



Persoonallisuuden merkitys johtamistyössä elokuva- ja tv-alalla

Iita Kymi

OPINNÄYTETYÖ
Toukokuu 2024

Media-alan tutkinto-ohjelma
Luova sisällöntuotanto

TIIVISTELMÄ

Tampereen ammattikorkeakoulu
Media-alan tutkinto-ohjelma
Luova sisällöntuotanto

KYMI, IITA:

Persoonallisuuden merkitys johtamistyössä elokuva- ja tv-alalla

Opinnäytetyö 36 sivua, joista liitteitä 1 sivua
Toukokuu 2024

Opinnäytetyön tarkoituksena oli selvittää kuinka omaa persoonallisuuttaan hyödyntämällä voi löytää tiimiä tukevan sekä osallistavan tavan johtaa. Työn tavoitteena oli kerätä laadullista tietoa, miten audiovisuaalisella alalla toimivat tiimijohtajat tunnistavat persoonallisuuden vaikutukset omiin johtamisen toimintatapoihin.

Opinnäytetyön teoriaosuudessa käsiteltiin aihetta käsittelevien kirjallisuuslähteiden avulla keskeisimpiä käsitteitä, yhteisöllistä johtajuutta toimivan tiimityön perustana sekä luovan alan johtamisen haasteita.

Opinnäytetyön empiirinen aineisto kerättiin teemahaastatteluna. Haastattelu toteutettiin puolistrukturoidusti viidelle tuotannollisessa asemassa työskentelevälle tiimijohtajalle. Haastatteluilla selvitettiin, millaiset persoonalliset tekijät vaikuttavat johtamiseen ja miten haastateltavat hahmottavat oman johtamistyyliinsä ja sen vaikutukset. Saatuja tutkimustuloksia peilattiin myös omakohtaiseen kokemukseen opinnäytetyöelokuvassa *Sijainen* (2024).

Opinnäytetyön haastatteluaineistosta tehdyn sisällönanalyysin myötä jäsenyi johtamisen seitsemän askelta. Ensinnäkin on tunnistettava omat persoonalliset vahvuudet, toiseksi on hyödynnettävä erilaisia johtamistyyliä, toimittava arvojensa mukaisesti, tehostettava itsensä johtamisen taitoja, johdettava erilaisuus huomioiden, kehitettävä resilienssiä, mutta ennen kaikkea, johdettava omaan persoonalliseen tyyliin.

Asiasanat: persoonallisuus, johtajuus, elokuva- ja televisio

ABSTRACT

Tampereen ammattikorkeakoulu
Tampere University of Applied Sciences
Degree Programme in Media
Creative Content Production

KYMI, IITA:
The Impact of Personality in Leadership in the Film and TV Industry

Bachelor's thesis 36 pages, appendices 1 pages
May 2024

The purpose of the thesis was to explore how leveraging one's own personality can lead to a team-supportive and participative style of leadership. The objective was to gather qualitative data on how team leaders in the audiovisual industry recognize the influence of personality on their leadership styles.

The theoretical framework of the thesis utilized key concepts from literature sources, including communal leadership as the foundation of effective teamwork and the challenges of leadership in the creative industry.

Empirical data for the thesis was collected through thematic interviews. Semi-structured interviews were conducted with five team leaders working in production roles to understand the personal factors influencing leadership and the interviewees' perception of their own leadership style. The author also reflected on her personal experience of working on the thesis film *The Substitute* (2024).

Through content analysis of the interview data, seven steps of successful leadership emerged. Firstly, one must recognize their own personal strengths; secondly, leverage various leadership styles; thirdly, act in accordance with one's values; fourthly, enhance self-management skills; fifthly, lead while considering diversity; sixthly, develop resilience, and lastly, lead in one's own personal style.

Key words: personality, leadership, film and television

SISÄLLYS

1	JOHDANTO	5
2	PERSOONALLISUUS JA JOHTAMINEN.....	7
	2.1 Persoonallisuus käsitteenä	7
	2.1.1 Lähtökohdat persoonallisuuden tarkastelemiseen	7
	2.1.2 Persoonallisuuspiirteet	8
	2.2 Johtajuus käsitteenä.....	9
	2.2.1 Johtamistaidot.....	9
	2.2.2 Johtamistyyli	10
	2.2.3 Johtamisenergia	11
3	YHTEISÖLLISYYS TOIMIVAN TIIMITYÖN PERUSTANA.....	12
	3.1 Johtaminen yhteisöllisyyden edistäjänä.....	12
	3.2 Yhteisöllisyyden syntyyn tarvittavat tekijät.....	12
	3.3 Yhteisöllisyyttä ylläpitävät tekijät.....	13
	3.4 Yhteisöllisyyden vaikutuksia tiimityöhön	13
4	LUOVAN ALAN JOHTAMISEN HAASTEET	15
	4.1 Johtajana muutoksen keskellä	15
	4.2 Resilienssi auttaa muutoksessa.....	15
	4.3 Johtajana kasvaminen.....	17
5	TUTKIMUKSELLISET LÄHTÖKOHDAT.....	19
	5.1 Tutkimusmenetelmä	19
	5.2 Tutkimusprosessi ja aineiston keruu.....	19
	5.3 Aineiston analyysi.....	20
6	TUTKIMUSTULOKSET	21
	6.1 Haastateltavat.....	21
	6.2 Tunnista persoonalliset vahvuudet	22
	6.2.1 Hyödynnä eri johtamistyyliä	24
	6.2.2 Toimi arvojen mukaisesti.....	25
	6.2.3 Tehosta itsensä johtamisen taitoja.....	26
	6.3 Huomioi erilaisuus johtamisessa.....	27
	6.4 Kehitä resilienssiä.....	29
	6.5 Löydä oma tyyli johtaa.....	29
7	POHDINTA JA JOHTOPÄÄTÖKSET	31
	LÄHTEET	34
	LIITTEET	36
	Liite 1. Haastattelurunko.....	36

1 JOHDANTO

Persoonallisuus on uniikki, yksilölle luonteenomainen ajatusten, tunteiden ja käyttäytymisen muodostama kokonaisuus. Sitä ohjaa temperamentti ja luontaiset ominaispiirteemme. Temperamentti on synnynnäinen taipumus reagoida ja sitä kautta toimia esimerkiksi vuorovaikutustilanteissa. (Metsäpelto & Feldt, 2015.) Temperamenttiamme emme voi muuttaa, mutta sen sijaan omaa käyttäytymistämme, eli sitä mitä näytämme itsestämme ulospäin muille, voimme muovata.

Tässä opinnäytetyössä tutkin persoonallisuuden merkitystä johtamistyössä elokuva- ja tv-alalla. Tutkimus sai alkunsa tekemistäni havainnoista työharjoittelun aikana, kun huomioin, kuinka esihenkilöasemassa työskentelevät tiimijohtajat johtivat itseään sekä muita. Tutkimus on myös osa omakohtaista kokemusta opinnäytetyöelokuvassa *Sijainen* (2024).

Opinnäytetyön tarkoituksena on selvittää kuinka omaa persoonallisuuttaan hyödyntämällä voi löytää tiimiä tukevan sekä osallistavan tavan johtaa. Päättökysymystä lähestytään alakysymysten kautta, kuten millaiset persoonalliset tekijät vaikuttavat johtamiseen ja miten haastateltavat hahmottavat oman johtamistyylinsä ja sen vaikutukset. Tutkimukset ovat osoittaneet viitteitä siitä, että persoonallisuudella on vaikutuksia johtamiseen, mutta aihetta ei ole suoranaisesti tarkasteltu elokuva- ja televisioalan toimintaympäristön näkökulmasta.

Tässä opinnäytetyössä käytän laadullista, eli kvalitatiivista tutkimusmenetelmää, sillä tarkoituksena on saada syvällistä tietoa yksilön havainnoista ja kokemuksista. Laadulliselle tutkimukselle ominaista on aineistolähteinä analyysi, jonka teoria rakennetaan empiirisiä aineistoja hyödyntämällä. (Eskola & Suoranta, 2014, 15–19.) Opinnäytetyön tietoperusta rakentuu jo olemassa olevaan tietoon, tukien ammattilaishaastatteluja. Tarkastelen aihetta tuotannollisessa asemassa työskentelevien tiimijohtajien kokemusten sekä havaintojen pohjalta, mutta saatujen tutkimustulosten perusteella uskoisin niiden olevan sovellettavissa osastosta riippumatta. Business Finlandin (2021)

laatimassa toimialaselvityksessä todetaan, että osastojen esihenkilöiden johtajuusosaamista tulisi kehittää. Tavoitteena on, että opinnäytetyö auttaa alalla työskenteleviä tiimijohtajia tutkimaan omia toimintatapojaan suhteutettuna omaan persoonallisuuteensa ja siten löytämään uusia tapoja toteuttaa johtajuuttaan.

Opinnäytetyössä kuvataan aluksi keskeisimpiä käsitteitä, jonka pohjalta luodaan tietoperusta tutkittavalle aiheelle. Sen jälkeen perehdytään yhteisölliseen johtajuuteen toimivan tiimityön perustana ja pureudutaan luovan alan johtamisen haasteisiin. Sen jälkeen käydään läpi tutkimukselliset lähtökohdat ja kerrotaan tutkimustulokset. Lopuksi vedetään yhteen tutkimusaineistosta nousseet havainnot ja vertaillaan saatuja tutkimustuloksia omakohtaiseen kokemukseen. Pohdinnassa tarkastellaan vaihtoehtoja, kuinka aihetta voisi laajentaa jatkokehitystä varten.

2 PERSONALLISUUS JA JOHTAMINEN

2.1 Persoonallisuus käsitteenä

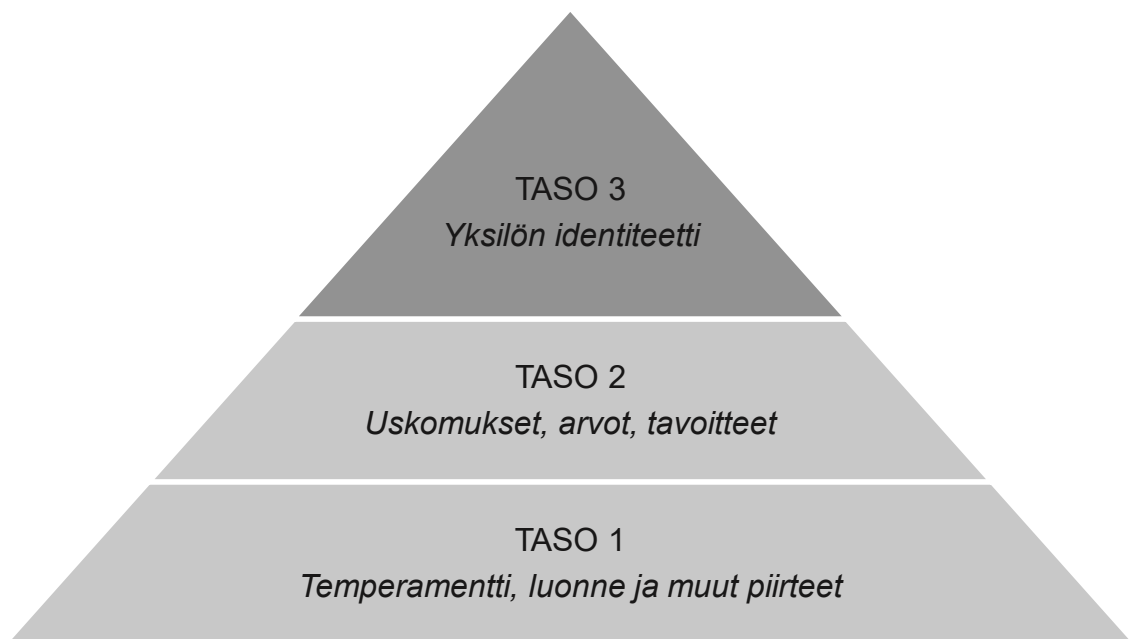
Persoonallisuudella ei ole yhtä vakiintunutta määritelmää, mutta meillä on arkiajattelussa selkeä käsitys, mitä sillä tarkoitetaan. Psykologiassa persoonallisuuden on ajateltu muodostuvan ihmisen psykologisista ominaisuuksista, eli ihmisen ajatuksista, tunteista sekä käyttäytymisestä. Persoonallisuus ohjaa meitä toimimaan kohtaamissamme tilanteissa yksilölle luonteenominaisella ja opitulla tavalla. Synnynnäinen perimä sekä ympäristötekijät vaikuttavat persoonallisuuteemme.

Vaikka McCrae ja Costan (1999) mukaan persoonallisuutta on pidetty melko pysyvänä ja vakaana, ovat viimeaikaiset tutkimukset havainneet persoonallisuuden muuttuvan ja kehittyvän, erityisesti aikuisiällä. Persoonallisuuttamme muovaa aikuisiällä kohtaamamme elämäntilanteet, kokemukset sekä muut ihmissuhteet. Persoonallisuuden muovautuminen auttaa toimimaan paremmin ihmissuhteissa ja yhteiskunnassa. (Metsäpelto & Feldt, 2015.)

2.1.1 Lähtökohdat persoonallisuuden tarkastelemiseen

McAdamsin (1995) mukaan persoonallisuutta voidaan tarkastella kolmitasoisien mallin mukaisesti (kuvio 1). Kolmitasoinen malli jaetaan taipumuksellisiin piirteisiin, tyypillisiin sopeutumistapoihin sekä tarinamuotoiseen identiteettiin. Ensimmäisen tason mukaan taipumukselliset piirteet nähdään yksilön persoonallisuuden ominaisuuksina, kuten temperamenttina sekä persoonallisuuspiirteinä. Temperamentilla tarkoitetaan yksilölle tyypillistä tapaa toimia ja käyttäytyä. Persoonallisuuspiirteillä puolestaan tarkoitetaan yksilön tapaa havainnoida itseään ja ympäristöään, sekä tapaa olla vuorovaikutuksessa muiden kanssa.

Toisen tason mukaan tyypilliset sopeutumispiirteet nähdään yksilön henkilökohtaisina tavoitteina ja päämäärinä, jotka ovat sidoksissa aikaan, paikkaan ja sosiaalisiin rooleihin. Tarinamuotoinen identiteetti kuvastaa puolestaan aikuisen ihmisen persoonallisuutta. Siinä missä esimerkiksi taipumukselliset piirteet kuvaavat enemmän persoonallisuuden synnynnäisiä ominaisuuksia, kuten temperamenttia, niin tarinamuotoinen identiteetti rakentuu menneisyyden ja nykyhetken kokemuksista. Tässä yhteydessä identiteetillä tarkoitetaan jäsentynyttä kokonaiskuvaa itsestään ja elämästään. (Metsäpelto & Feldt, 2015.)



KUVIO 1. Persoonallisuuden rakenne.

2.1.2 Persoonallisuuspiirteet

Persoonallisuuspiirteiden avulla voidaan ymmärtää ihmisten samankaltaisuutta, mutta myös erilaisuutta. Persoonallisuustutkimuksissa tehtyjen havaintojen pohjalta on löydetty viisi suurta persoonallisuuspiirrettä, joita ovat 1) avoimuus, 2) ulospäinsuuntautuneisuus, 3) tunnollisuus, 4) sovinnollisuus ja 5) neuroottisuus. McCrae & Costa (2003) mukaan avoimet ihmiset ovat ajatusmaailmaltaan uteliaita ja etsivät jatkuvasti uusia kokemuksia. Ulospäinsuuntautuneisuuden piirteen omaavat ihmiset ovat aktiivisia ja

taipuvaisia kokemaan positiivisia tunteita. Heitä luonnehditaan ystävällisiksi ja sydämellisiksi ihmissuhteissa, ja heillä on vahva halu olla muiden ihmisten kanssa. Ulospäinsuuntautuneilla ihmisillä on luontaisia taipumuksia toimia nimenomaan johtajina. Tunnolliset ovat järjestelmällisiä ja kyvykkäitä organisoimaan asioita. Tunnolliset ihmiset pyrkivät mahdollisimman hyvään ja ovat siksi kunnianhimoisia. Tunnollisuutta voidaan pitää merkittävänä menestyksen mittarina. Sovinnolliset ihmiset ovat luotettavia ja ottavat toiset ihmiset huomioon. He pyrkivät huomaavaisuuteen ja auttavat muita ihmisiä mielellään. Neuroottiset ihmiset puolestaan kokevat muita herkemmin kielteisiä tunteita. Kielteisiin tunteisiin liittyy muun muassa huolestuneisuus, hermostuneisuus ja toivottomuus. Neuroottiset ihmiset altistuvat stressitekijöille myös muita herkemmin, jonka seurauksena omaa toimintaa voi olla vaikeampi hallita. (Metsäpelto & Feldt, 2015.)

2.2 Johtajuus käsitteenä

Johtaminen on kykyä ohjata ja viedä ihmisiä eteenpäin kohti yhteistä päämäärää. Ihmisten johtamiseen tarvitaan kuitenkin itsensä johtamisen taitoja, jonka pyrkimyksenä on tulla tietoiseksi itsestään, omista vahvuuksista ja heikkouksista sekä omista kehittämistarpeista. Se on myös omien ajatusten ja tunteiden säätelyä. (Lehtinen & Pynnönen, 2011.) Salmisen (2017) mukaan tarvitsemme johtamisvoimaa, johtaaksemme muita. Johtamisvoiman ajatellaan muodostuvan johtamistaidoista, johtamistyylistä, johtamisenergiasta sekä luottamuksesta. (Salminen, 2017, 50.) Seuraavissa alaluvuissa tarkastellaan näitä johtamisvoiman osa-alueita.

2.2.1 Johtamistaidot

Johtamisessa tarvitaan sekä asioiden että ihmistenjohtamisen taitoja, jolloin voidaan puhua johtamistaidoista. Johtamistaidot ovat opeteltavissa olevia taitoja, joita jokaisen johtajana työskentelevän tulisi harjoittaa. Asioita johdettaessa tarvitaan informaatioon sekä suunnitelmallisuuteen tarvittavia taitoja, kuten

esimerkiksi tiedonhallintaa ja kykyä hahmottaa kokonaisuutta. On hyvä ymmärtää talouteen liittyviä tekijöitä sekä työolainsäädäntöä.

Ihmisten johtamisessa avainasemassa ovat vuorovaikutustaidot, motivointiin, palautteen antoon sekä yleisesti tiimityön johtamiseen vaaditut taidot, kuten esimerkiksi myönteinen asenne sekä luottamuksen rakentaminen. (Salminen 2017, 51.)

Hyvä itsetuntemus on myös kaiken perusta ihmisten johtamiselle. Itsetuntemuksen ajatellaan muodostuvan itsensä tietoisuudesta, itsen eri puolien tunnistamisesta, vahvuuksien hyödyntämisestä, itsetunnosta sekä motivaatiosta. Itsetuntemusta tarkastellaan ikään kuin itsensä ulkopuolelta. Hyvä itsetuntemus helpottaa erilaisissa tilanteissa toimimista ja tarpeen vaatiessa omien käyttäytymistapojen kehittämistä. (Hiila, Tukiainen & Hakola 2019, 87.)

2.2.2 Johtamistyyli

Kuten johtajia, niin johtamistyylijäkin on erilaisia. Johtamistyyliä ohjaa muun muassa temperamenttimme, mutta siihen vaikuttavat myös muilta opitut tavat toteuttaa johtamistaan. Tyylit voivat poiketa toisistaan myös siten, miten näemme ympäröivän maailman. Se miten toteutamme johtamista eri tilanteissa, merkitsee eniten. Salmisen (2017) mukaan on hyvä muistaa, että johtamistyyleissä on aina kaksi puolta ja se mikä toimii yhdelle, ei välttämättä sovi kaikille.

Esimerkillä johdettaessa tarvitaan aktiivista ja osallistuvaa johtamistyyliä. Toisaalta liiallinen aktiivisuus voi haitata tiimin työskentelyä ja pahimmassa tapauksessa vaikuttaa negatiivisesti tiimin kehitykseen. Vetäytyvällä tyyllillä annetaan tiimille tilaa toteuttaa ja näyttää kykyjään. Tämä voi toisinaan olla paikallaan, jotta luottamusta voidaan rakentaa. Pitkällä tähtäimellä vetäytyvä johtamistyyli ei kuitenkaan välttämättä ole ihanteellinen, sillä se voi osoittaa esihenkilön kiinnostuksen puutetta ja vähentää informaation kulkua. Puhelias johtamistyyli voi näyttäytyä eteenpäin vievänä ja toimia tiettyjen tiiminjäsenten kohdalla, mutta osa saattaa kärsiä analyttisen tiedon puutteesta, mikäli johtaja ei osaa huomioida tätä. Toisinaan voidaan tarvita huumoria, mutta esihenkilön on

hyvä osata pitää jäykkä asenne tilanteen niin vaatiessa. (Salminen 2017, 51–53.)

2.2.3 Johtamisenergia

Johtamisenergiaa voidaan pitää tärkeimpänä johtamisvoiman lähteenä. Johtamisenergiaan vaikuttavat arvot ja tahto saavuttaa asioita. Nämä energiat voivat ilmetä kahdella eri muotoa. Kiihtyvyys nähdään esihenkilön energisyytenä johtamistilanteissa. Energiataso että tahtotila vaikuttavat kiihtyvyyteen. Sitkeyttä tarvitaan esihenkilön johtamisvoiman lähteenä, kun tarvitaan toistoja ja uuden opettelu. Luottamusta taas rakennetaan vähitellen vuorovaikutuksen sekä pienten päivittäisten tekojen myötä. Sitä voidaan pitää yhtenä tärkeimpänä johtamisvoiman lähteenä, sillä mitä vahvempi luottamus on, sitä helpompi on tiimiä johtaa. (Salminen 2017, 53.) Luottamuksen rakentaminen on avainasemassa onnistuneelle tiimityölle.

3 YHTEISÖLLISYYS TOIMIVAN TIIMITYÖN PERUSTANA

3.1 Johtaminen yhteisöllisyyden edistäjänä

James MacGregor Burns kehitti 1970-luvun lopulla johtajuusteorian, jota on tutkittu myöhemmin eriävissä määrin. Teorian mukaan johtajuutta on kahdenlaista, transformationaalista johtajuutta sekä transaktiojohtajuutta. Tämä luku tarkastelee transformationaalista johtajuutta, eli tässä yhteydessä puhutaan yhteisöllisestä johtajuudesta. Yhteisöllinen johtajuus perustuu ajatukseen, jossa johtaja motivoi työyhteisöä työskentelemään yhteisen päämäärään saavuttamiseksi. Yhteisöllisen johtajuuden voidaan katsoa koostuvan viidestä osa-alueesta, joita ovat visioiminen, haastaminen, osallistaminen, esimerkillä johtaminen sekä palkitseminen. (Brandt, 2011.)

3.2 Yhteisöllisyyden syntyyn tarvittavat tekijät

Johtajana on tunnistettava persoonallisuudesta johtuvia eroja ja osattava ottaa huomioon nämä tiimityössä (Brandt, 2011). Erilaiset persoonallisuudet tulisi nähdä rikkautena ja työyhteisön moninaisuuden lisäävinä tekijöinä. Erilaisuus voidaan määritellä yksilön ominaisuutena ja moninaisuus puolestaan yhteisöllisenä vahvuutena. (Ollila & Kujala, 2020.)

Erilaisuuden hyväksyntä ei vain lisää moninaisuutta työyhteisössä, vaan luo myös psykologista turvallisuutta. Kun uskalletaan sanoa ääneen asiat, epäonnistutaan tai vastoinkäymisten kautta oivalletaan jotain uutta, voidaan puhua psykologisesta turvallisuudesta. Turvallisessa työympäristössä kuunteleminen on yksi avainasemassa olevista asioista. Kuuntelemisella ei vain saada lisää informaatiota, vaan se on myös keino luoda yhteys toiseen ihmiseen (Hiila ym. 2019, 209). Toisaalta kuunteleminen on myös toisten tunteiden huomioimista vuorovaikutustilanteissa. Myötätunnolla, eli toisin sanoen empatialla on mahdollista saada tiimiä rikastuttavaa vuorovaikutusta aikaan. Tätä varten on osattava hahmottaa, ymmärtää, ilmaista ja hallita tunteitaan.

Yhteisöllisten johtajien on havaittu olevan tunneälykkäitä. Daniel Golemanin (1995) mukaan tunneälykkyys määritellään viidellä osa-alueella, joita ovat omien tunteiden tiedostaminen, tunteiden hallitseminen, motivaatio, muiden tunteiden havaitseminen ja sosiaaliset taidot. Kun tiedostamme omat tunteemme, osaamme paremmin käsitellä niitä ja toimia tilanteissa. Motivaatiota tarvitaan asioista suoriutumiseen, tuotteliaisuuteen sekä tehokkuuteen. Empatia on muiden ihmisten tunteiden havaitsemista ja niihin vastaamista. Empatialla luodaan tunneyhteys johtajan ja tiimin välillä. Sosiaalisilla taidoilla puolestaan rakennamme ja ylläpidämme ihmissuhteita. (Brandt, 2011, 49.)

3.3 Yhteisöllisyyttä ylläpitävät tekijät

Kouzes ja Posnerin (1987) mukaan yhteisöllinen johtaja visioi, haastaa, osallistaa, näyttää esimerkkiä sekä palkitsee johdettaviaan. Näiden osa-alueiden kautta voidaan tarkastella yhteisöllistä johtajuutta. Visioimisella luodaan positiivista tulevaisuudenkuvaa ja kommunikoidaan siitä innostavasti. Johtajalla on merkittävä vastuu, miten kommunikoida tiimiläisilleen ja saada heidät sitoutumaan työhönsä. Haastamisella kyseenalaistetaan jo olemassa olevia olosuhteita ja etsitään uusia haasteita. Osallistamisella pyritään sitouttamaan tiiminjäsenet yhteisen tavoitteen edistämiseksi. Näin johtajat tukevat, neuvovat ja kannustavat tiimiläisiään. Esimerkillä johdettaessa toimitaan itse arvojen ja käyttäytymisensä mukaisesti. Palkitseminen voi puolestaan olla eteenpäin vievää rohkaisemista tavoitteen saavuttamiseksi, esimerkiksi kiittämällä tai konkreettisella palkitsemisella. (Brandt, 2011.) Yhteisöllisessä johtajuudessa tulisi hyödyntää kaikkia näitä osa-alueita.

3.4 Yhteisöllisyyden vaikutuksia tiimityöhön

Yhteisöllisen johtajuuden on havaittu olevan yksi tehokkaimpia johtamistyyliä. Tutkimukset ovat osoittaneet johtamistyylin vaikuttavan muun muassa tiimiläisten motivaatioon sekä työhön sitoutumiseen. Kun johtaja kannustaa, innostaa ja antaa palautetta, saadaan aikaan positiivinen tunnekokemus. Positiivinen tunnekokemus edesauttaa yhteenkuuluvuuden tunnetta työyhteisössä, mikä taas

puolestaan lisää pidemmällä aikavälillä pysyvyyttä. Meillä jokaisella on perustarve kuulua johonkin, olla osa jotakin ja kun ihminen kokee kuuluvansa tiettyyn paikkaan, vaikuttaa se itsessään jo kokonaisvaltaiseen hyvinvointiin. Brandtin mukaan yhteisöllisellä johtamistyyllillä on havaittu olevan positiivisia vaikutuksia myös työhyvinvointiin. Työn mielekkyyttä ja merkityksellisyyttä voidaan pitää yhteydessä koettuun hyvinvointiin. (Brandt, 2011, 47.)

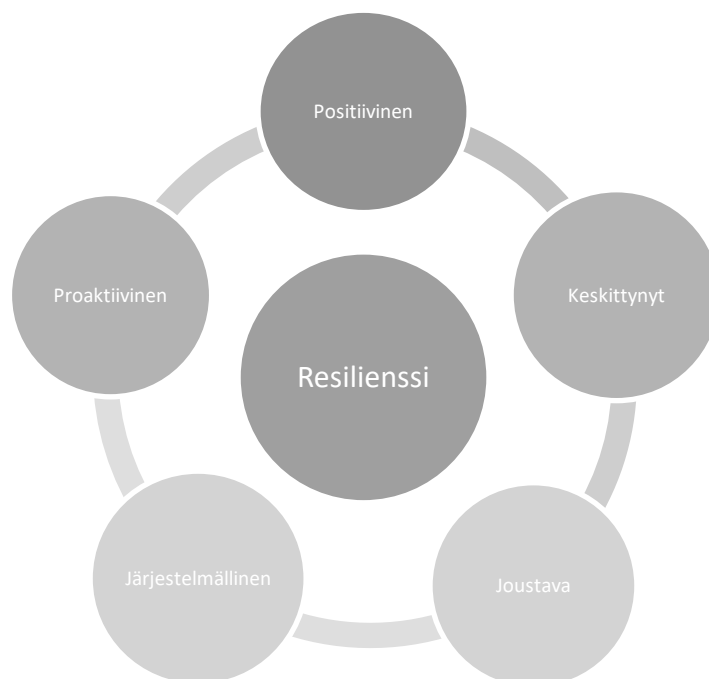
4 LUOVAN ALAN JOHTAMISEN HAASTEET

4.1 Johtajana muutoksen keskellä

Kun toimintaympäristöt muuttuvat, johtamisen pitää muuttua. Se kuinka adaptoidumme muutokseen, riippuu ihmisen sopeutumiskyvystä. Toiset meistä ovat sopeutuvaisempia ja toiset tarvitsevat enemmän aikaa. Johtajan tulisikin olla muutosorientoinut, sillä elämme jatkuvassa muutostilassa ja toimintaympäristömme kehittyvät koko ajan. (Salminen 2017, 303.) Epävarmuutta lisäävät projektiluonteiset työsuhteet tiimien vaihtuessa jatkuvasti ja erilaiset toimintaympäristöt asettavat johtajat omaksumaan uudenlaisia toimintamalleja.

4.2 Resilienssi auttaa muutoksessa

Muutoksessa johtajalta vaaditaan sopeutumiskykyä ja toimintakykynsä säilyttämiseksi tarvitaan resilienssiä. Tällä tarkoitetaan aktiivista pyrkimystä tavoitteeseen toiminnan kautta. Resilienssin avulla muutoksen tuomat haasteet voidaan nähdä mahdollisuutena ja se auttaa meitä sopeutumaan muutokseen nopeammin sekä tehokkaammin. Resilienssi lisääntyy aiempien kokemusten myötä ja sitä voidaan myös kehittää. Linda Hoopes on kehittänyt Personal Profile Resilience -mallin (kuvio 2), jonka avulla voidaan tarkastella resilienssin eri osaluueita sekä niiden ominaispiirteitä, joihin voimme tukeutua muutoksessa.



KUVIO 2. Personal Profile Resilience -mallia mukailleen.

Ensimmäinen näistä on positiivisuus. Tähän vaikuttaa olennaisesti se, kuinka suhtaudumme ulkoisiin tekijöihin, eli toimintaympäristöömme ja toisaalta sisäisiin tekijöihin, eli itseemme ja omiin vaikuttamismahdollisuuksiimme. Myönteinen suhtautuminen omiin kykyihin ja sitä kautta muutokseen lisää johtajan vastuunottokykyä ja periksiantamattomuutta. Positiivisuuden vastakohtana on tietysti negatiivinen suhtautuminen asioihin. Silloin keskitymme asioiden murehtimiseen, sen sijaan että suuntaisimme katseemme asioihin, joihin voimme vaikuttaa. Jotta voisimme pitää selkeän fokuksen tavoitteissa, tarvitsemme keskittymistä. Tällä resilienssin osa-alueella johtaja osaa priorisoida ja keskittyä olennaiseen. Toisaalta johtaja saattaa sortua tekemään liian monta asiaa samanaikaisesti ja hyppiä näiden asioiden välillä, jolloin huomiomme hajanaista.

Kolmantena ominaisuutena on joustavuus. Se on kykyä löytää voimavaroja ja resursseja muutoksesta. Jos pysyttäydymme tutussa ja turvallisessa, saatamme tehdä liian nopeita päätöksiä, jolloin emme näe asioita kokonaisvaltaisesti ja jotain oleellista saattaa jäädä huomiotta. Joustavuutta lisää myös kyky käyttää muiden osaamista ja resursseja hyväkseen. Tämä ilmenee yhteistyöhakuisuutena, tarjoamalla apua ja ottamalla sitä vastaan. Jos emme tarjoutu antamaan tai ottamaan apua vastaan, kyky selviytyä heikkenee.

Neljäntenä ominaispiirteenä on järjestelmällisyys. Sen ansiosta kykenemme ennakoimaan ja toimimaan suunnitelmallisesti. Järjestelykyvyn puuttuessa saatamme keskittyä epäolennaiseen, olennaisen sijasta. Viimeinen resilienssiin liittyvä ominaisuus on proaktiivisuus. Proaktiivisuuden ansiosta säilytämme toimintakykymme haastavissakin tilanteissa, mutta se vaatii johtajalta halukkuutta ottaa riskejä ja sietää epävarmuutta. Toisten on vaikeampaa sietää epävarmuutta pelätessään riskejä, mutta silloin mahdollisuuksia on mahdotonta nähdä, jolloin ne voivat jäädä huomiotta. (Ajanko 2016, 290–294.)

4.3 Johtajana kasvaminen

Koska muutos on pysyvää, meidän tulee kehittää osaamista sen mukana. Se, kuinka olemme tottuneet aikaisemmin toimimaan, ei välttämättä toimi enää, vaan meidän tulee löytää uusia tapoja johtaa muuttuvassa maailmassa. Tähän vaikuttaa olennaisesti ympäristön muutokset, mutta myös muut ihmiset. Persoonallisuutemme muuntuu jatkuvasti vuorovaikutuksen myötä ja myös kokemuksemme muiden kanssa toimimisesta muovaavat meitä. Voimme ottaa mallia muilta ja oppia sitä kautta uudenlaisia toimintamalleja, mutta johtajana tulisikin osata etsiä itselleen oikeanlaiset tavat toimia, sillä se mikä toimii toiselle, ei välttämättä toimi itselle.

Johtajan kasvun tarkastelun apuna voidaan soveltaa David Danielsin Viiden A:n mallia, joka koostuu 1) tietoisuudesta, 2) hyväksymisestä, 3) arvostuksesta, 4) toiminnasta sekä 5) jatkuvasta harjoittamisesta. Johtajan tulisi lisätä tietoisuutta omista luonteenpiirteistään. Kun teemme havaintoja siitä, miksi toimimme niin kuin toimimme, se helpottaa tarkastelemaan toimintaamme ikään kuin itsemme ulkopuolelta.

Hyväksyminen on kasvussa olennaista. Kun tulemme vähitellen tietoisiksi itsestämme, vahvuuksistamme sekä heikkouksistamme, tarvitaan hyväksyntää. Vikojen etsimisen sijaan, meidän tulisi nähdä persoonamme eri puolet rikastuttavina ominaisuuksina. Hyväksymme nämä puolet itsessämme, jotta voimme kehittyä. Kun tiedostamme ja hyväksymme itsessämme nämä puolet,

voimme kokea arvostusta itseämme ja muita kohtaan. Myötätunto liittyy vahvasti arvostukseen ja sitä kautta voimme löytää toisistamme myös samankaltaisuutta.

Hyväksynnän ja arvostuksen kautta voimme ohjata itsemme kohti toimintaa. Meidän tulisikin pohtia, mistä kehityskohteista otamme vastuun ja millä tavalla ohjaamme toimintaa oikeaan suuntaan. Käytännössä kasvuun ja muutoksen tarvitaan kuitenkin jatkuvaa erilaisten taitojen harjoittamista. Jotta voi oppia uusia tapoja toimia, ihminen tarvitsee toistoja. Toistojen kautta otamme vähitellen askeleita kohti muutosta ja kasvua omassa johtajuuskentässä. (Ajanko 2016, 297–300.)

5 TUTKIMUKSELLISET LÄHTÖKOHDAT

5.1 Tutkimusmenetelmä

Opinnäytetyöni tutkimusaineisto kerättiin laadulliselle tutkimukselle ominaisella menetelmällä, eli haastattelemalla. Puolistrukturoitu haastattelu, tässä yhteydessä sovellettu teemahaastattelu valikoitui tutkimusmenetelmäksi. Koin tärkeäksi monipuolisen vuorovaikutuksen, jotta haastateltavien kokemuksista ja havainnoista saatiin tutkimuksen kannalta yksilöllistä tietoa. Teemahaastattelu menetelmänä antaa haastateltaville mahdollisuuden kertoa tutkittavasta aiheesta melko vapaasti, jolloin aineisto voi synnyttää uusia teemoja jo valikoitujen teemojen lisäksi. (Hyvärinen, Nikander & Ruusuvaori 2017.)

Haastattelukysymykset laadittiin ennakkoon (liite 1) ja ne lähetettiin haastateltaville sähköpostitse etukäteen. Haastattelukysymysten järjestys saattoi vaihdella haastateltavan mukaan sekä osalle haastateltavista voitiin esittää tarkentavia lisäkysymyksiä. Näin oli mahdollista jättää esimerkiksi osa kysymyksistä esittämättä, mikäli niihin oli jo vastattu toisen kysymyksen kautta. (Eskola & Suoranta, 2014, 87.)

5.2 Tutkimusprosessi ja aineiston keruu

Keräsin tutkimusaineistoa helmi-maaliskuun 2024 aikana. Haastattelin yhteensä viittä tuotannollisessa esihenkilöasemassa työskentelevää tiimijohtajaa. Haastateltaviksi valikoituivat persoonallisuuksiltaan ja taustoiltaan hieman erilaiset tiimijohtajat. Haastatteluista kolme toteutettiin lähitoteutuksena, jotka nauhoitettiin Ääninauhuri Pro -sovelluksella opinnäytetyötekijän omalle älylaitteelle. Kaksi muuta haastattelua toteutettiin etäyhteydellä, jotka puolestansa nauhoitettiin Zoom-sovelluksella. Jokaiselta haastateltavalta kysyttiin lupa henkilötietojen, kuten nimen julkaisemiseen opinnäytetyössä. Tieto luvasta tallennettiin nauhoituksen alkuun kaikilta haastateltavilta.

Haastateltavaksi valikoituivat Tekele Production tuotantoyhtiön tuottaja Julia Elomäki, entinen Wacky Tie Filmsin toimitusjohtaja, nykyinen Film Tampereen asiantuntija Niina Virtanen, Ylellä apulaistuottajana toimiva Laura Palovainio, freelancereina toimivat tuotantopäälliköt Uppa Hynynen sekä Anni Hirvonen.

5.3 Aineiston analyysi

Haastatteluaineiston analyysi aloitettiin litteroimisella, eli muuttamalla aineisto tekstimuotoon (Hyvärinen ym. 2017, 427). Litterointi toteutettiin hyödyntäen Microsoft 365 Word-asiakirjaa. Litteroinnin tarkkuustason määrittämiseen vaikutti olennaisesti tutkimuskysymys. Tutkimuksessa oltiin kiinnostuneita, kuinka tiimijohtajat tunnistavat persoonallisuuden vaikutukset omiin johtamisen toimintatapoihin.

Aineiston analyysissä hyödynnettiin teemoittelua. Teemoittelun tarkoituksena on nostaa aineistosta esiin tutkimusongelman kannalta keskeisimmät teemat ja usein toistuvat ilmiöt (Eskola & Suoranta 2014, 175–176). Haastattelut käytiin useampaan kertaan läpi ja aineistosta nousseet pääteemat luokiteltiin alateemoihin, jotka nousivat yhteisiksi haastateltaville.

6 TUTKIMUSTULOKSET

6.1 Haastateltavat

Koska tutkimuksessa oltiin kiinnostuneita haastateltavien persoonallisuudesta ja sen merkityksestä heidän johtamistyössään, koin tärkeäksi kertoa haastateltavien taustoista tiivistetysti ennen tuloksien läpikäyntiä. Haastateltaviksi valikoituivat viisi persoonallisuuksiltaan erilaista, tuotannollisessa esihenkilöasemassa työskennellyttä tai parhaillaan työskentelevää tiimijohtajaa.

Julia Elomäki työskentelee tuottajana Tekele Production tuotantoyhtiössä. Tuottajaksi Elomäki päätyi monivaiheisen työhistoriansa kautta, johon vaikutti muun muassa kunnianhimo, uteliaisuus ja oppimisen halu. (Elomäki 2024.)

Niina Virtanen työskenteli pitkään Wacky Tie Films tuotantoyhtiön tuottajana sekä myöhemmin toimitusjohtajana, kunnes siirtyi vuoden 2024 alussa Film Tampereelle asiantuntijatehtäviin. Virtasella on vahva halu kehittää alueen alan toimintaa ja tehdä töitä Tampereella. (Virtanen 2024.)

Laura Palovainio työskentelee apulaistuottajana Yleisradiolla sekä Lapset ja nuoret että Asia toimituksissa. Palovainio kuvailee pitävänsä nopeatempoisesta ja vaihtelevasta työstä ja päätyi sen vuoksi tekemään television sekä ihmisten parissa töitä. (Palovainio 2024.)

Uppa Hynynen työskentelee freelancerina tuotantopäällikön työtehtävissä pääsääntöisesti erilaisissa fiktiotuotannoissa. Hynynen hyödyntää huumoria töissä, tutustuu helposti uusiin ihmisiin sekä panostaa ihmissuhteisiin töissä ja töiden ulkopuolella. (Hynynen 2024.)

Anni Hirvonen toimii freelancer-tuotantopäällikkönä erilaisissa av-tuotannoissa. Hirvonen ei työuransa alussa haaveillut johtajuudesta, mutta päätyi tekemään tuotantopäällikön tehtäviä, sillä pystyy kantamaan vastuuta ja viemään asioita eteenpäin. (Hirvonen 2024.)

6.2 Tunnista persoonalliset vahvuudet

Halusin selvittää mitkä persoonallisuuspiirteet ovat yhdistäviä haastateltaville ja huomasin, että osa koki vaikeana itsensä tarkastelun ulkopuolelta. Pysin haastattelutilanteissa kuitenkin painottamaan yksilön kokemuksen ainutkertaisuutta ja sitä kautta löytämään havaintoja persoonallisista vahvuuksista. Haastatteluaineistosta nousi esille, että avoimuus, ulospäinsuuntautuneisuus, sovinnollisuus ja tunnollisuus persoonallisuuspiirteinä yhdisti kaikkia haastateltavia (Elomäki, Hirvonen, Hynynen, Palovainio & Virtanen 2024).

Avoimuus näkyi muun muassa aitona kiinnostuksena muita ihmisiä kohtaan sekä haluna työskennellä erilaisten ihmisten kanssa. Elomäki (2024), Palovainio (2024) ja Hynynen (2024) ovat huomanneet, että kiinnostus muita ihmisiä kohtaan ja työskentely erilaisten ihmisten kanssa, on vienyt urallaan eteenpäin.

Se on ollut isoimpia asioita, miksi olen nyt tässä missä olen ja miksi mulla on noin paljon ollut noita projekteja ja miten ne ovat menneet, niin kyllä se liittyy siihen sosiaalisuuteen, kiinnostukseen ihmisistä ja erilaisten ihmisten kanssa töiden tekemisestä ja siihen ajatukseen, että aina voi oppia muilta ihmisiltä. (Elomäki 2024.)

Se uteliaisuus ja semmoinen avoimuus uusia ihmisiä ja asioita kohtaan, niin kyllä mä luulen, että ne on pitkälti tavallaan vaikuttanut siihen missä on tällä hetkellä. (Palovainio 2024.)

Persoonallisuudella on ollut iso syy siinä mun työllistymisessä, koska on ihminen, joka tutustuu tosi helposti muihin ihmisiin, on kiinnostunut ihmisistä ja ihmiset on tärkein intohimon kohde. (Hynynen 2024.)

Ulospäinsuuntautuneisuus ilmaantui muun muassa sosiaalisuutena sekä innostuneisuutena. Elomäellä (2024) esimerkiksi on edellytyksiä sosiaalisesti johtaa ryhmiä, vaikka tuokin ilmi, ettei aina ole ollut sosiaalisesti lahjakas. Virtasella (2024) on taas taitoa innostua suurista, että pienistä asioista samalla intohimolla, ja sitä kautta on onnistunut luomaan intoa myös muihin.

Mullahan on tämmöisiä edellytyksiä esimerkiksi sosiaalisesti johtaa ryhmiä tai olla semmoisessa vastuullisessa asemassa. (Elomäki 2024.)

Mä oon hyvä innostamaan ja mä itse innostun helposti ja sitten saan luotua muihinkin sellaista intoa. (Virtanen 2024.)

Sovinnallisuus ilmeni tuloksissa luotettavuutena, empaattisuutena sekä avuliaisuutena. Hynynen (2024) on esimerkiksi onnistunut luomaan tiiminjäseniin sellaisen suhteen, että molemminpuolista luottamusta on voinut rakentua. Palovainio (2024) pyrkii puolestansa herkällä korvalla kuulemaan ja aistimaan tilanteita. Virtaselle (2024) on puolestaan tärkeää, että tiimin kanssa voi käydä keskustelua myös töiden ulkopuolisista asioista. Hirvonen (2024) taas uskoo yhdessä tekemiseen ja painottaa sitä, ettei asioiden kanssa tarvitse jäädä yksin, kun kohtaa esimerkiksi ongelman.

Oma luotto siihen tuotantoon oli tosi huono, ja siitä huolimatta ne ihmiset jaksoivat pysyä siellä, vaikka heillä oli varmasti ihan yhtä vähän luottoa siihen tuotantoon, mutta niillä oli luotto minuun ja siihen meidän tiimiin. (Hynynen 2024.)

Kuuntelen ja välitän, että mua kiinnostaa ihan sama onko kyse viivoittimesta vai rikkinäisistä kameran akuista, mutta suhtautuu niihin asioihin, että se on kuitenkin jollekin tärkeitä. (Palovainio 2024.)

Mä haluan, että ihmisten kanssa voi jutella ja voi myös kysyä, että onko kaikki omassa elämässä hyvin. (Virtanen 2024.)

Ne, jotka työskentelevät siinä minun porukassa, että niillä on semmoinen olo, että niitä kuunnellaan ja jos niillä on ongelmia niin ne saa siihen apua ja niitä ei jätetä yksin sen kanssa. (Hirvonen 2024.)

Tunnollisuus ilmeni luontaisena asioihin tarttumisena sekä vastuunkantokykyinä. Vaikka Hirvonen (2024) ei ole pitänyt itseään johtajatyypinä, hän on tunnistanut persoonassa taipumuksia ottaa vastuuta sekä viedä asioita eteenpäin. Myös Virtanen (2024) on tunnistanut persoonassa taipumuksia viedä asioita eteenpäin ja ottavansa asiat hoidettavaksi.

Vaikka en miellä itseäni silleen, että olisin johtaja, mutta tavallaan pystyn kantamaan vastuuta ja pystyn viemään asioita eteenpäin. (Hirvonen 2024.)

Kyllä se tulee tosi vahvasti siitä omasta luonteesta se semmoinen, että ottaa tämän nyt hoitaakseni, niin sitten se ainakin hoituu. (Virtanen 2024.)

6.2.1 Hyödynnä eri johtamistyylejä

Haastatteluaineiston analyysistä ilmeni, että johtaminen on hyvin ihmislähtöistä (Elomäki ym. 2024). Vaikka haastateltavat kokivat johtavansa ihmiset edellä, johtajana tarvitaan muitakin taitoja, kuten esimerkiksi erilaisten asioiden johtamistaitoja. Vaikka Hynynen (2024) mieltääkin itsensä enemmän ihmisten johtajaksi, hän painottaa, että on johdettava myös sisältöä ja asioita. Elomäki (2024) ja Palovainio (2024) korostavatkin, ettei näitä osa-alueita voi erottaa toisistaan.

Näitä on aika vaikea mielestäni erottaa kyllä toisistaan, mutta kyllä silti sanoisin, että pidän itseäni tosi sisältökeskeisenä tuottajana ja sitten toisaalta yksi vahvimpia puolia on, että olen hyvä ihmisten kanssa. (Elomäki 2024.)

Periaatteessa ei niitä ei pysty erottelemaan, mutta kyllä koen, että mun työ on enemmän nimenomaan sitä asioiden ja ihmisten johtamista. (Palovainio 2024.)

Työssä on pakko johtaa myös jonkin verran sisältöä ja paljon asioita, mutta jos saan valita niin mä oon aina ihmisten johtaja. (Hynynen 2024.)

Pyrin haastatteluilla selvittämään, millaista tyyliä tiimijohtajat hyödyntävät omassa johtamistyössään. Aineistosta kävi ilmi, että johtamistyyli on aktiivista ja osallistavaa. (Hirvonen, Hynynen & Palovainio 2024.)

Oma johtamistyyli on myös enemmän sellaista, että mä haluan tehdä sitä asiaa kuitenkin yhdessä niiden muiden kanssa. (Hirvonen 2024.)

Johtamistyyli ei ole ehkä se niin kun käytännöllisin tai arkisin, se mihin on ihmiset tottunut, koska oon tosi läsnä ja välillä ehkä vähän liikaakin siellä niskassa ja vitsaillen taustalla. (Hynynen 2024.)

Vaikka Hirvonen (2024) pitää tyyliään hyvin yhteisöllisenä, hän pyrkii antamaan tiimille myös tilaa toteuttaa ja näyttää kykyjään. Elomäki (2024) taas tuo ilmi, että

tuottajan työ on enemmän taustoissa tsemppaamista, eli ei niin aktiivista. Palovainio (2024) on tyyliltään puhelias ja antaa paljon palautetta tiimilleen kiittämällä sekä kehumalla. Hynynen (2024) puolestansa hyödyntää huumoria ja uskookin sen vaikuttavan työilmapiiriin positiivisesti, mutta tiedostaa myös, että kaikille se ei välttämättä toimi.

Mä annan niille ihmisille sen tilan, mutta jotta se on minun mukaista johtamista, eli ehkä semmoista yhdessä tekemistä niin että he voi kuitenkin tukeutua minuun. (Hirvonen 2024.)

Koen, että työ on pitkälti taustoissa tsemppaamista, elikkä välillä se oma työ ei ole niin aktiivinen. (Elomäki 2024.)

Mä tosi paljon annan, kehun ihmisiä ja tavallaan sanon, jos joku on tehnyt jonkun asian hyvin tai muistan kiittää. (Palovainio 2024.)

Hassuttelen ympäriinsä, niin kyllä pystyn lukemaan, että ketkä ihmiset on semmoisia, että ne ei siedä esimerkiksi yhtään sitä minun hassuttelumeininkiä niin silloin on paljon vakavampi. (Hynynen 2024.)

6.2.2 Toimi arvojen mukaisesti

Jotta voi johtaa omaan persoonalliseen tyyliin, haastateltavat kokivat, että on hyvä tulla tietoiseksi omista arvoistaan. Haastattelutuloksista kävi ilmi, että tärkeinä arvoina pidetään muun muassa tasa-arvoa ja muiden ihmisten kunnioittamista. (Elomäki, Hirvonen, Hynynen, Palovainio & Virtanen 2024). Muita tärkeäksi koettuja arvoja olivat kokonaisvaltainen työhyvinvointi, matala hierarkia, työn mielekkyys sekä turvallisen työympäristön luominen.

Mistä mä oon saanut ehkä eniten kehuja on se, että suhtaudun tasa-arvoisesti kaikkiin tiimijäseniin. (Palovainio 2024.)

Semmoinen on kyllä mulla sekä työssä että omassa elämässä arvo, että on semmoinen matala hierarkia ja kohdataan kaikki samalta viivalta. (Virtanen 2024.)

Pyrin luomaan semmoisen suhteen työntekijöiden kanssa, että he tietävät, että heidän hyvinvointi ja työkyky on ykkösprioriteetti. (Hynynen 2024.)

Sen työympäristön pitää olla turvallinen ja tasa-arvoinen kaikkia kohtaan, ja pyrin ehkä siihen, että mieluummin menisin sen

heikoimman mukaan siinä tilanteessa. Koska vahvan on aina mun mielestä helpompi kuitenkin tulla alaspäin, kun heikon mennä ylöspäin tyyppisesti. (Hirvonen 2024.)

Esimerkillä johdettaessa tulisi toimia arvojensa mukaisesti, jotta motivoimme ja ohjaamme tiimin toimintaa oikeaan suuntaan. Hankalissa tilanteissa emme kuitenkaan aina pysty toimimaan arvojemme mukaisesti, ja silloin tulisi pysähtyä itsensä äärelle ja tarvittaessa kirkastaa arvojaan. Elomäki (2024) muistuttaakin, että on hyvä tiedostaa, mikäli on toiminut arvojensa vastaisesti ja siten nostaa käsi pystyyn virheen merkiksi.

Ja sitten myös tiedostaa niin, jos on toiminut tai toimimassa omia arvojaan vastaan. (Elomäki 2024.)

6.2.3 Tehosta itsensä johtamisen taitoja

Keskustellessani haastateltavien kanssa siitä, mitkä asiat ovat kehittyneet ja vahvistuneet johtajuuden myötä, kävi jokaisesta haastattelussa ilmi, että reflektion taito suhteessa itseensä ja muihin on kehittynyt (Elomäki, Hirvonen, Hynynen, Palovainio & Virtanen 2024).

Itsereflektio suhteessa muihin ja sitten se reflektointi muiden ihmisten toiminnasta. (Elomäki 2024.)

Pystyy erottelemaan niitä asioita, että onko tämä asia henkilökohtainen palaute mulle vai liittyykö tämä mun työhön. Tavallaan, että sä pystyt ottamaan asiat asioina ja ihmiset ihmisinä. (Palovainio 2024.)

Sen lisäksi, että sitä tekee muiden ihmisten kanssa, että käy heidän suoriutumistaan läpi, niin sitten käy myös omaa suoriutumistaan läpi. (Hirvonen 2024.)

Virtanen (2024) on tunnistanut esimerkiksi, että on joutunut opettelemaan ratkaisukeskeisyyttä. Kun on luontaista taipumusta ratkoa ongelmatilanteita, voi toisinaan olla vaikea erottaa tarvitseeko kaikkeen löytää aina ratkaisu. Monesti ihmiset haluavat vaan tulla kuulluiksi ja nähdyiksi sellaisinaan kuin ovat. Palovainio (2024) on huomannut työssään, ettei voi koko aikaa olla saatavilla. Oman työn rajaamista on vaikeuttanut kiltti ja empaattinen luonne. Myös

Hynynen (2024) on havainnut, että omalle työlle on vedettävä rajat, jotta ei kuluta itseään loppuun. Hirvonen (2024) on taas tunnistanut pelkäävän konfliktitilanteita, mutta pyrkii tsemppaamaan itseään ja toimimaan tilanteissa mahdollisimman objektiivisesti.

Sitten joutunut vähän opettelemaan sitä, että jotenkin lukee sitä tilannetta, että jos se tyyppi ei nyt halua, että mä ratkaisen sitä, vaan se haluaisi vaan avautua, niin sitten kuuntelen ja anna hänelle tilaa avautua. (Virtanen 2024.)

Oman työn rajaaminen tai että ootko saatavilla aina kaikille joka paikassa niin se on asia mitä on joutunut harjoittelemaan tosi paljon. (Palovainio 2024.)

Tietyissä asioissa sun pitää vaan opetella vetämään niitä rajoja, koska ihmiset syövät muuten. (Hynynen 2024.)

Se voi olla aika pienikin asia tavallaan, mutta mä oon silleen heti, että miten mä nyt hoidan tämän tilanteen, että mä pystyn tähän ja sitten vaan pitää tsemppata itseäni, että tässä nyt ei riitele ihmiset, vaan tässä riitelee asiat. (Hirvonen 2024.)

6.3 Huomioi erilaisuus johtamisessa

Pyrin selvittämään haastatteluiden avulla, millaisia tapoja johtajilla on erilaisten ihmisten johtamiseen ja keskustelemalla haastateltavien kanssa persoonallisuuserojen huomioimisesta omassa johtamistyössään. Haastatteluissa nostettiin esille muun muassa hyvä ihmistuntemus, vuorovaikutustaidot sekä kuuntelemisen taito. Elomäki (2024) kertoo haastattelussa, että hyvästä ihmistuntemuksesta on ollut apua, kun on pitänyt arvioida millaista tukea, tiimi tarvitsee osakseen. Toisaalta Palovainio (2024) pyrkii käymään keskustelua siitä, millaisia työskentelytapoja kullakin tiiminjäsenellä on ja mitä tiiminjäsenet odottavat häneltä itseltään. Koska ihmiset toimivat eri tavalla, pitää löytää yhteinen rytmi työskentelylle.

Koen, että oon hyvä ihmistuntija siinä mielessä, kun olen omalla toiminnalla osannut edesauttaa tiimin suoriutumista, koska olen osannut lukea ihmisiä, että mitä minkälaista tsemppiä, tukea tai apua he tarvitsevat. (Elomäki 2024.)

Mä käyn semmoisen keskustelun, että me mennään ihan vaikka rennosti kahville ja kysyn että mikä sun tapa on tehdä töitä tai mitä sä toivot. (Palovainio 2024.)

Se on myös tärkeätä lukea, että millä tavalla ihminen haluaa tulla johdetuksi. (Hynynen 2024.)

Konfliktitilanteissa Hirvonen (2024) ja Elomäki (2024) pyrkivät kuuntelemaan molempia osapuolia ja toimimaan puolueettomasti sen mukaisesti. Johtajana tulisi osata ottaa ihmisten persoonallisuuserot huomioon, esimerkiksi ristiriitoja selvittäessä. Tuloksissa oli kuitenkin havaittavissa, ettei johtajat aina itsekään osaa tai tiedä kuinka tilanteissa tulisi toimia, mikäli ihmisten persoonallisuudet ovat täysin ääripäästä. Palovainio (2024) korostaa, että vahvan intuition ansiosta on osannut tulkita sitä, kuinka lähestyä tai kommunikoida erilaisten ihmisten kanssa.

Ihmiset ovat temperamenteiltaan tosi erilaisia ja se on persoonassa oleva asia, mitä ei voi muuttaa. (Virtanen 2024.)

On tilanteita missä ei oikeasti tiedä miten pitäisi toimia ja silloin pitää myös luottaa vaan intuitiivisesti siihen, että se oma persoona jotenkin johdattaa tässä parhaalla tavalla. (Elomäki 2024.)

Osaa myös kuunnella, hidastaa sitä omaa tempoa tai mukauttaa sitä siihen tilanteeseen, että sille toiselle tulisi mahdollisimman turvallinen ja mukava olo. (Palovainio 2024.)

Yksi merkittävä tekijä erilaisten ihmisten johtamisessa on, miten esimerkiksi johtajana viestii ulospäin (Elomäki 2024). Tähän vaikuttaa olennaisesti muun muassa äänensävy ja sen painotus. Palovainio (2024) toteaa, että sillä on merkitystä, miten asioita esimerkiksi pyytää. Toisaalta jokin kuormittava tilanne, nälkä tai väsymys, voivat ohjata käyttäytymistämme tilanteissa enemmän kuin pysyvät ominaisuutemme (Mattila 2024). Hynynen (2024) pyrkii kertomaan omista tunteistaan ja työhön liittyvistä asioista avoimesti, mikäli ne vaikuttaisivat käyttäytymiseen, jotta mahdollisilta väärinymmärryksiltä välttyttäisiin.

Sillä on tosi iso merkitys, että miten sä vaikka pyydät asioita tai sanot asioita tai annat vaikka palautetta. (Palovainio 2024.)

Saatan sanoa suoraan ihmisille, että hei mulla on ollut tänään vähän hankala päivä, että älkää ottako nyt itseenne. Yleensä sanon sen

takia, että ihmisille se kynnyks madaltuu itse sanoa, jos heillä on jotain. (Hynynen 2024.)

6.4 Kehitä resilienssiä

Halusin selvittää haastatteluilla, millaisia ominaispiirteitä johtajalta vaaditaan muutoksessa. Haastatteluaineistosta nousi vahvasti resilienssin merkitys. Resilienssin ominaispiirteitä ovat Hoopesin (2016) mallin mukaisesti joustavuus, optimistisuus sekä proaktiivisuus. Joustavuuden ansiosta löydämme voimavaroja muutoksen keskellä ja osaamme hyödyntää muiden osaamista. Elomäki (2024) muistuttaakin, että on paljon asioita, jotka antavat voimaa, kuten muut ihmiset. On tärkeää tiedostaa, mitkä asiat ovat itselleen merkityksellisiä ja mitkä puolestansa lamaannuttavia. Hynynen (2024) kertoo, että proaktiivisuudesta on hyötyä, sillä koko ajan pitää olla valmis reagoimaan muuttuviin tilanteisiin.

Kyllä se vaatii resilienssiä, tosi vahvaa kykyä adaptoitua jatkuvaan muutokseen. (Virtanen 2024.)

On paljon asioita, jotka antavat voimaa ja muut ihmiset antavat voimaa. (Elomäki 2024.)

Koko ajan pitää olla proaktiivinen, koska asiat muuttuvat kuvauksissa, kuvausten ympärillä, mutta myös sitten se ala muuttuu. (Hynynen 2024.)

6.5 Löydä oma tyyli johtaa

Koska tutkimuksetkin ovat osoittaneet, ettei yhtä oikeanlaista johtamistapaa ole, selvitin haastateltavilta millaiset tekijät ovat auttaneet kohti omannäköistä johtajuutta. Haastatteluaineistosta ilmeni, että paras oppi on tullut muita havainnoimalla. (Elomäki, Hirvonen, Hynynen & Virtanen 2024). Muita tärkeiksi koettuja asioita olivat vertaistuki ja käytännön työn tekeminen.

Mä peilaan paljon muita ihmisiä, joita katson ylöspäin. Mun mielestä se on paras tapa oppia. (Hynynen 2024.)

Sitten ammentaa sitä tietoa muilta, mutta löytää tavallaan oma tapa tehdä. (Hirvonen 2024.)

Se on myös helpottanut ehkä sitä omaa johtajuutta, kun on nähnyt, että kaikki tekee tätä ihan omalla tavallaan, että ihmisillä on niin eri tapoja tehdä. (Virtanen 2024.)

Tätä niin sanottua ”hiljaista tietoa”, ei pysty suoranaisesti jakamaan eteenpäin, vaan oppi tulee kokemusten kautta. Elomäki (2024) ja Palovainio (2024) korostavatkin käytännön työn merkitystä. Kun on mukana mahdollisimman monessa eri tuotannossa, on mahdollista nähdä erilaisia johtajia ja sitä kautta ammentaa eväitä myös omaan johtajuuteen. Hynynen (2024) toivookin, että kaikista hyvistä johtajista saataisiin kierrätettyä piirteitä seuraaville sukupolville.

Kyllä siitä on ihan hirveästi apua, että on mukana erilaisissa tuotannoissa, erilaisissa pesteissä ja sitten näkee erilaisia johtajia ja erilaisia eri portaiden johtajia. (Elomäki 2024.)

Kaikista paras oppi, että menee avoimesti vaan kaikkeen mukaan eikä väheksy mitään tehtävää. (Palovainio 2024.)

Vertaistuen tärkeyttä korostettiin myös haastatteluaineistossa. Vertaistuella viitattiin työkavereihin, eli kollegoihin, joiden kanssa yhdessä sparraaminen on tuonut uskoa omaan tekemiseen. Haastateltavat eivät olleet saaneet apua esimerkiksi työnohjauksesta, vaan reflektointi yhdessä kollegoiden kanssa on auttanut käsittelemään asioita.

Paras sparraus on ollut vertaistuki. (Palovainio 2024.)

Sitten ne ovat kuitenkin niitä kollegoita, joiden kanssa koko ajan reflektoi sitä myös ja saa apua ja on saanut tukea ja on koko ajan se semmoinen keskusteluympäristö missä voi käydä niitä vaikeita asioita läpi. (Elomäki 2024.)

7 POHDINTA JA JOHTOPÄÄTÖKSET

Tämän opinnäytetyön tarkoituksena oli selvittää persoonallisuuden merkitystä johtamistyössä. Tutkimuksella pyrittiin vastaamaan päätutkimuskysymykseen, eli kuinka omaa persoonallisuuttaan hyödyntämällä löydetään tiimiä tukeva sekä osallistava tapa johtaa. Kuten tutkimustulosten pohjalta voidaan todeta, on ensinnäkin tunnistettava omat persoonalliset vahvuudet. Kun omista persoonallisista vahvuuksista tulee tietoiseksi, se helpottaa oman toiminnan tarkastelua itsensä ulkopuolelta ja vähitellen oman toiminnan ohjaamista.

Johtajana tulisi osata hyödyntää erilaisia johtamistyyliä omassa johtamistyössään. Aktiivinen ja osallistava johtamistyyli nähdään tiimin sitouttajana, mutta omaa johtamistyyliä osattiin tarvittaessa mukauttaa myös tiimin tarpeisiin sopivaksi. Omat arvot näkyvät toiminnassa, molemminpuolisen luottamuksen rakentuminen tarvitsee arvopohjaista toimintaa. Jos toiminta ei ole linjassa omien arvojen kanssa, luottamusta tiimiin on vaikeampi rakentaa. Toisaalta, jos on toiminut arvojen vastaisesti, on osattava tiedostaa virheensä. Jotta taas pystymme tarkastelemaan toimintaamme kokonaisvaltaisesti, on tehostettava itsensä johtamisen taitoja. Itsereflektion taito on merkittävä tekijä omassa johtajuuskasvussa.

Johtajana on osattava johtaa erilaiset persoonallisuudet huomioiden. Hyvästä ihmistuntemuksesta, vuorovaikutustaidoista sekä kuuntelemisen taidosta on hyötyä, kun johtaa persoonallisuuksiltaan erilaisia ihmisiä. Monet haastavat tilanteet ovat ratkaistavissa hyvillä vuorovaikutustaidoilla, mutta kuuntelemisen taidolla voimme luoda syvällisemmän yhteyden tiiminjäseniin.

Muutoksen keskellä avainasemassa on resilienssi, jotta vaikeissa tilanteissa ei menetä toimijuuttaan. Joustavuus, positiivisuus sekä proaktiivisuus auttavat muutoksessa selviytymisessä. Kun pystymme säilyttämään myönteisen elämänasenteen, löytämään voimavaroja muutoksesta sekä ottamaan riskejä ja sietämään epävarmuutta, resilienssikykyämme kasvaa ja kehittyy.

Ennen kaikkea, meidän tulisi johtaa omaan persoonalliseen tyyliin. Kuten tutkimistulokset osoittivat, on havainnoitava ja etsittävä itselleen sopivia toimintatapoja. Vertaistuki auttaa meitä refleктоimaan omaa toimintaamme, ja käytännön työn kautta saamme kokemusta ja näemme erilaista johtajuutta. Seuraavassa kappaleessa tarkastellaan tutkimustuloksia peilaten omakohtaiseen kokemukseen opinnäytetyöelokuvassa *Sijainen* (2024).

Sijainen (2024) on Simo Ritarin käsikirjoittama ja ohjaama lyhytelokuva, jossa toimin tuottajan roolissa. Vaikka tiedostin rooliin kuuluvat vastuut ja velvollisuudet, niin käytännössä ei minulla ollut kokemusta työryhmän johtamisesta. Projektissa johdin sekä työryhmää että paljon erilaisia asioita, mutta enimmäkseen asioita. Vaikka tunnistin persoonalliset vahvuuteni esimerkiksi vastuunkantokyvystä ja asioiden eteenpäin viemisestä, koin projektin kohdalla kantavani liikaa vastuuta. Toisaalta uskon, että juuri persoonallisten vahvuuksieni ansiosta pystyin huomioimaan ihmiset tasavertaisina ja luomaan hyvän yhteishengen. Pysin lähtökohtaisesti johtamaan esimerkillä, mutta tyyli vaihteli tuotannon vaiheiden aikana. Koen, että esituotantovaiheessa johtamistyyli oli aktiivisempi kuin esimerkiksi kuvausten aikana. Kuten Elomäki (2024) totesi haastattelussaan, tuottajan työ on pitkälti taustoissa toimimista. Toisaalta, koska kuvauksissa ei ollut lisäkseni tuotantopäällikköä, ei roolini ollut täysin vetäytyväkään. Myös työharjoitteluni ajankohta vaikutti olennaisesti aktiivisuuteen esituotannon aikana.

Haasteita johtamiseen toivat muun muassa kokemattomuus, työskentelyolosuhteet sekä ajankäyttö. Haasteet näkyivät esimerkiksi työroolien vastuualueissa, viestinnässä sekä työryhmän yleisessä jaksamisessa. Kohtasin kuvausten aikana myös konfliktitilanteen työryhmän jäsenen kanssa ja kuten haastatteluaineistosta käy ilmi, niin aina ei tiedä kuinka tilanteissa tulisi toimia. Tilanteesta huolimatta pyrin kuulemaan toista osapuolta mahdollisimman objektiivisesti ja ottamaan palautteen vastaan.

Kuvausten jälkeen järjestin työryhmälle anonyymin palautekyselyn, johon sai antaa tuotannolle risut ja ruusut. Palautteesta kävi ilmi, että informaation kulussa ja tiedotuksessa oli koettu puutteita. Tiedostin tämän jo tuotannon ollessa käynnissä, sillä välillä projektikonaisuutta oli mahdotonta hallita. Positiivista

palautetta tuli taas hyvän ilmapiirin luomisesta, ja uskon sen vaikuttaneen ryhmädynamiikkaan.

Koen, että projektin kohdalla oma resilienssikyky oli paikoitellen matala. Huomasin toisinaan keskittyväni asioiden murehtimiseen, kuin niihin mihin voin vaikuttaa. Uskon sen johtuneen osittain taipumuksesta kokea negatiivisia tunteita herkemmin. Keskittyminen oli toisinaan hajanaista ja se näkyi muun muassa kokonaiskuvan hahmottamisen vaikeutena. Toisaalta järjestelmällisyyden ansiosta onnistuin monesti ennakoimaan ja toimimaan suunnitelmallisesti. Myös proaktiivisuuden ansiosta pystyin säilyttämään toimintakykyni haastavissakin tilanteissa.

Projektin kohdalla olisin kaivannut enemmän vertaistukea. Mikäli olisin voinut jakaa tuotannollista vastuuta esimerkiksi tuotantopäällikön kanssa ja yhdessä sparrata läpi projektin vaiheiden, kokemus olisi varmasti ollut toisenlainen. Kuvausten aikana sain kuitenkin tukea apulaisohjaajalta, jonka kanssa pidimme tiiviisti yhtä ja kävimme päivän onnistumiset sekä epäonnistumiset kuvauspäivien päätteeksi yhdessä läpi. Reflektointi yhdessä auttoi selviämään vaikeista tilanteista ja loi uskoa huomiseen. Ympäristön tuomista haasteista huolimatta, koen oman persoonani edesauttaneen elokuvan toteutumista lopulliseen muotoon, ja siitä syntyi osaltani opinnäytetyöelokuva *Sijainen* (2024).

Haastatteluaineiston analysointi ja purkaminen herätti useita jatkotutkimusideoita. Esimerkiksi voitaisiin tutkia taiteellisessa asemassa työskentelevien johtamista, sillä usein elokuva- ja tv-alan ammatillisessa keskustelussa ja selvityksissä viitataan siihen, että osastonjohtajien johtamistaidot ovat puutteelliset. Metropolian ammattikorkeakoulu (2024) yhteistyössä Turun ammattikorkeakoulun ja Tampereen ammattikorkeakoulun kanssa on käynnistämässä AV-tuotantojen johtamisen erikoistumiskoulutuksen lähitulevaisuudessa, mutta se on suunnattu vain tuottajaksi pyrkiville, vaikka johtamistaitojen kehitystä tarvitsevat kaikki johtajat osastosta riippumatta.

LÄHTEET

Ajanko, S. 2016. Moninaisuuden johtaminen – ytimessä johtajan itsetuntemus. Suomen Liikekirjat Oy.

Brandt, T. 2011. Persoonallisuudet työyhteisössä. Vaasa: Leadec-kustannus.

Eskola, J. & Suoranta, J. 2014. Johdatus laadulliseen tutkimukseen. Tampere: Vastapaino.

Hiila, I., Tukiainen, M. & Hakola, I. 2019. Tiimiäly. Keuruu: Otavan Kirjapaino Oy.

Hyvärinen, M., Nikander, P. & Ruusuvoori, J. 2017. Tutkimushaastattelun käsikirja. Tampere: Vastapaino.

Lehti, M. & Pynnönen P. 2011. Lupa johtaa, persoonallisia tarinoita. Helsinki: Talentum.

Mattila, R. 2024. Olenko oikeasti tällainen? – Suosituissa persoonallisuustesteissä on sudenkuoppansa. Helsingin sanomat. Verkkosivu. Viitattu 25.4.2024. Vaatii käyttöoikeuden. <https://www.hs.fi/perhe/art-2000010075038.html>

Metropolia. 2024. Av-tuotantojen johtamisen erikoiskoulutus. Verkkosivu. Viitattu 23.4.2024. <https://www.metropolia.fi/fi/opiskelu-metropoliassa/osaamisen-taydentaminen/erikoistumiskoulutukset/av-tuotantojen-johtaminen>

Metsäpelto R-L. & Feldt T. (toim.) 2015. Meitä on moneksi: persoonallisuuden psykologiset perusteet. E-kirja. Uud. painos. Santalahti-kustannus. Viitattu 22.11.2023. Vaatii käyttöoikeuden. <https://www.ellibslibrary.com/fi/book/9789524516730>

Ollila, S. & Kujala, A. 2020. Moninaisuus työelämässä ja johtamisessa – erityisherät persoonat työssä. Hallinnon tutkimus. Viitattu 30.11.2023. https://osuva.uwasa.fi/bitstream/handle/10024/11260/Ollila_Kujala_2020.pdf?sequence=2&isAllowed=y

Salminen, J. 2017. Uuden esimiehen kirja. Tulevaisuuden johtajalle. Helsinki: Grano Oy.

Sijainen. 2024. Lyhytelokuva, kesto 17 min. Ohjaus Simo Ritari. Käsikirjoitus Simo Ritari. Tuottaja, lita Kymi. Apulaisohjaaja Rosa Synberg. Tuotantoyhtiö: TAMK, media-alan tutkinto-ohjelma.

Vermilä, E. & Keinonen H. 2021. Kotimainen av-ala kiihtyvässä muutoksessa. Pula osaajista kasvun esteenä. Toimialaselvitys. Business Finland. Viitattu 27.4.2024. <https://apfi.fi/wp-content/uploads/Kotimainen-av-ala-kiihtyvassa-muutoksessa-toimialaselvitys.pdf>

Haastattelut

Elomäki, J. tuottaja. 2024. Haastattelu 20.2.2024. Tampere. Litteroitu.

Hirvonen, A. tuotantopäällikkö. 2024. Haastattelu 22.3.2024. Zoom. Litteroitu.

Hynynen, U. tuotantopäällikkö. 2024. Haastattelu 20.3.2024. Zoom. Litteroitu.

Palovainio, L. apulaistuottaja. 2024. Haastattelu 28.2.2024. Tampere. Litteroitu.

Virtanen, N. asiantuntija. 2024. Haastattelu 27.2.2024. Tampere. Litteroitu.

LIITTEET

Liite 1. Haastattelurunko

1. Miten ja miksi olet päätenyt urapolullasi siihen missä olet nyt?

- Miten persoonallisuutesi on vaikuttanut urasi muodostumiseen?
- Missä työssä olet loistanut persoonallasi ja missä puolestaan et?

2. Mitä on mielestäsi johtajuus?

- Koetko johtavasi enemmän sisältöä, asioita vai ihmisiä vai näitä kaikkia?
- Miten persoonallisuutesi näkyy johtamistyössäsi?

3. Millaiset arvot ovat sinulle tärkeitä ja miten ne näkyvät työssäsi?

4. Millaista palautetta olet saanut johtamistyylisestä?

- Mitä ominaisuuksia johtajuus on vahvistanut sinussa? Entä mitä puolestaan heikentänyt?
- Miten johtajuus on kehittänyt itsetuntemustasi?

5. Millä tavoin persoonallisuutesi on vaikuttanut tiimijohtamiseen?

- Oletko omalla toiminnallasi edesauttanut tiimin suoriutumista ja jos niin miten?
- Miten olet huomionnut persoonallisuuksista johtuvia eroja omassa johtamistyössäsi?

6. Mitä haasteita muuttuva toimintaympäristö asettaa johtajuudelle?

- Millaisia toimia tämä edellyttää johtajalta itseltään entä tiimiläisiltä?

7. Millaista tukea olet saanut johtajuuskehitykseesi?

- Millaiset asiat ovat auttaneet sinua johtajana kehittymisessä? Oletko saanut apua esimerkiksi työnohjauksesta?
- Onko tavoitteenasi vielä kehittää persoonallista johtamisosaamistasi?
- Millaisia neuvoja antaisit johtajuudesta kiinnostuneille?