aikataulut, luodut toimintamallit ja tavat) koet olevan hyötyä sinulle näyttelijänä, jotta voit kokea itsesi luovaksi?

Mitä olemassaolevista teatterintekemisen toimintatavoista haluaisit muuttaa, jos voisit muuttaa mitä vaan?

Tuliko salaisuuksien illan prosessissa sinulle jokin oivallus tai idea tai havainto, joka mielestäsi lisäsi kokemustasi näyttelijän luovuudesta, jos kyllä niin mikä se oli?

Vapaa sana (tähän voit kirjoittaa halutessasi mitä vaan, jos haluat vielä tuoda jonkin asian esiin.)
