

Opinnäytetyö AMK

Media-alan koulutus, elokuvan medionomi

2022

Neo Kauppinen

# REILU JOHTAMINEN

– Esihenkilöt animaatiotuotannossa



Opinnäytetyö AMK | Tiivistelmä

Turun ammattikorkeakoulu

Media-alan koulutus, elokuva

25.5.2022 | 41 sivua

Neo Kauppinen

## Reilu johtaminen

- Esihenkilöt animaatiotuotannossa

Tämän opinnäytetyön aiheena on käsitellä esihenkilöiden roolia animaatiotuotannoissa Suomessa. Tarkoituksena on tutkia erilaisia johtamisen tyylejä ja sitä, miten ne soveltuvat osaksi animaatiotuotannossa tapahtuvaa johtamistyötä, sekä löytää hyvän ja reilun johtamisen perusteita. Tärkeimpänä lähteenä on käytössä Annastiina Mäen väitöskirja johtajuuskulttuurista sekä muita johtajuutta käsitteleviä teoksia ja tuottajan työtä pohtivia opinnäytetöitä. Kirjallisten lähteiden lisäksi tutkin esihenkilön työtä myös omien, työharjoittelusta sekä opiskelijatuotannoista kertyneiden kokemusten pohjalta.

Työharjoitteluni oli noin kuuden kuukauden pituinen, Pyjama Films - animaatiostudiossa, joka on henkilökunnaltaan hyvin pieni studio, vakituisia tekijöitä harjoittelun aikana vain kolme. Myös opiskelijatuotannot ovat olleet työryhmäkooltaan pieniä. Näiden kokemusten vaikutuksesta käsittelem esihenkilön roolia sillä ajatuksella, ettei työ tapahdu suuressa monen kymmenen työntekijän organisaatiossa. Tuottaja saattaa toimia myös itse yrityksen johdossa, jolloin häntä ylempi johdon taso tulee projektikohtaisesti studion ulkopuolelta tai sitä ei ole lainkaan. Opinnäytetyössä keskitytään nimenomaan Suomessa tapahtuviin tuotantoihin.

Asiasanat:

Johtajuus, johtaminen, esihenkilötyö, esihenkilö, animaatiotuotanto, animaatio

Bachelor's Thesis | Abstract

Turku University of Applied Sciences

Film and Media, Film

25.5.2022 | 41 pages

Neo Kauppinen

## Healthy leading

- superiors in an animation production

The goal of this thesis is to discourse the roles of superiors in an animation production. The thesis aims to study styles of leadership and how they fit into a production and mould the work of the superiors to be fair and desirable.

The main source for this thesis is Annastiina Mäki's doctoral thesis about leadership culture and other pieces discussing leadership and the work of a media producer. On top of the written sources, I have taken advantage of my own experiences gathered during student productions and practical training. My practical training was approximately six months in length at Pyjama Films animation studio. The studio is rather small, only three permanent workers during my training. Student productions have also tended to be small in staff size and from the impact of these experiences this thesis discourses the roles of a superior in a production with a small amount of staff members, rather than in an organization with dozens of workers. In this case, the producers may be a part of the studio's administration, making them the highest lead if none is coming from outside of the studio. The thesis concentrates on animation productions in Finland.

Keywords:

Leadership, leading, work of superiors, animation production, animation

# Sisältö

<b>1 Johdanto</b>	<b>7</b>
<b>2 Johtamisen kontekstuaalinen ja sosiaalinen luonne</b>	<b>10</b>
<b>3 Johtaminen</b>	<b>14</b>
3.1 Virheiden salliminen ja arvostus	16
3.2 Luottamus	18
<b>4 Viestintä</b>	<b>21</b>
<b>5 Uupuminen</b>	<b>26</b>
<b>6 Tarkastelussa Brink Helsinki</b>	<b>29</b>
<b>7 Loppusanat</b>	<b>37</b>
<b>Lähteet</b>	<b>39</b>
<b>Liitteet</b>	<b>41</b>
Liite 1. Haastattelukysymykset	41

# 1 Johdanto

Johtamisen tavoitteena on aina tuloksellisuus. Tuloksia voidaan mitata monilla eri tavoin kuten rahana tai työhyvinvointina, eikä yksi näkökulma sulje toisia pois. Eri näkökulmien painoarvo voi myös vaihdella, animaatiotuotantoa aloittaessa on jo tiedossa, että työn tuloksia rahassa voidaan parhaiten tarkastella vasta tuotannon loppupäässä, kun animaatio on valmis ja markkinoilla. Tuotannon aikana tuottajat huolehtivat, että rahaa kuluu suunnitelmien mukaisesti, jotta tuotto on käytettyjä varoja suurempi. Tuottajat ovat läsnä tuotannon jokaisessa vaiheessa ja heidän vastuunsa on suuri. Animaation toteuttaminen vaatii monen ihmisen panosta ja tuottajat huolehtivat heidän tarpeisiinsa vastaamisesta, jokainen tuottaja toimii työssään esihenkilönä. Tuottajat eivät kuitenkaan ole tuotannon ainoita esihenkilöitä.

Animaatiotuotannot ovat luovaa työtä ja luova työ, sekä sen johtaminen, on omalaatuista. Erilaisille mielipiteille, taiteellisille näkemyksille, pitää olla tilaa ja tuotannon alkuvaiheessa edestakaisin pallottelua tapahtuu paljon.

Animaatiotuotannot ovat luonteeltaan moninaisia, joten on osattava sopeutua monenlaisiin johtamistilanteisiin. Hyvät johtamistaidot ovat suuressa roolissa jokaisen tuotannon esihenkilön, varsinkin animaatiotuottajan työssä.

Tiukasta hierarkkisesta johtamisesta, jossa ylhäältä käsketään ja työntekijät tottelevat, on vuosien varrella saatu hellennettyä otetta. Tutkimusten ja niistä syntyneiden teorioiden avulla nykyinen käsitys johtajuudesta perustaa enemmän sen relationaaliselle ja kontekstuaaliselle luonteelle. Tämä tarkoittaa sitä, että johtajuus on sidoksissa tilanteisiin, kulttuuriin ja ympäristöön.

Johtamisesta tekee myös dynaamista ja muuttuvaa sen riippuvuus erilaisista suhteista toisten henkilöiden kanssa ja yksilöiden välinen vuorovaikutus.

Huolimatta siitä, että johtajuuden tarkastelun kehittymisen tuloksena monissa työpaikoissa on siirrytty pois yksilö- ja positiolähtöisestä johtamisesta, voidaan

muutoksen mukana tuoda viisi kulmakiveä hyvään johtamiseen (Mäki 2017 s.10):

1. Johtaja kantaa lopullisen vastuun
2. Johtaja tekee päätökset
3. Johtajan pitää tietää
4. Johtaja vaikuttaa alaisiin päämäärien tavoittamiseksi
5. Johtaja suunnittelee, organisoii, koordinoi ja kontrolloi

Nämä viisi kohtaa kuvailevat tuottajan roolia paremmin kuin hyvin, joten on aihetta väittää, että hyvän tuottajan työ perustuu vahvasti kehittyneisiin johtamistaitoihin.

Suomessa voidaan jakaa yleisimmät johtajan roolit viiteen eri koulukuntaan (Mäki 2017 s.9):

1. Tieteellinen liikejohto, joka arvostaa tehokkuutta ja rationaalista ajattelua
2. Ihmissuhdekoulukunta, joka painottaa humaaneja arvoja sekä vuorovaikutusta
3. Rakenneteorioihin perustuva johtaminen, jossa korostuu strategiat ja organisaatiokulttuuri
4. Organisaatiokulttuuriteorioiden ohjaama johtaminen, jossa painottuu organisaation ainutlaatuisuus ja ihmisten sitoutuminen
5. Innovaatioteoriat, jotka korostavat jatkuvaa uusiutumista

Omien kokemuksieni perusteella Suomessa animaatioala rakentuu ihmissuhdekoulukunnan ja organisaatiokulttuuriteorioiden muovaamasta johtamisesta. Myös hierarkia on omalla tavallaan korostunut animaatiotuotannoissa; ilman selkeitä esihenkilörooleja, tuotanto ei pysy kasassa. Hierarkian olemassaolo ei kuitenkaan tarkoita tiukkaa ja yksilöiden tarpeita huomiotta jättävää johtamista. Organisaation strategiat ja toimintaa ohjaavat prosessit sekä periaatteet ovat osa johtajuuden kontekstia: selvä tieto animaatiotuotannon etenemisestä ja roolien jakautumisesta on edellytys onnistuneelle tuotannolle. Näin tapoja voi muokata tilanteen mukaan, kun tietää normit, jotka usein ovat olemassa syystä. Toisaalta jos paljastuu normeiksi



muodostuneita kestävämpiä toimintatapoja, voidaan niitä alkaa kitkemään pois, kun tiedetään millainen menettely on kestävämpää.

Varsinkin tuotantovaiheessa aikataulu on tiukka ja työtahdin on pysyttävä yllä asetettujen tavoitteiden saavuttamiseksi, joten ihmisläheinen suhtautuminen johtamiseen on tärkeää. Suomessa animaatiostudioilla harvemmin on useita vakituisia animaattorieta työskentelemässä ja tekijöitä ylipäättään on vähän (Kyykoski 2021 luento 5.5.2021), palkkaus tapahtuu projektikohtaisesti suomalaisista freelancereista sekä ulkoistamalla. Ulkoistaminen, eli jonkin tuotannon vaiheen toteuttaminen jossakin muualla, kuin päästudiossa, sijoittuu usein Suomen ulkopuolelle, sillä esim. Aasiassa tekijöitä on enemmän ja kustannukset alhaisempia. Reiluilla työkäytännöillä ja hyvällä ilmapiirillä työpaikalla saadaan varmasti ihmisiä sitoutumaan organisaatioon, pysyvästi tai niin, että kysyttäessä moni palaa mielellään töihin uuden projektin pariin, aiempien hyvien kokemusten perusteella. Hyvällä maineella on suuri merkitys työntekijöiden saatavuuden kannalta; ei kukaan halua työskennellä tiimissä, jossa kokee epäreilua tai tietää joutuvansa lähelle loppuun palamista, eikä saa apua pyytäessä. Marja-Liisa Mankan (2012) mukaan 50-90% organisaation arvosta syntyy työntekijöiden kautta. Tämän ajatuksen johdosta työhyvinvointiin ja työympäristöön panostaminen on yksi tärkeimmistä asioista, jota johtavassa asemassa olevat henkilöt voivat viedä eteenpäin.

Tarkastelemalla yhtä Suomen animaatioalan johtavista yrityksistä, Brink Helsinkiä, saadaan vahvistusta ajatukselle, että ihmissuhteisiin ja organisaatiokulttuuriin painottuva johtaminen on tavoiteltavaa ja kannattavaa.

## 2 Johtamisen kontekstuaalinen ja sosiaalinen luonne

Johtamisen taustalla vaikuttavat aina vallitseva kulttuuri ja yhteiskunnan normit, eli vallitseva ympäristö työpaikalla sekä sen ulkopuolella. (Mäki 2017 s.19, 42).

Kulttuurin vaikutusta työntekoon ja toisaalta työnteon vaikutusta kulttuuriin voidaan tutkia loputtomasti, mutta yksinkertaisesti todettuna kulttuurin kautta valikoituu arvostettavat asiat ja syy, miksi niitä pidetään arvossa. Yrityksen ja omien henkilökohtaisten arvojen esille tuominen on yleistynyt viimeisten vuosien aikana, koska ihmisiä kiinnostaa tietää millaisia vaikutuksia heidän työllään saattaa olla. Esimerkiksi johonkin vähemmistöön kuuluva henkilö tuskin haluaa työskennellä sellaiselle työnantajalle, jonka tietää tukevan kyseisen vähemmistön vastaisia ryhmiä. Mielestäni on jokaisen edun mukaista, että yritykset ja johtohahmot ovat läpinäkyviä arvoistaan. Se lisää saavutettavuuden tuntua ja varmuutta omaan työpaikkaan. Sankarijohtajuudesta, jossa johtohahmo on asetettu muita työntekijöitä korkeammalle ja häntä ihailaan, on alettu siirtyä ympäristöä huomioivaan tutkimukseen -60-70 luvuilla. Nyt johtajilta ja organisaatioilta odotetaan sopeutumista ympäristöönsä ja sen vaatimukseen, ei toisinpäin (Mäki 2027 s.13-14).

Työpaikalla tapahtuu monenlaista johtamista, sillä se on sidoksissa tilanteisiin ja kontekstiin (Mäki 2017 s.9). Johtamisen toteutumiseksi tilanteissa on myös oltava useampi, kuin yksi henkilö, ellei puhuta itsensä johtamisesta. Voidaankin puhua johtajuuden ja johtamisen relationaalisesta luonteesta, joka tarkoittaa etenkin johtajuuden olevan usean eri tekijän liitto. Relationaalisuus on toisista henkilöistä riippuvia suhteita, yksilöiden välistä vuorovaikutusta ja sen johdosta dynaamista että muuttuvaa (Mäki 2017 s.16). Johtajuus ja johtaminen on siis useiden henkilöiden toiminnan tulos, johtamisen toteutumiseksi tarvitaan niin johtava henkilö kuin johdettavia. Relationaalisuudesta johtuen, johtajuutta voidaan työpaikalla tunnistaa muissakin henkilöissä, kuin vain esihenkilössä. Pelkistetysti ajateltuna, kuka vain voi tehdä myös johtamista. Molempiin käsitteisiin liittyy kääntöpuoli, jolla huonolla johtajuudella ja johtamisella voidaan

saada aikaan negatiivisia tuloksia. Terminä johtajuuden ja johtamisen ero on, että johtaminen on itse tekemistä ja johtajuudella viitataan henkilöiden ja asioiden välisiin suhteisiin (Mäki 2017 s.16) Johtamisella pyritään tiettyyn tavoitteeseen hankkimalla ihmisten työpanosta ja voimavaroja, joita kohdennetaan ja hyödynnetään tavoitteen saavuttamiseksi. Animaatiotuotannon päätavoite on tietenkin itsestään selvä, tuotannon loppuun saattaminen jolloin valmistuu jokin teos. Tavoitteita on kuitenkin runsaasti myös matkan varrella, ennen kuin päätavoite voidaan saavuttaa. Idean muuttaminen käsikirjoitukseksi ja biblen valmiiksi saaminen, tekijöiden palkkaaminen, erinäiset viikotavoitteet ovat kaikki asioita, jotka pitää täyttää tuotannon etenemiseksi. Tuottajalla on päävastuu tavoitteiden saavuttamisesta ja esihenkilönä toimii jokaisen tekijän johtajana.

Johtajuuden tunnistaminen liittyy toisissa henkilöissä nähtävään osaamiseen tai muuten kokemukseen pätevyydestä. Aina se ei kuitenkaan liity suoraan käsillä olevaan työhön, vaan johtajuutta voidaan nähdä myös yhteisen tekemisen, ajatuksien, kokemusten, arvostuksen, luottamuksen ja jopa tietämättömyyden perusteella (Mäki 2017 s.20). Esimerkiksi eri osastojen HODit (Head Of Department) toimivat esihenkilöinä osastonsa jäsenille, mutta myös pitkään alalla työskennelleet osaston jäsenet herättävät helposti johtajuutta. Tätä ei tule tuottajan tai HODin pelätä, sillä tekijät ovat oman työnsä ammattilaisia. He tietävät ja ymmärtävät käsillä olevista asioista usein paljon hiljaista tietoa sekä sellaisia aspekteja, joita ulkopuolinen (tuottaja) ei välttämättä ole aiemmin kohdannut. Muihin johtajuutta herättäviin henkilöihin on hyvä tukeutua, kunhan se ei kuormita heitä liikaa. Tuottajana, ylipäätään esihenkilönä on etu nähdä sinua osaavimmat työryhmän jäsenet vahvuutena. Johtajuutta tunnistetaan ryhmissä ja organisaatioissa joka tapauksessa useamman henkilön kesken, joten ihmisten luontaista taipumusta vastaan ei tarvitse taistella. Merkittäviä työryhmän jäseniä voidaan kutsua esimerkiksi avainhenkilöinä (Key personnel) (Winder, Dowlatabadi 2020 s.149-151), jos he eivät varsinaisesti täytä esihenkilön roolia.

Käsite jaetusta johtajuudesta perustuu juurikin ajatukselle koko työryhmän kollektiivisesta osaamisesta: vastuut ja toimintojen jakaminen tapahtuu useamman henkilön kesken, koska osaaminen on jakautunutta. Mielestäni jaetun johtajuuden etuja on mm. yhden henkilön pienempi määrä vastuuta, joka voi auttaa pitämään negatiivista stressiä alhaisena tai siedettävänä. Erittelen stressin negatiiviseen ja neutraaliin stressiin, sillä tiettyyn pisteeseen asti stressillä voi olla työtä edistäviä vaikutuksia. Stressi on yksi ihmisen perusemoatioista, joten sen sietäminen kuuluu jokaisen ihmisen elämään, lyhyt jaksoisena tällaisesta “neutraalista stressistä” voi olla apua luomaan työn imua lisäämällä keskittymiskykyä sekä tarmoa saattaa jokin työ loppuun. Stressi muuttuu kuitenkin haittatekijäksi, jos se jatkuu pitkään (Mieli.fi 2021). Jokaisella on oma henkilökohtainen raja, jonka ylittyttyä stressi on kuluttanut loppuun henkilön ne voimavarat, jotka ovat johtaneet positiivisiin tuloksiin ja ilman lepoa stressi johtaa uupumiseen. Jakamalla vastuuta työryhmän sisällä sellaisilta alueilta, joilla henkilö kokee olevansa toisia työryhmän jäseniä taidottomampi, poistetaan kyseisen henkilön stressin jatkumisen riskiä. Animaatiotuotannot ja monet muut media-alan projektit perustuvat jo lähtökohtaisesti jaetulle johtajuudelle. Vaikka loppupeleissä päävastuun kantavat tuottajat, on heitäkin useampi. Myös muita selkeästi esihenkilön roolissa toimivia tekijöitä on tuotannoissa useita, kuten HODit. HODien omissa työryhmissä taas on usein henkilöitä, jotka ovat jo kokeneita omassa ammatissaan. Jaettu johtajuus syntyy luonnollisesti, kun ei voida olettaa yhden esihenkilön tuntevan kaikkia eri osastojen työhön vaikuttavia tekijöitä. Ryhmäluontoisuudestaan huolimatta, animaatiotuotannoissa tapahtuva työ vaatii myös paljon itsenäisyyttä ja oma-aloitteisuutta, jolloin jokaisen on tunnistettava johtajuutta myös itsessään. Selkeä esimerkki johtajuuden ja osaamisen jakautumisesta löytyy animaatiotuotannon animaattorien muodostamista ryhmistä, joihin pyritään palkkaamaan eri tasoisia tekijöitä. Englanniksi puhutaan konseptista “level of talent” (Winder, Dowlatabadi 2020 s.149). Level of talent konsepti sisältää myös ymmärryksen henkilöiden olemassa olevasta julkisesta asemasta. Esimerkiksi tunnettujen näyttelijöiden palkkaaminen äänirooleihin voi olla tehokasta taidon

tason hyödyntämistä. Sen lisäksi, että tunnetun tekijän palkkaaminen asettaa tietyn odotuksen laadusta, tuotanto voi hyötyä myös lisänäkyvyydestä.

Animaatiotuotantojen taipumus toteuttaa jaettua johtajuutta käy järkeen työn luonteen takia. Vastuiden jakaminen ei kuitenkaan tapahdu ehdoitta. Jotta jaetusta johtajuudesta on todellista ja pitkäaikaista hyötyä, vaaditaan tekijöiltä luottamusta toisiinsa sekä kykyä ja halua keskustella että neuvotella.

Jakaminen ei ole maaginen ratkaisu kaikkeen, se ei automaattisesti ratkoo pulmia tai lisää tuloksellisuutta (Mäki 2017 s.19-21). Hyvää johtamista on kyky osata arvioida milloin ja miten johtajuutta jaetaan. Animaatiotuotannossa, vaikka erilaista vastuuta jaetaan eri tekijöille, tuottajan on pysyttävä ajan tasalla siitä, mitä jatkuvasti tapahtuu. Yksi jaetun johtajuuden kompastuskivistä voi olla se, että unohdetaan eri osasten vaikutus toisiinsa, animaatiotuotannossa tämäkin on korostunut. Vaikka moni osasto toimii suurelta osin itsekseen, on niiden toiminnalla vaikutusta toisiinsa. Yhden osaston aikataulusta lipsuminen vaikuttaa toisaalla ja pahimmassa tapauksessa viivästyttää koko tuotantoa, jos kommunikaatio ei toimi.

Johtamisen tutkimuksessa jaettua johtajuutta voidaan ajatella myös sateenvarjoterminä, jolloin se nähdään muita käsitteitä laajempaan ja analyttisenä. Muita johtajuuden tunnistamiseen useassa tekijässä perustuvia termejä ovat yhteistoiminnallinen johtajuus ja kollektiivinen johtajuus (Mäki 2017 s.20). Animaatiotuotannoille ominaista on myös ensin mainittu yhteistoiminnallinen johtajuus, koska harva tuotanto toteutuu ilman usean tahon yhteistyötä, esimerkiksi rahoituksen saamiseksi tai animoinnin ulkoistamisen muodossa.

### 3 Johtaminen

Johtamisen tarkoituksena on hyötyjen tuottaminen. Se on merkityksen rakentamista erilaisten suhdeverkkojen ja interaktiivisen vuorovaikutuksen avulla. Hyötyjä tuotetaan antamalla työntekijöille visioita, suunta, turvaa ja kokemuksia kuulumisesta, jolloin työntekijät ovat yhteistyökykyisiä, itseohjautuvia, mutta lojaaleja (Mäki 2017 s.11). Johtamisen ytimessä korostuu nimen omaan sosiaalisuus ja prosessi, jonka keskiössä ovat asioille annetut merkitykset sekä tulkinnat sanoista ja teoista.

Hyötyjä on monenlaisia, niin hyvällä johtamisella aikaansaatu turvallinen työilmapiiri, työntekijöiden hyvinvointi ja uupumisen välttäminen, kuin varsinaiset ja konkreettiset tuotannolle asetetut tavoitteet. Kuten johtajuus, johtaminen on kontekstiin sidonnainen, kollektiivinen ja kulttuurin kytkeytynyt ilmiö. Johtamisen sekä johtajuuden tutkimusta onkin hankaloittanut juuri ympäristötekijöiden vaikutusten vähäinen huomiointi (Mäki 2017 s.13), joka voi johtaa ongelmiin myös arkisessa työskentelyssä. Kuten aiemmin mainittu, johtamista ei tapahdu vain yhden henkilön kesken, vaan se on vuorovaikutteista. Muiden ihmisten kanssakäymiseen vaikuttavat monet kulttuuriset tekijät eri tasoilla, puhutaan maakohtaisesta kulttuurista, alakohtaisesta kulttuurista ja myös yhden organisaation sisällä muodostuneesta kulttuurista, joka ohjaa tekijöiden käyttäytymistä, odotuksia ja tekoja. Myös työn tekeminen vaikuttaa kulttuuriin. Vaikutusta tapahtuu myös, vaikka kulttuuria ei aina tiedostettaisikaan. Hyvä johtaja kuitenkin muistaa ympäristötekijöiden vaikutukset arjessa ja osaa kiperän paikan tullen vilkaista suurempaa kuvaa. Johtamisen vaikutukset eivät aina näy ja tapahdu suoraviivaisesti, välittömänä kasvotusten tapahtuvana vuorovaikutuksena (Mäki 2017 s.22) ja oikeastaan väitän, että mitä useammin johtamisella on positiivisia vaikutuksia, jotka tulevat näkyviin ja ovat pysyviä pitkällä aikavälillä tarkasteltuna, sen parempaa johtaminen on. Ei keskitytä välittömiin ratkaisuihin, jotka eivät välttämättä ole kestäviä.

Puhuttaessa johtamisesta, keskustelussa nousee usein esiin termi "johtamistaidot". Johtamistaidot koostuvat monesta eri palasesta ja niiden

kehittäminen vaatii esihenkilöltä aitoa kiinnostusta johtamista kohtaan. Marja-Liisa Mankan (2012) mukaan hyvän esimiestyön lähtökohta on nimenomaan *halu* toimia esimiehenä. Olen asiasta samaa mieltä, sillä jos halua ei löydy, ei myöskään panosta uusien taitojen oppimiseen. Esihenkilöihin ja johtajiin kohdistuu paljon paineita: heillä on valtaa, mutta sen mukana tulee korkeat odotukset muilta työryhmän jäseniltä ja tavallaan esihenkilö on aina jonkinlaisen tarkkailun kohteena erilaisten odotusten ja oletusten myötä.

Erehdyksien sattuessa esihenkilö kantaa vastuun myös epäonnistumisistaan. Syyllisen etsintä ja selittely eivät vie tuotantoa eteenpäin, eivätkä pidä yllä avointa ilmapiiriä, johon hyvä esihenkilötyö tähtää. Esihenkilön oma käytös heijastuu helposti muihin työryhmän jäseniin (Manka 2012).

Suomessa huono johtaminen vaikuttaa vahvasti työpaikan vaihtoon. Eeva Ryyänen ja Salla Turunen ovat vuonna 2020 toteuttaneet kyselyn, jonka tarkoituksena on tutkia huonon johtamisen esiintymistä ja vaikutuksia. Kyselyyn vastanneista 50 henkilöstä 62% prosenttia kertoi joskus irtisanoutuneensa työtehtävistään huonon johtamisen tuloksena. Animaation parissa, varsinkin Suomessa, jossa media-alalla työskennellään paljon freelancer yrittäjinä, työpaikan säännöllinen vaihtaminen on normaalia. Hyvällä johtamisella voidaan kuitenkin varmistaa työntekijöiden palaaminen ja mahdollisuuksien salliessa yritystä voidaan kasvattaa lisäämällä vakituisia työntekijöitä, jolloin esihenkilön johtamistaitojen merkitys korostuu entisestään.

Johtamisen tutkimuksessa ja nykyisin myös työpaikoilla ollaan havahduttu siihen, kuinka tärkeää yksilöiden huomioiminen on. Vaikka työpaikoilla muodostuu erilaisia ryhmiä, hyviin johtamistaitoihin kuuluu ryhmien erilaisten tarpeiden kartoittaminen ja yksilöiden merkityksen näkeminen. Yksilöiden tarpeet pitää selvittää ja ymmärtää, paras tapa tähän on keskusteleminen ja kyseleminen. Missä tekijä tarvitsee tukea, minkälaista hänelle hyvä tuki on, mikä tuo motivaatiota ja millaisia tavoitteita hänellä on? Kun näihin kysymyksiin saadaan vastauksia työryhmän jäseniltä, voi esihenkilö rakentaa niin fyysistä

kuin sosiaalista ympäristöä, jossa mahdollisimman moni kokee onnistumisen tunteita. Kokeneet ja uransa alkuvaiheessa olevat tekijät tarvitsevat erilaista johtamista ja heidän odotuksensa esihenkilöltä saattavat olla hyvinkin erilaiset. Keskustelu paljastaa kuitenkin myös alan konkareiden tarkempia toiveita ja kiinnostuksen osoittamisella välttää tilanteilta, jossa tekijöiden odotukset jäisivät ikään kuin pimentoon. Esihenkilön on vaikea täyttää pimennossa olevia odotuksia, koska ei tiedä niitä. Työuran aikana tekijöille rutinoituu erilaisia työtapoja, jos niitä ei tuoda esille, voi aiheutua väärinkäsityksiä ja turhautumista, kun työympäristö ei ole omaan tekemiseen optimoitu. Tietenkin esihenkilön on odotettava myös muilta tekijöiltä sopeutumista tuotannon realiteetteihin. Kaikki asiat eivät välttämättä ole muutettavissa ja myös esihenkilöllä on oikeus pitää kiinni omista yksilöllisistä tarpeistaan. Esihenkilön työhön ei myöskään kuulu niin sanotusti egojen lapsenvahtina oleminen. (Parker 2021, luento 10.11.2021) Keskusteleminen on kuitenkin myös erimielisyyksien ja näkemuserojen ilmaantuessa ensimmäinen ratkaisu ongelmien selvittämiseen.

### 3.1 Virheiden salliminen ja arvostus

Jokaiseen tuotantoon, niin kuin jokaisen ihmisen arkielämään työn ulkopuolella, kuuluu mahdollisuus virheiden tekemiseen. Virheiden tekemistä ei kannata pelätä. Tuotannoissa virheiden ja erehdysten toteutumista pyritään tietenkin välttämään, parhain tapa tähän on ennakointi. Tuottaja luo osana esituotantoa riskianalyysijä, joihin tai johon on listattu erilaisia riskejä, niiden toteutumisen todennäköisyys sekä ennaltaehkäisevät toimenpiteet että toimet, jotka on tehtävä jos riski kaikesta huolimatta toteutuu. Riskejä on monenlaisia, työntekijöiden virheet eivät ole listan kärjessä, sillä niiden ennaltaehkäiseminen on yksinkertaista. Myös mahdollisten virheiden toteutuessa korjaavat toimenpiteet eivät välttämättä vaadi paljoa. Tämä kuitenkin vaatii hyvän perustan, ilmapiirin työryhmässä pitää olla sellainen, että erehdyksistä uskalletaan kertoa ja toisaalta turvallisessa ympäristössä uskalletaan myös kysyä apua etukäteen.



Lähtökohtaisesti virheistä puhuminen voi tuntua negatiiviselta asialta. Moni on oppinut, että virheet ovat aina huono asia ja merkitsevät epäonnistumista. Siksi varsinkin työpaikalla voi mielestäni olla hyvin vaikea nostaa esille tehtyjä virheitä ja joskus jo tietämättömyys jostakin asiasta tuntuu virheeltä, joten ei uskalleta kysyä apua. Animaatiotuotannossa pahimmassa tapauksessa virheet voivat johtaa suuren työmäärään uudelleen tekemiseen ja/tai tekijöiden uupumiseen, joten ilmapiirin avoimuus on tärkeää tämän välttämiseksi. Esihenkilönä voi muuttaa asenteita virheiden tekemisestä ja pitää huolta koko työryhmän valppaudesta hakea ja antaa apua tarvittaessa.

Jotta päästään avoimeen ja sallivaan ilmapiiriin, pitää tekijöille tuoda esille, ettei virheiden tekeminen ole rangaistava teko. Alexander Seraidaris suhtautuu pitämässäni haastattelussa termiin "virhe" varovaisesti, hän puhuu mieluummin epäonnistumisista. Seraidaris ajattelee epäonnistumisien olevan olennainen osaa kehittävässä johtamistyössä, sillä kehittymiseen kuuluu aina uuden opettelu ja kovin moni ei ole kovin hyvä asiassa, jota kokeilee ensimmäisen kerran. Siksi esihenkilön pitää pystyä näkemään epäonnistumiset osana tekijöiden kehittymistä ja olla tukena sekä kannustaa rankaisemisen sijaan, sillä rankaisemalla pyritään jonkin asian tekemisen lopettamiseen (Seraidaris 2022 sähköpostihaastattelu 14.2.2022). Kehitystä ei tapahdu, jos tekijät pelkäävät uusien asioiden kokeilemistä rankaisemisen pelossa. Kannustava esihenkilö vahvistaa työntekijän luottamusta omiin kykyihinsä ja ammatillinen pystyvyys lisääntyy.

Toinen ammatillista pystyvyyttä ajava esihenkilön toimi, on arvostuksen osoittaminen tekijöitä kohtaan. Arvostusta osoitetaan välillisesti tietenkin hyvällä palkalla ja järkevillä työajoilla, mutta suullisen palautteen merkitystä niin ryhmille kuin yksilöille ei tule unohtaa. Positiiviset kanssakäymiset jäävät oman kokemukseni mukaan hyvin mieleen ja ovat palkitsevia, ne kannustavat jatkamaan. Henkilökohtaisesti saadut kehu ja muuten arvostuksen osoittaminen tuntuu välittömältä ja niitä osaa ehkä itsekkin arvostaa enemmän, kuin esimerkiksi palkkaa, joka voi tuntua itsestään selvyydeltä. Arvostuksen

näkeminen numeroissa vaatii palkkojen vertailua ja pohdintaa, siinä missä sanat rekisteröityvät heti.

Reilujen toimien seurauksena esihenkilön toiminta voidaan kokea innostavana. Innostava johtaminen mahdollistaa uutta luovan tekemisen ja myös innostaa siihen (Koskensalmi, Seppälä, Hakala, Pahkin 2015 s.16). Yksi innostavan johtamisen tunnuspiirteistä on kyky nähdä muiden näkökantoja, varsinkin tilanteissa, jossa käsitellään epäonnistumista tai "virhettä". Tilannetaju on myös tärkeä taito osana innostavaa johtamista, arkojen aiheiden, joita epäonnistumiset usein ovat, käsittelyyn pitää olla hyvä ja turvallinen hetki.

Monien näkökulmien ymmärtämisen kautta hyvä esihenkilö ei yleistä. Hän ymmärtää, ettei sama epäonnistuminen välttämättä toistu joka tilanteessa tai kaikkien tekijöiden kohdalla ja vaikka epäonnistumisten tilanne- ja yksilökohtaisuus tiedostetaan, ei niistä jäädä kantamaan kaunaa. Niinkuin missä tahansa ihmisten välisissä suhteissa, kaunan kantaminen lisää jännitteitä vuorovaikutukseen ja estää hyvän luottamuksen syntymistä. Sen sijaan anteeksiantaminen edistää luottamuksen rakentumista.

### 3.2 Luottamus

Luottamus ja arvostus rakentuvat ajan ja vuorovaikutuksen myötä. Luottamus esihenkilöihin auttaa tekijöitä menemään omien mukavuusalueidensa ulkopuolelle, jolloin tapahtuu kehittymistä. Myös esihenkilö kehittyy luottamuksen rakentamisen aikana, hän oppii lisää yksilöistä ja heidän tarpeistaan, vuorovaikutustaidot ja sen kautta myös johtamistaidot voivat kehittyä. On mahdollista, että syntyy ikään kuin positiivinen noidankehä, jossa luottamuksen kasvaminen merkitsee jokaisen tekijän kehittymistä, jonka seurauksena työpaikalla esiintyvät voimavarat kasvavat ja luottamusta voidaan parantaa yhä entisestään. Voidaan puhua työpaikan voimavaroista, yksilöiden

voimavarojen lisäksi. Työpaikan voimavarat muodostuvat yksilöiden ja yrityksen sisäisen toiminnan perusteella, hyviä voimavaroja ovat esimerkiksi työntekijöiden positiivinen kokemus työtehtävistä ja niiden palkitsevuudesta, mahdollisuus vaikuttaa omaan työhön, positiiviset sosiaaliset kokemukset työpaikalla ja työyhteisössä sekä työn ja sen ulkopuolisen elämän hyvä yhteensopivuus. (Koskensalmi, Seppälä, Hakanen, Pahkin 2015 s.12, 13). Esihenkilön työllä ja hyvällä johtamisella on mahdollista vaikuttaa kaikkiin näiden työpaikan voimavarojen syntymiseen ja se vaatii luottamusta.

Esihenkilöllä on suuri vastuu työpaikan voimavarojen ylläpitämisestä ja myös omasta jaksamisesta on pystyttävä huolehtimaan. Siksi varsinkin animaatiotuottajien kesken jaetun johtajuuden konsepti on käytössä lähes tuotannon koosta riippumatta. Voidaan toki pohtia, onko mahdollista jakaa tuotannollisia asioita liian pieniksi palasiksi eri ihmisten vastuulle? Micromanagementi on kuilu, johon voidaan pudota jos tekijöitä on liikaa. Micromanageroinnista ei oikeastaan hyödy kukaan ja pahimmassa tapauksessa se nostaa tekijöiden stressitasoa turhaan (Parker 2021 luento 10.11.2021) tai kangistaa luottamussuhteita. Sari Turpeinen esittää tutkielmassaan Epäluottamuksen kehittymisen ja luottamuksen rikkoutumisen prosessi - narratiivinen tutkimus suomalaisilta työpaikoilta (2017) luottamuksen rikkoviksi tekijöiksi mm. Aliarvioinnin ihmisiä tai heidän panostaan kohtaan, viestintäongelmat ja tehottoman johtajuuden, jossa auktoriteettia ei saa kyseenalaistaa eikä johtaja myönnä omia virheitään tai puutu muiden työryhmäläisten tärkeiksi kokemiin asioihin (Turpeinen 2017 s-16-17). Micromanageroinnista, eli ylitarkasta työn ohjeistamisesta ja seuraamisesta, esihenkilön ja muun työryhmän välinen luottamus voi kärsiä, mutta on usein vielä korjattavissa, mikäli käytöksessä tapahtuu muutos (Turpeinen 2017 s.14). Muutoksen ja näin luottamuksen korjaamisen, tulisi olla lähtöisin luottamusta vahingoittaneen tekijän puolelta, varsinkin jos on kyse esimies-alaisuudesta (Turpeinen 2014 s.15-16).

Luottamusta herättää vastuun kantaminen. Esihenkilön oletetaan tietenkin jo

lähtökohtaisesti olevan vastuussa monista asioista, siihenhän koko asema oikeastaan perustuu. Vastuun kantaminen ei kuitenkaan rajoitu vain sovittujen työtehtävien loppuun saattamiseen. Hyvä esihenkilö ottaa vastuun myös myönteisen ilmapiirin ylläpitämisestä ja yksilöiden tarpeiden täyttymisestä. Vastuun ottaminen näkyy niin teoin kuin sanoin, eikä sanojen merkitystä kannata vähätellä.

Vastuullinen esihenkilö ymmärtää myös omat rajansa ja heikkoutensa ja on valmis keskustelemaan sekä pyytämään anteeksi virheensä. Vaikka riskianalyysi olisi tehty kuinka tarkasti, kaikilta virheiltä ei voida tuotannossa välttyä ja se pitää vain hyväksyä. Virheiden ei tarvitse olla suuria. On myös sellaisia asioita, jotka eivät varsinaisesti ole virheitä, mutta ne luetaan negatiivisesti. Esimerkiksi jotkin termit tai käytöstavat voivat kantaa negatiivista latausta, eikä tekijä välttämättä ole tästä tietoinen. Kun tuotannossa vallitsee avoin ilmapiiri ja luottamuksen rakentamiselle on tilaa, tällaisista "pienistäkin" asioista voidaan keskustella ja luottamus paranee, kun esihenkilö ottaa vastuun. Esihenkilö toimii myös sovittelijana tilanteessa, jossa negatiivisina koetut sanat tai teot ovat tulleet ilmi muun työryhmän sisällä. Tämäkin on vastuun kantamista, joka tähtää hyvän työilmapiirin ja sisäisten suhteiden ylläpitämiseen. Vaikeat asiat puidaan pienellä porukalla ensin ja mahdolliset muutokset toiminnassa yms. Infotaan asian ratkaisemisen jälkeen suuremmalle yleisölle. Hyvässä ilmapiirissä voidaan myös pyytää työyhteisöltä apua ja mielipiteitä jos käsiteltävä asia junnaa paikallaan eikä ole aiheena arka.

## 4 Viestintä

Kuten esitetty luvussa yksi, johtaminen rakentuu sosiaalisesta kanssakäymisestä, tekijöiden välisestä vuorovaikutuksesta, joten selkeän kommunikoinnin tärkeyttä ei voi olla painottamatta liikaa. Ilman hyviä kommunikaatiotaitoja johtaminen on ontuvaa, eikä johtamistaitoja päästä hyödyntämään tai kehittämään.

Kommunikointia laajempi käsite on viestintä. Viestintä pitää sisällään useita osia: se on keskustelua ja kuuntelemista, sanallista ja sanatonta, tiedostamatonta sekä tiedostettua viestien välittämistä. Viestejä välittyy ihmisten välisessä vuorovaikutuksessa jatkuvasti. Hyvä esihenkilö on tietoinen omista viestintätaidoistaan, jotta välitettävät viestit ovat linjassa haluttujen merkitysten kanssa. Varsinkin kasvotusten tapahtuvassa viestinnässä viestit eivät rajoitu sisältöön, mutta kertovat myös suhteesta sisältöön sekä suhtautumista tilanteessa oleviin ihmisiin (Isotalus, Rajalahti 2017 s.17). Osa sisällöstä ja suhtautumisesta luetaan nonverbaalisten viestien, eli sanattomien viestien kautta. Nonverbaalista viestintää on muun muassa kasvojen mikroilmeet ja kehonkieli, asioita joita on tietoisesti hankala täysin hallita. Verbaalisen ja nonverbaalisen viestinnän ollessa ristiriidassa keskenään, ihmiset uskovat herkemmin nonverbaalisia viestejä (Isotalus, Rajalahti 2017 s.19), joten niiden olemassa olemisen tiedostamisesta on hyötyä. Nonverbaalisten toimintojen liika kontrollointi, tai sen yrittäminen, johtaa kuitenkin kylmään vaikutelmaan (Isotalus, Rajalahti 2017 s.19).

Kyetäkseen tehokkaaseen ja tarkoituksenmukaiseen viestintään, on esitetty, että johtajan tulisi täyttää viisi eri osa-aluetta (Isotalus, Rajalahti 2017 s.29-30). Kaikki osa-alueet ovat kytköksissä toisiinsa, vaikuttavat yhtä aikaa ja ovat johtamisen luonteen lailla sidoksissa kontekstiin sekä ympäristöön.

1. Viestintäosaaminen, viestien tuottaminen ja vastaanottaminen. Merkitysten antaminen asioille. Siis kyky tuottaa puhetta, mutta myös kuunnella. Tietoisuus omasta viestinnästä ja sen monipuolisuudesta.
2. Tulkintaosaaminen, ympäröivien olosuhteiden vaikutus viestintään ja tulkintoihin. Ihmisten tulkitseminen.
3. Rooliosaaminen, erilaisiin sosiaalisiin rooleihin asettuminen ja niiden mukaisten sääntöjen tiedostaminen sekä noudattaminen. Sosiaalisten roolien sääntöihin vaikuttavat kulttuurin normit.
4. Minäosaaminen, hyvän ja itsensä mukaisen kuvan antaminen. Omien tavoitteiden ja halujen tietäminen, hyvä itsetunto tai ainakin pyrkimys sellaisen rakentamiseen.
5. Tavoiteosaaminen, tavoitteiden strateginen asettaminen, seurausten ennakointi, tehokkuus. Viestinnän tavoitteellisuuden ymmärtäminen.

Viestintää voidaan tarkastella suoritusosaamisena ja prosessiosaamisena (Isotalus, Rajalahti 2017 s.29). Suoritusosaaminen on käytännön toimintaa: miten asetut rooleihin, miten viestit selkeästi. Prosessiosaaminen sen sijaan on tietoa ja kognitiivista toimintaa: millaisia viestejä tarvitaan tavoitteiden saavuttamiseksi, mitkä ovat keinot varmistavat avoimen viestinnän toteutumisen, miksi viesteistä voi syntyä haluttuja tai epätoivottuja tulkintoja. Hyvällä johtajalla, esihenkilöllä, on kumpaakin osaamista.

Prosessiosaaminen tukee suoritusosaamista. Voidaan ajatella, että prosessiosaamista tarvitaan omien viestintätaitojen kehittämiseen, jotta niitä päästään suorittamaan ja viesteillä on haluttuja vaikutuksia. Oman toiminnan kehittäminen vaatii itsensä ulkopuolista tarkastelua. Isotalus ja Rajalahti (2017 s.26-27) esittävät neljä erilaista tasoa osana kehittymistä. Ilman suoritusosaamista ja prosessiosaamista ollaan tiedostamattoman osaamattomuuden tasolla. Tällöin esihenkilö ei tunnista omaa osaamattomuuttaan. Seuraavalle tasolle päästään, kun tiedostetaan oman viestintäosaamisen heikkoudet, eli prosessiosaaminen lisääntyy. Löydetään

syitä sille, miksi jotkin viestit on tulkittu väärin tai sisältöä ei ole muuten ymmärretty. Kun uusi tieto otetaan mukaan käytäntöön, siirrytään tiedostetun osaamisen tasolle. Tällä tasolla uutta tietoa viestinnästä hyödynnetään aktiivisesti käytännössä, toimitaan tarkotuksella uudella tavalla ja hiljalleen uusien taitojen rutinoituessa siirrytään tiedostamattoman osaamisen tasolle. Neljännellä ja viimeisellä tasolla esihenkilön ei tarvitse enää aktiivisesti miettiä perusteluita toiminnalleen, koska tiedostamattomasti toimitaan aiemmin opitun tiedon ohjaamana.

Animaatio on taidetta. Taiteen tekemiseen liittyy aina paljon subjektiivisuutta, kun jokainen kokee taidetta omalla tavallaan. Vaikka animaatioon sekä sen tuottamiseen liittyy paljon ikään kuin yhdessä sovittuja sääntöjä, esimerkiksi hahmojen muotokielestä, on jokaisella tekijällä omat tavoitteensa animaation tekemisessä. Sääntöjä halutaan joko hyödyntää tai rikkoa ja työryhmän jäsenillä saattaa olla hyvinkin vahvoja mielipiteitä, miten animaation taidetta tulisi esittää. Esihenkilön on pystyttävä keskustelemaan sekä sopimaan käsikirjoittajien, ohjaajien ja visuaalisen ilmeen luojien kanssa parhaasta tavasta toteuttaa animaatiota kaikkia miellyttävällä tavalla. Varsinkin tuottajan on ymmärrettävä, miten sovitetaan yhteen taiteelliset näkemykset, huomioiden ajan, rahan ja työvoiman tuomat edut sekä rajoitteet. Etenemisestä voidaan sopia vain keskustelemalla, jos kommunikointi on hankalaa on tuotanto takkuilevaa jo ideointi vaiheessa, joka voi johtaa tekijöiden turhautumiseen ja turhaan kuormittumiseen.

Digitaalisten välineiden ja etenkin etäyhteyksien käyttämisen yleistyessä tuotannolla on oltava linjaus käytettävistä viestintäkanavista. Esihenkilöillä olisi hyvä olla suhteellisen hyvä käsitys siitä, miten alustoja käytetään, jotta hän osaa tarvittaessa vastata kysymyksiin muulta työryhmältä. Toisaalta, jos alusta on esihenkilöllekin uusi, on hyvää kommunikointia kertoa työryhmälle myös itse vasta opettelevansa käyttöä.

Nykyisin on tietenkin myös saatavilla paljon tietoa hakukoneiden avulla ja joihinkin asioihin on helppo hakea ratkaisuja netistä. Animaatioalalla suurin osa tiedosta pyörii kuitenkin alan piireissä, suoraan ihmiseltä toiselle. Tämä tuli hyvin selväksi harjoitteluni aikana, jonka yksi opettavaisimmista osuuksista oli yrityksen toiminnan kehittämisen ja animaatiotuottamisen opiskelu. Internetistä löytyvä tieto oli usein hyvin yleistävää, asioita jotka olivat jo tiedossa, mutta niiden kehittämiseen tarvittiin yksityiskohtaisempi käsitys tällä hetkellä olevista normeista. Miksi joitakin asioita tulisi tehdä juuri tällä tavalla, millaisia vaikutuksia erilaisella lähestymistavalla voisi olla? Tällaista tietoa saatiin ammattilaisten kirjoittamasta kirjallisuudesta, lähinnä Producing Animation teoksesta, joka on toiminut oppaana monille studioille. Toinen hyödyllinen tiedonlähde olivat luentoihin perustuvat koulutukset. Luennoilla eri työrooleissa toimivat ammattilaiset kertoivat omista käytännöistä ja siitä, miksi ne ovat osoittautuneet hyväksi. Tärkeää tietoa nousi joka luennolla esiin ja usein sai vastauksia kysymyksiin, joita esim. Producing Animation -kirjaa lukiessa oli herännyt. Samalla tuli tutuksi alalla työskenteleviä henkilöitä, verkostoitumisella on Suomessa suuri merkitys. Tästä syystä avoimuus myös kommunikoinnissa, tiedon kulkeminen työpaikalla tekijältä toiselle on tärkeää. Tuotannoissa toisistaan riippuvaisia liikkuvia osia on paljon ja eri osastojen työryhmissä liikkuu paljon tietoa. Osa tiedosta on sellaista, jota muut tekijät eivät tarvitse, mutta keskusteluissa esiin voi nousta myös koko tuotantoa koskevia ideoita, ehdotuksia ja huomioita. Esihenkilön tulee pitää työryhmä ajan tasalla tuotannon etenemisestä, samoin oman osaston kuulumisia pitää jollakin tavalla pystyä jakamaan. Kokemukseni mukaan kaikista yleisin ja myös tehokkain keino kartalla pysymiseen on viikoittaiset palaverit koko työryhmälle, vähintään kaikkien esihenkilöiden kesken.

Jotta palaverissa keskustelusta saadaan täysi hyöty irti, on vetäjän osattava koota tehokas palaveri. Hyvä palaveri on informatiivinen, osallistava ja strukturoitu. Osallistamisella tarkoitetaan sitä, että palaveriin osallistujilla on mahdollisuus tuoda esiin omat sekä oman osaston kuulumiset, mielipiteet ja mahdolliset muutosehdotukset. Kannustamalla aktiiviseen osallistumiseen,



pysytään avoimessa ilmapiirissä ja vaikuttamisen mahdollisuus on kaikille selkeää.

Palaveriin osallistavia metodeja ovat muun muassa pareittain ja pienryhmissä keskustelu sekä konkreettisten esimerkkien näyttäminen. Osallistujilta on helpompi saada kommentteja ja aloittaa keskustelua käsiteltävistä asioista, jos niitä puidaan ensin hetki pienissä ryhmissä tai pareittain, jonka jälkeen keskustelujen tulokset käydään läpi isommassa ryhmässä (Itella n.d. s.12). Esihenkilö toimii ryhmän vetäjänä, esittelee käsiteltävät asiat ja jakaa mahdolliset pienryhmät. Kaikkiin palavereihin pienryhmissä keskustelu ei sovellu. Esimerkiksi viikkopalavereissa joiden tarkoitus on kertoa osastojen etenemisestä, eikä niinkään pohtia tuotantoon liittyviä asioita, ei pienryhmäkeskusteluille ole tarvetta. Struktuuria ja selkeyttä palaveriin voidaan tuoda näyttämällä etenemistä konkreettisin keinoin esimerkiksi erilaisilla listoilla tai esimerkeillä valmiiksi saaduista animaatioista, käsikirjoitus versioista jne. Tiedon sisäistäminen on osallistujille helpompaa konkretian kautta (Itella n.d. s.5).

On tutkittu, että keskusteleminen ja opettaminen edistävät oppimista (Fiorella, E. Mayer 2013). Tiedon sisäistäminen perustuu kertaamiseen ja tiedon parempaan ymmärtämiseen, kun sen joutuu esittämään toisille. Tämän tiedon perusteella voidaan päätellä, että avoin ja keskusteleva ilmapiiri myös animaatiotuotannoissa, varsinkin eri tiimien välillä, voi parantaa työhyvinvointia ja vähentää kommunikaatio-ongelmista johtuvia virheitä. Tuotantotiimi pitää huolen työilmapiiristä ja rohkaisee työryhmäläisiä kysymään apua sekä tarkentavia kysymyksiä tarvittaessa. Tuottaja ei myöskään voi tietää erilaisia toimintatapoja liikaa ja keskustelut ovat hyvä tapa oppia niitä. Keskinäisten suhteiden merkityksellisyys edesauttavat yhteistä ymmärrystä ja päämäärän rakentamista. Eri osastojen välinen kommunikaatio ja tekijöiden ajantasalla pitäminen kokonaisuudesta ylläpitävät suhteita ja yhteisöllisyyttä. Hyvä viestintä vähentää turhan stressin syntymistä, kun jokainen tietää kenen puoleen kääntyä ja ymmärtää, kuka on vastuussa minkäkin asian tekemisestä.

## 5 Uupuminen

Monella intohimo animaatiota kohtaan johdattaa työskentelemään alalla ja sama intohimo työhön saa monen joustamaan omassa hyvinvoinnissa sekä jaksamisessa. Kuten aiemmin mainittu, hetkellinen stressi voidaan kokea työtä eteenpäin vievänä tekijänä, mutta pitkään jatkuvana siitä ei ole enää hyötyä. Siksi olisi tärkeää, että projektiluontoisuudesta huolimatta tuotantoon on varattu aikaa myös hyvinvoinnin kartoittamiseen. Katariina Tolvanen on osana opinnäytetyötään *Esimiestyö ja Työhyvinvointi Media-alalla (2018)* suorittanut kyselyn media-alalla esihenkilön asemassa oleville tekijöille. Vastausten perusteella työhyvinvoinnin parantamisen suurimmat haasteet ovat toimivan kommunikaation luominen ja riittävä läsnäolo. Työn digitalisoituessa jatkuvasti, varsinkin animaation parissa, jossa ulkoistaminen on arkipäivää, esihenkilön ja muun työyhteisön läsnä olemisen merkitys kasvaa. Media-alalla esihenkilökin on vahvasti osa tiimiä, eikä vain erillinen johtohahmo. Tällainen yhteisöllisyys on suuri etu ja luo myös hyvinvointia. *Producing Animation* -kirja kehottaa aloittamaan tuotannon koko työryhmän tapaamisella (Winder, Dowlatabadi 2020 s.191). Tapaaminen voi olla tunnelmaltaan hieman rennompia, tarkoituksena tutustua tuotannon jäseniin ja itse projektiin. Itse pidän tärkeänä järjestää myös jonkinlaisen tapaamisen tuotannon päätyttyä, tarkoituksena tietenkin päästää irti tuotannosta. Tapaamalla tosielämässä saadaan kasvot kaikille tekijöille, päästään verkostoitumaan sellaisenkin tekijöiden kanssa, joita ei tuotannon aikana välttämättä tavattu tai tehty läheistä työtä heidän kanssaan.

Työpaikalla on esihenkilön vastuulla, animaation tapauksessa pääasiassa tuottajien, huolehtia laillisesti turvallisuudesta ja terveellisyydestä.

Työehtosopimukset ja ammattiliittojen asettamat ehdot ovat osa työntekijöiden hyvinvoinnin tukemista, mutta Tolvasen tutkimuksen perusteella Suomessa luovien alojen esihenkilöt eivät tunne työhyvinvoinnin käsitettä kuin pintapuolisesti (Tolvanen 2018 s.22). Esimerkiksi osa lakien velvoitteista ovat monelle epäselviä. Vähäinen tietämys selittyy monella tavalla, yksi niistä on se, että esihenkilön asemaan voi päätyä monia eri reittejä, eikä työkokemusta alalta

ole välttämättä päässyt kertymään montaa vuotta. Jotta työhyvinvointia voitaisiin parantaa, tulisi sen suunnittelu ja siitä huolehtiminen nostaa yhdeksi tärkeimmistä esihenkilön työtehtävistä (Tolvanen 2018 s.15), sille pitäisi olla aikataulutettuna oma osa työskentelyä. Lakien ja työehtojen lisäksi osana työhyvinvointia on tekijöiden fyysisen ja psyykkisen kuormituksen tasapainoista huolehtiminen. Tästä ovat vastuussa muutkin esihenkilöt kuin tuottajat, mutta myös jokainen työntekijä itse. Jotta jokainen voi huolehtia omasta hyvinvoinnistaan töissä ja sen ulkopuolella, tarvitaan aikaa. Jos työhyvinvoinnista huolehtiminen olisi valmiiksi tuotantoon aikataulutettu osa, myös yksilökohtaiseen uupumisen välttämiseen olisi riittävästi aikaa. Toki esihenkilö voi järjestää tekijöille erilaisia virkistystilaisuuksia, mutta rohkenen väittää, että ennaltaehkäisevä työ on sitäkin tärkeämpää. Animaation parissa työtahti voi olla todella tiukka ja karonkalla tms. Myöhemmin tapahtuvalla hyvinvointia edistävillä toimilla ei ole enää niin suurta vaikutusta jos uupuminen on ehtinyt jo tapahtua.

Viime vuosina moni luovalla alalla työskentelevä on kokenut suuria muutoksia. Korona pandemian aiheuttama epävarmuus, keskustelu epätasa-arvosta ja ylipäättään työntekijöiden kohtelusta ovat olleet pinnalla niin Suomessa kuin muualla maailmassa. Koronatoimet pysäyttivät monia projekteja, mutta samalla ihmisten halu kuluttaa luovia medioita kasvoi. Monen ollessa karanteenissa ja yleisötapahtumien peruuntumisen johdosta tarve kuluttaa kotoa käsin saatavilla olevia medioita lisääntyi (Beech 2020). Muutenkin suoratoistopalvelut ovat olleet suosiossa jo hyvän tovin, joka tarkoittaa, että uudelle sisällölle on jatkuva kysyntä. Luovilla aloilla työskentelevien keskuudessa on kuitenkin huomattavissa kollektiivista uupumusta, myös animaation saralla. Studioiden pyrkimys vastata kovaan kysyntään on tarkoittanut monelle työtahdin ja -määrän kasvua, joka ei kuitenkaan ole aina näkynyt esimerkiksi palkassa.

Twitterissä animaatioalan tekijät käyvät keskustelua uupumuksestaan ja toiveista uusille käytännöille #newdeal4animation alla. Keskustelu on alkanut The Animation Guild (TAG) työehtosopimuksen määräajan päätyttyä ja uusien neuvottelujen alkaessa. Neuvottelut uudesta sopimuksesta ovat jatkuneet

pitkään. Edellisen sopimuksen vanhennuttua Heinäkuussa 2021, neuvottelut uusista ehdoista jatkuvat yhä Huhtikuussa 2022. TAG toivoo uusiin ehtoihin parempia palkkoja, esimerkiksi TV- ja elokuvakäsikirjoittajien ja animaatiokäsikirjoittajien palkkojen tasavertaisuutta sekä työmäärän ja palkan parempaa tasapainoa kuvakäsikirjoittajille (Kilkenny 2022). TAG on osa The International Alliance of Theatrical Stage Employees, Moving Picture Technicians, Artists and Allied Crafts of the United States, Its Territories and Canada (IATSE) ammattiliittoa. Vaikka Amerikassa ja Kanadassa voimassa ja neuvotteluiden alla olevat työehtosopimukset eivät suoraan koske Suomessa tapahtuvia tuotantoja, ellei kyse ole yhteistuotannosta Amerikassa tai Kanadassa olevan studion tai freelancerien kanssa, esihenkilöiden ja muiden animaatioalan tekijöiden on hyvä olla tietoinen alan kipuilusta. Tuntemalla ongelmat, niiltä voi välttyä omassa työssä. Hyvä esihenkilö on perillä myös Suomen ammattiliittojen ehdoista, joiden pyrkimyksenä on aina ajaa työntekijöiden etua.

## 6 Tarkastelussa Brink Helsinki

“--the best place to work for creative professionals

who pursue constant personal and professional growth. This was

the most important and valuable decision we've ever made.”

Brink Helsinki Field Guide vol.1 Brink Culture Book, kolmas versio 2020

Viimeisenä haluan lyhyesti käsitellä Brink Helsinki animaatiostudion itse itselleen asettamia tavoitteita, liittyen johtamiseen ja työkuultuuriin. Tavoitteet on esitelty studion julkaisemassa Brink helsinki Field Guide vol. 1, Brink Culture Book -teoksessa, johon myöhemmin viitataan nimellä Brink Culture Book. Lisäksi olen haastatellut Brink Helsinki studion toimitusjohtaja Alexander “Allu” Seraidarista esihenkilötyöstä. Kysymykset liitteissä. Tuon esille Brink Helsingin pohtiakseni, miten Brink Culture Bookissa esitetyt tavoitteet ja aiemmissa luvuissa esitellyt teoriat sekä arvot nivoutuvat yhteen. Vaikka en ole saanut konkreettista näyttöä esitettyjen tavoitteiden saavuttamisesta Brink Helsinki studiolla, uskon lyhyestä katsauksesta tavoitteisiin ja toiveisiin olevan silti hyötyä. On esimerkillistä, että organisaation sisäisistä tavoitteista puhutaan julkisesta. Se mielestäni lisää luottoa siihen, että sanoista siirrytään myös tekoihin.

Kun Brink Helsinki studiota on vuonna 2010 ryhdytty rakentamaan, ovat perustajajäsenet pohtineet organisaatiokulttuuriteorian mukaisesti, mikä tekisi heistä ainutlaatuisen, jotta studio erottuisi muiden joukosta. Globaalin tutkimuksen jälkeen Brink Helsinki tuli tulokseen, että suurin osa sen hetken parhaista yrityksistä mainostivat asemaansa kolmella eri rakenneosalla: sillä oli arvostettuja suosittelijoita eli nimekkäitä asiakkaita, tunnistettavia tekijöitä ja iskevää tarinankerrontaa (Brink Culture Book 2020 s.9). Nämä kolme aluetta kieltämättä kuulostavat hyviltä, jokaiseen liittyy jotakin uniikkia ja kaikkiin

kolmeen osaan voidaan suoraan liittää yksittäisiä ihmisiä, joiden ainutlaatuisuutta ei voida toisintaa.

Näillä kolmella osa-alueella menestyminen ja niiden saavuttaminen vaatii kuitenkin aikaa ja resursseja, joten Brink Helsinki päätti käyttää toisenlaista lähestymistapaa. He haluavat tulla tunnetuksi parhaana työpaikkana luoville ammattilaisille, jotka tavoittelevat jatkuvaa henkilökohtaista sekä ammatillista kasvua että kehitystä (Brink Culture Book 2020 s.11), kuten ylempänä oleva lainaus Brink Culture Bookista kertoo.

Brink Helsinki on julkaissut katsauksen strategiaansa parhaan työpaikan tekemiseksi, jossa esitellään työpaikan käytäntöjen perustuvan neljälle aatteelle, jotka esittelen seuraavaksi.

## Päätösten tekeminen

Jokaisella työntekijällä on oikeus vaikuttaa päätösten tekemiseen organisaatiossa. Jotta jokaisella on myös tarvittavat kyvyt päätösten ehdottamiseen sekä tekemiseen, heille tarjotaan oikeanlaisia työkaluja, joista yksi on tietyn mallin noudattaminen. Malli on lainattu toiselta suomalaiselta yritykseltä, Futuriceltä ja sen mukaan päätöksen voi tehdä mikäli se parantaa työntekijän/tekijöiden ja asiakkaiden tyytyväisyyttä sekä on yrityksen kasvulle myönteinen nyt ja tulevaisuudessa. Noudattamalla mallia, varmistetaan, että päätös hyvä. (Brink Culture Book 2020. s.13-14)

Työyhteisössä sen jäsenille on tärkeää tuntee voivansa vaikuttaa ja tulla kuulluksi, mutta luonnollisesti epäonnistumisen pelko voi saada monet luopumaan ajatustensa esille tuomisesta. Oikeanlaisten työkalujen avulla voidaan kuitenkin vähentää pelkoa ja rohkaistaan tekijöitä aktiiviseen kanssakäymiseen esihenkilöiden ja muiden työntekijöiden kanssa. Edellä mainitun mallin lisäksi Brink Helsinki tukee rakentavien päätösten tekemistä tarjoamalla alaisille informaatiota. Tarjoamalla avoimesti tietoa yrityksen taloudesta, tekijöiden palkoista, strategioista yms. (Brink Culture Book 2020

s.14) Luodaan yhteisöllisyyttä, kun esihenkilöiden ja muiden tekijöiden välillä ei ole salamyhkäisyyttä ja yksittäiset yhteisön jäsenet voivat helposti etsiä tukea ehdotuksilleen. Ehdotukset ja päätökset joita olemassa oleva informaatio tukee, ovat lähes auttamatta viisaita ja sopivat aiemmin mainittuun malliin. Selkeän mallin olemassaolo tuo myös konkretiaa päätökseen tekoon: jokaisella on selkeä vertailukohde ajatuksilleen.

Jokaisen alaisen mahdollisuus tehdä päätöksiä voidaan aiemmin esitetyn tiedon perusteella tiivistää yhteen termiin. Kyse on jaetusta johtajuudesta. Jokaisen työntekijän kyky tehdä päätöksiä lievittää esihenkilön taakkaa. Esihenkilö voi turvautua työyhteisöön sellaisten aiheiden kanssa, joista hän tietää työntekijöiden tietävän enemmän. Tällöin ei tehdä päätöksiä, jotka vaikuttavat hyviltä vain ulkopuolisille tekijöille. Pahimmassa tapauksessa yhteisön ulkopuolelta tulevat päätökset, joiden toteuttamiseen ei ole konsultoitu itse tekijöitä joiden työhön se tulee vaikuttamaan, hankaloittavat työtä. Tämä saattaa johtaa eripuraisuuden itämiseen yhteisössä.

## Ammatillinen kehittyminen

Kannustetaan ja autetaan työntekijöitä kehittymään alalla. Brink Helsinki kannustaa työntekijöitään tekemään niin lyhyt kuin pitkäaikaisia suunnitelmia oman ammatillisen taidon kehittämiseksi ja tarjoaa tilaisuuksia kasvulle. (Brink Culture Book s.14) Culture Book ei mainitse, millaisia nämä tilaisuudet ovat, mutta voidaan olettaa, että Brink Helsinki suhtautuu positiivisesti esim. Opintoihin työn ohessa. Studio haluaa löytää keinoja toimia viisaammin, huhkimisen sijaan (Brink Culture Book s.14), ja tätä tavoitetta ajaa työyhteisön tietotaito. Myös avoin keskustelu ja kysymysten esittäminen ovat asioita, johon Brink Helsinki kannustaa työntekijöitään (Brink Culture Book s.25). Kun ei tarvitse pelätä tyrmäystä kysymyksille, pysyvät työntekijät uteliaina ja välttävät ongelmatilanteita jotka voidaan nopeasti ratkoa keskustelemalla.

Kyky tarjota eväitä ammatilliseen kehittymiseen vaatii selkeää viestintää. Hyvän viestinnän kautta työntekijät voivat tuntea työpaikan ja -yhteisön tarpeeksi turvalliseksi kokeilla jotakin uutta, ilman pelkoa ulkopuolelle jäämisestä tai rankaistavista virheistä.

Brink Helsinki tuntuu ymmärtäneen viestinnän monimuotoisen luonteen ja kaksisuuntaisen vuorovaikutuksen tärkeyden. Esihenkilön ja alaisen viestinnän lisäksi tavoitellaan tervettä työyhteisön kommunikointia.

## Hyvinvointi

Jokaisen ihmisen edellytys työn tekemiselle on tarpeeksi hyvä hyvinvointi. Vaikka työpaikalla odotetaan tietyn asteista ammattimaista otetta, ei sen tarvitse toteutua hyvinvoinnin ja mukavuuden kustannuksella. Brink Helsinki ajaa ajatusta, että työntekijöiden aito onnellisuus on yksi menestyksen avaintekijöistä (Brink Culture Book s.15). Studiolla työyhteisön hyvinvoinnista huolehditaan muun muassa välttämällä ylitöitä, järjestämällä virkistystapahtumia ja tarjoamalla laadukasta työterveydenhuoltoa (Brink Culture Book s.15).

Esihenkilöllä on suuri rooli työntekijöiden hyvinvoinnin takaamisessa. Tuottaja on vastuussa aikataulujen suunnittelusta, budjetista ja lisäksi Suomessa moni tuottaja toimii myös yrityksen johdossa, jolloin hoidettavana on useamman kuin yhden tuotannon asioita. Silti myös omasta hyvinvoinnista on tärkeää pitää huolta.

Järkevällä aikatauluttamisella ja budjetoinnilla estetään ylitöiden syntyminen ja ennakoimalla suunnitelmien muuttumista vältetään katastrofi tilanteilta, vaikka esim. ylitöitä päädyttäisiinkin tekemään. Hyvinvoinnin takaamisen tärkeimpiä elementtejä on ennakointi, taito joka auttaa esihenkilötyön jokaisella osa-alueella.



Uupumisen välttäminen on ollut puheenaiheena viime vuosina useasti ja varsinkin korona pandemian aikana tuntui, että työssä jaksamisen edistämisestä sai lukea entistäkin enemmän. Yksi iso osa niin työ- kuin sen ulkopuolista hyvinvointia on perusterveydestä huolehtiminen, sillä hyvä terveys vaikuttaa suoraan jaksamiseen. Siksi on tärkeää, että työntekijöillä on mahdollisuus päästä terveydenhuollon pariin mahdollisimman helposti, laadukkaalla työterveydenhuololla pääsy taataan. Terveydenhuollon tarjoamisen lisäksi uskon, että avoin viestintä vaikuttaa myös hyvinvoinnin ylläpitämiseen. Viestintä vaikuttaa luottamuksen rakentumiseen. Kun puhe hyvinvoinnista ja uupumisesta on lähtöisin esihenkilöistä, voivat muut työntekijät tuntea itsensä huomioituksi ja kuulluiksi. Kun esihenkilöihin ja työnantajaan voi luottaa aroissakin asioissa, jota uupumisen tunnustaminen usein on, avun pyytämisen kynnyks laskee.

## Menestyksen jakaminen

Hyvästä työstä syntyy hyviä tuloksia. Hyviä tuloksia voidaan mitata työyhteisön tyytyväisyydellä, mutta tietenkin myös rahassa. Brink Helsinki uskoo, että sijoittamalla osan voitoista takaisin omaan yritykseen ja sen ihmisiin, varmistutaan edellä mainittujen, yhteisöllisyyden, uuden oppimisen ja hyvinvoinnin saavuttamisesta, jolloin tekijät toimivat parhaiten (Brink Culture Book s.15). Yritykseen ja ihmisiin sijoittaminen tapahtuu palkan, bonusten yms. Muodossa (Brink Culture Book s.15).

Jokainen tekijä haluaa tulla paitsi kuulluksi myös nähdyksi, asianmukaisen korvauksen saaminen työstä on palkitsevaa. Oman kokemuksen mukaan Media- ja taidealalla tapahtuu usein "alipalkkausta" varsinkin freelancerien kesken, koska työhön kuluu paljon aikaa ja alan ulkopuoliset eivät halua maksaa niin sanotusti näkymättömästä työstä. Sellaisista pakollisista vaiheista joiden he eivät tiedä tapahtuvan tai eivät ymmärrä, miksi ne on tehtävä.

Kysyntä animaatiolle on kovaa ja on helppo unohtaa, kuinka paljon työtä se oikeasti vaatii. Eivätkä tuotannot ammattimaailmassa tapahdu koskaan yhden

ihmisen voimin. Itsensä osaaviksi ja hyvinvoiviksi tuntevat tekijät ajavat koko yrityksen menestystä, joten tilanne on voitokas kaikin puolin.

Brink Helsinki on siis perustamisesta asti päättänyt panostaa ihmisläheiseen johtamiseen, jonka avulla voidaan ajaa tervettä organisaatiokulttuuria. Studion avoimuus ja kannustava ote animaation tekemiseen ei myöskään pysy ainoastaan yrityksen omien seinien sisällä, vaan opittua tietoa ollaan valmiita jakamaan myös muille alan tekijöille!

Lähestyin Brink Helsingin toimitusjohtajaa Alexander "Allu" Seraidarista sähköpostihaastattelulla, jonka tarkoituksena oli saada lisää tietoa Brink Helsingissä tapahtuvasta johtamisesta. Haastattelun kysymykset löytyvät liitteistä. Seraidaroksen vastaukset olivat hyvin linjassa Culture Bookissa esitettyjen tavoitteiden kanssa. Päällimmäisenä haastattelusta jää mieleen ihmisten arvostamisen tärkeys ja itsensä tunteminen esihenkilönä.

Seraidaros esittää tärkeimmäksi esihenkilön työkaluksi hyvät johtamistaidot ja -tekniikat. Hän kertoo, kuinka taitojen hankkimisen lisäksi ne pitää osata myös tunnistaa ja ymmärtää. Esihenkilön tulisi osata vastata esimerkiksi kysymyksiin: Osaanko selittää muille toimintatapani ja käyttämäni johtamis- ja esihenkilötaidot? Miksi johtamistyötä tehdään ja mitkä ovat tavoitteesi sekä tehtäväsi esihenkilönä? (Seraidaros 2022) Tällaiset kysymykset auttavat tutkimaan itseään johtajana, jos johonkin ei ole selkeää vastausta voi ja pitää itseään kehittää lisää.

Kyky selittää omia toimintatapoja muille on hyvä perusta osaamiselle. Näin ymmärtää myös itse, miksi toimia tietyllä tavalla, millaisia vaikutuksia toiminnalla on muihin toimijoihin sekä ympäristöön. Oman toiminnan tutkiskelu vaatii myös aitoa kiinnostusta johtamista ja esihenkilön asemaa kohtaan, joka väitetysti on tärkeimpiä esihenkilön ominaisuuksia.

Omaa toimintaa kehittäviä tapoja on paljon ja jokainen etsii itselleen sopivat metodit. Myös uuden oppimista ajaa halu toimia hyvänä esihenkilönä, sillä

itsensä kehittämiseksi pitää olla jokin tarve (Seraidaris 2022). Tarve voi vaihtelevasti tulla itsensä sisä- tai ulkopuolelta. Hyvä esihenkilö on valmis kehittämään toimintaansa myös silloin, kun sille ei ole suoranaista ulkopuolista tarvetta. Ulkopuolinen tarve voi olla esimerkiksi kommentit ja toiveet tapojen muuttamisesta muilta työntekijöiltä tai muutos yrityksen toiminnassa. Halu olla avoin ja verkostoitunut näkyy Seraidaroksen esittämästä itsensä kehittämisen prosessista, jota voi toistaa tarpeen mukaan:

1. Lue kirja tai käy kurssi
2. Tee muistiinpanoja oppimastasi, kokeile ja sovelle opittua käytännössä
3. Keskustele oppimastasi ja pyydä palautetta käytännössä kokeilluista asioista

Yksi esihenkilön tehtävistä on tietenkin varmistaa, että työt sujuvat. Tehokasta työn toteutumista ja työn mielekkyyttä voidaan kuvailla fraasilla "työn imu". Kysyttäessä, miten työn imua voidaan työpaikalla lisätä, Seraidaris esittää muun muassa seuraavia keinoja: Työn tekemisestä nautitaan, työntekijällä on saatavilla tarvittava tuki, työkalut ja osaaminen ja tekijä tietää tekemänsä työn arvo.

Esihenkilön toiminnalla on paikkansa jokaisessa näistä keinoista ja vain hyvä esimiestyö takaa keinojen toteutumisen. Seraidaris kannustaa keskusteluun muiden tekijöiden kanssa, jotta on selvää, miten kenenkin työn teosta saadaan mahdollisimman mieleistä. Tarvitaan siis aktiivista kanssakäymistä ja kommunikointia tekijöiden kanssa. Esihenkilön sanoilla ja teoilla myös pyritään vahvistamaan työn merkityksellisyyden kokemista.

Tukea ja merkityksellisyyttä tuo myös työyhteisö, joka elää jatkuvassa vuorovaikutuksessa esihenkilön johtamistyön kanssa. Myönteinen, kannustava ja psykologisesti turvallinen johtaminen edesauttaa myös työyhteisön pysymistä positiivisena, innostuneena ja avoimena. Turvallisuutta ajaa Brink Helsingissä myös hyvien terveyspalveluiden tarjoaminen ja virkistystapahtumat, jotka

puolestaan tuovat myös työyhteisöä yhteen ja edesauttavat avoimen ilmapiirin ylläpitämistä.

Hyvä työilmapiiri koko työyhteisössä takaa sen, että asioista uskalletaan puhua. Myös hankalat asiat saadaan nostettua esiin ja purettua auki, joko esihenkilön tai alaisen toimesta.

Vaikeita asioita kannattaa puida kasvotusten kahdestaan esihenkilön ja alaisen välillä (Seraidaris 2022), mikäli se ei koske suurta osaa yhteisöä.

Henkilökohtaisen ajan antaminen tuntuu arvokkaalta ja arvostusta työntekijöille ei oikeastaan voi antaa liikaa (Seraidaris 2022). Seraidaris kehottaa jakamaan arvostusta ja kehuja mahdollisimman suurella porukalla, toisin kuin vaikeiden asioiden käsittelemistä. Helpoin ja selkein tapa osoittaa arvostusta on sen sanominen ääneen.

“Arvostan sinussa todella paljon sitä, että pystyit hoitamaan tilanteen x tavalla y. Se on erittäin hieno ja arvokas juttu meille kaikille koska z.”  
Seraidaris 2022

Käsi kädessä arvostuksen kanssa kulkee luottamus. Myös Seraidaris on sitä mieltä, että luottamusta ei synny automaattisesti, vaan se rakentuu ajan myötä, sanojen sekä tekojen kautta. Brink Helsingin tavoitteet jakaa menestystä ja varmistaa työntekijöiden hyvinvointi vahvistavat varmasti luottamuksen syntymistä jokaisen työyhteisön jäsenen välillä.

## 7 Loppusanat

Esihenkilön toiminnalla on vaikutus kaikkeen tuotannossa. Omalla toiminnalla voidaan vaikuttaa työympäristön kulttuuriin ja toimintaan. Hyvän esihenkilötyön syvin lähtökohta on aito halu toimia esihenkilönä sekä kehittyä työssä. Omasta kehittymisestä ja oppimisprosessista ei tarvitse olla häpeissään. Työyhteisö muovautuu esihenkilön esimerkin mukaan. Avoimesti omista ja tuotannon tai yrityksen toiveista, tavoitteista sekä meneillään olevista tapahtumista kertominen kannustaa avoimuuteen, jonka kautta rakentuu luottamusta.

Avoimuus johtaa hyviin tuloksiin monissa aspekteissa. Avoimuus työpaikalla kannustaa terveeseen ryhmähenkeen, se selkiyttää odotuksia, viestii luottamuksesta sekä turvallisesta työympäristöstä. Avoimuuden kautta pidetään yllä keskusteluyhteyttä kaikkien tuotannon tekijöiden kanssa ja yksilöiden huomioiminen helpottuu. Kun esihenkilöitä on helppo lähestyä, vältetään dominoefektin lailla liikkuvilta virheiltiltä. Avoin ilmapiiri lähtee rakentumaan esihenkilön esimerkistä ja toimista. Reilu johtaminen huomioi yksilöitä ja kannustaa keskusteluun.

Tiedon jakaminen työryhmän kesken ajaa tasavertaisuutta ja voi vähentää yksittäisten tekijöiden työmäärää. Tämä koskee jokaista tuotannossa työskentelevää osastosta ja asemasta riippumatta.

Osaamisen jakamisella vältetään tilanteilta, joissa yhden tekijän poissaolo vaikeuttaa tuotannon etenemistä, eikä hän paikalla ollessaan joudu jatkuvasti tekemään ylimääräistä työtä.

Kun töissä on hyvä olla, eivät oman arjen tai töissä esiintyvät haasteet rasita liikaa. Toisaalta, jos uupumusta on havaittavissa, reilussa työyhteisössä siitä kertominen ei ole rangaistavaa. Tällöin esihenkilö toimii tukena ja auttaa uupumista aiheuttavien tekijöiden ratkaisemisessa parhaansa mukaan, ei aina

välttämättä itse henkilökohtaisesti, mutta tarjoamalla työntekijöille riittäviä resursseja.

Avoimuus työpaikoilla muovaa myös koko alaa: vaikka yritysten välisestä kilpailusta ei kokonaan päästä eroon kapitalistisen ajattelun sekä vaatimusten seurauksena, opitun tiedon jakaminen yrityksen ulkopuolelle ei ole kilpailukykyä heikentävä tekijä. Päinvastoin, avoimuus voi lisätä omaa näkyvyyttä.

Olemalla avoin myös alan yritysten välillä, pidetään huolta siitä, että hyvät käytännöt muuttuvat standardeiksi ja jäävät elämään. Jakamalla omaa osaamistaan pääsee myös kehittymään.

Muiden alan tekijöiltä saadun tiedon sisäistäminen rikastuttaa omaa osaamista ja tuo uusia näkökulmia. Tiedon jakaminen ei poista tietoa tai taitoa sinulta.

Hyvä johtaminen ei tunnu vallankäytöltä ja kankealta ehtojen asettelulta, vaan on keskustelunomaista, yhteisten päämäärien tavoittamisen työkalu. Hyvän johtamisen tuloksena kaikki tuotannon tekijät kokevat työnsä palkitsevaksi.

Työntekijöiden hyvinvoinnista huolehtivat esihenkilöt. Työntekijöiden hyvä olo näkyy työpaikan menestyksenä.

## Lähteet

Beech Mark. 2020. COVID-19 Pushes Up Internet Use 70% And Streaming More Than 12%, First Figure Reveal.

<https://www.forbes.com/sites/markbeech/2020/03/25/covid-19-pushes-up-internet-use-70-streaming-more-than-12-first-figures-reveal/>

Forbes. Verkkootikkeli.

Brink Helsinki. 2017. A Brink Helsinki Field Guide vol.1 Brink Culture Book. Kolmas versio 2020.

Brink Helsinki.

Catherine Winder, Zahra Dowlatabadi. 2020. Producing Animation, third edition. CRC Press, Taylor & Francis Group, LLC.

Fiorella Logan, E. Mayer Richard. 2013. The Relative Benefits of Learning by Teaching Expectancy.

ScienceDirect. Verkköjulkaisu.

Isotalus Pekka, Hanna Rajalahti. 2017. Vuorovaikutus johtajan työssä. Alma Talent. E-kirja.

Itella. Esimiehen työkalupakki osallistamiseen ja ongelmanratkaisuun. Julkaisuajankohta ei saatavilla.

Itellan Viestinvälitys HR / Osaamisen kehittäminen.

Kilkenny Katie. 2022. Animation Guild Organizers Call for "New Era" at Rally Amid Negotiations.

The Hollywood Reporter. Verkkootikkeli.

Koskensalmi Saija, Seppälä Piia, Hakanen Jari, Pahkin Krista. 2015. Innostava Esimies - Inspistä! Esimiehen työkirja.

Kopio Niini Oy, Helsinki. Työterveyslaitos.

Kyykoski Ilona. 2021.

Finnanimation linjatuottajakoulutus luento 5.5.2021.

Manka Marja-Liisa. 2012. Hyvän esimiestyön merkitys.

SitraFund. Videojulkaisu.

MIELI Suomen Mielenterveys ry. 2021. Stressi kuuluu elämään.

<https://mieli.fi/vahvista-mielenterveyttasi/mielenterveys-ja-arjen-aidot/mita-on-stressi/>

MIELI ry. Verkkoartikkeli.

Mäki Annastiina. 2017. Johtajuuskulttuuri - toiveiden tekojen ja tulkintojen tihentymä, tutkimus johtajuuskulttuurin olemuksesta ja kehittämisestä asiantuntija organisaatiossa.

Vaasan Yliopisto. Väitöskirja.

Parker Beth. 2021. Building Production Teams and Partnerships.

Finnanimation linjatuottajakoulutus lisäluento 10.11.2021.

Ryynänen Eeva, Turunen Salla. 2020. "Esimies ei kuunnellut ketään" Kokemuksia huonosta johtamisesta.

Savonia Ammattikorkeakoulu. Opinnäytetyö.

The Animation Guild. Frequently asked questions. Julkaisuaikankohda ei saatavilla. <https://animationguild.org/faqs/>

The Animation Guild. Verkojulkaisu

Tolvanen Katariina. 2018. Esimiestyö ja työhyvinvointi media-alalla.

Tampereen Ammattikorkeakoulu. Opinnäytetyö.

Turpeinen Sari. 2017. Epäluottamuksen kehittymisen ja luottamuksen rikkoutumisne prosessi - narratiivinen tutkimus suomalaisilta työpaikoilta.

Itä-Suomen Yliopisto, kauppatieteiden laitos. Pro gradu -tutkielma.



# Liitteet

## Liite 1. Haastattelukysymykset

Millainen on tyypillinen työviikkosi? Millaiset tilanteet toistuvat työssä ja onko työssäsi jotakin erityistä?

Mitkä ovat mielestäsi tärkeimmät esihenkilön työkalut arjessa ja miten omaa toimintaa voi kehittää?

Miten osoitat ryhmässäsi, että kannat vastuuta?

Miten toimit tietävämpien ja osaavampien tekijöiden esihenkilönä? Miltä se tuntuu?

Miten toimit esihenkilönä, kun työntekijä tekee virheen?

Miten herätät rakentavaa keskustelua vaikeista asioista?

Miten luottamusta kannattaa osoittaa? Mikä toimii hyvin ja mitä luottamuksen osoittamisesta on seurannut?

Miten osoitat arvostusta ja missä tilanteissa?

Miten voit lisätä työn imua työpaikallasi? Työn imulla tarkoitetaan työntekijöiden kiinnostusta ja panosta työhön, ikään kuin "flow tila" jos se on käsitteenä tutumpi.

Millä keinoin ilmapiiriä kehitetään myönteisemmäksi?

Miten voit tukea uudistushakuisuutta työpaikallasi?