

Opinnäytetyö (YAMK)

Kulttuuriala, Taiteen uudet kontekstit

2024

Sonja Honkanen

Hyväksi koettu johtaminen ohjelmatuotannossa



Opinnäytetyö (YAMK) | Tiivistelmä

Turun ammattikorkeakoulu

Taiteen uudet kontekstit

2024 | 48 sivua

Sonja Honkanen

Hyväksi koettu johtaminen ohjelmatuotannossa

Tämän opinnäytetyön tavoitteena oli selvittää, millainen johtaminen koetaan hyväksi ohjelmatuotannoissa. Lähtökohtana oli tarkastella, miten luovia tiimejä johdetaan niin, että työntekijöiden luovuus ja motivaatio säilyvät. Kehittämistyö tehtiin vastaamaan tarpeeseen ymmärtää paremmin, miten johtaminen voi tukea yksilöiden ainutlaatuisia vahvuuksia ja edistää työhyvinvointia mediatuotannossa.

Opinnäytetyö toteutettiin perehtymällä alan kirjallisuuteen luovuudesta, luovien työyhteisöjen toiminnasta ja johtamisen malleista. Lisäksi ohjelmatuotantojen työntekijöille suunnattiin kyselytutkimus, jossa kartoitettiin heidän kokemuksiaan johtamisesta ja työilmapiiristä ohjelmatuotannoissa. Kyselyyn vastanneet olivat osallistuneet urheilu- ja tapahtumatuotantojen tekemiseen, ja he arvoivat tuottajan toimintaa kyseisessä ohjelmatuotannossa.

Opinnäytetyön tulokset osoittavat, että avoin viestintä, selkeät tavoitteet ja päätökset sekä yksilöllinen huomioiminen ovat keskeisiä tekijöitä luovien tiimien onnistuneessa johtamisessa. Johtopäätöksenä voidaan todeta, että luovan työn johtaminen vaatii erityistä herkkyyttä tiimin tarpeille, mutta samalla selkeää ja määrätietoista johtajuutta.

Asiasanat: luova työ, johtaminen, ohjelmatuotanto, tiimityö, työhyvinvointi, tuottaja

Master's Thesis | Abstract

Turku University of Applied Sciences

Master of Culture and Art, Contemporary Contexts of Arts

2024 | 48 pages

Sonja Honkanen

Leadership that has been perceived as good in media production

The aim of this thesis was to find out what kind of leadership is perceived as good in media productions. The starting point of the work was to find out how to lead creative teams so that employees' creativity and motivation are maintained. The development work was done to meet the need to better understand how leadership can support the unique strengths of individuals and promote well-being at work in media production.

The thesis was carried out by studying the literature of the field on creativity, the functioning of creative work communities and management models. In addition, a survey was directed at the employees of media productions, surveying their experiences of management and the work atmosphere in program productions. Those who responded to the survey had participated in the production of sports and event productions, and they rated the producer's performance in that program production.

The results of the thesis show that open communication, clear goals and decisions, and individual consideration are key factors in the successful management of creative teams. In conclusion, it can be stated that leading creative work requires special sensitivity to the team's needs, but at the same time clear and purposeful leadership.

Keywords: creative work, leadership, media production, teamwork, well-being at work, producer

Hyväksi koettu johtaminen ohjelmatuotannossa

1 Johdanto	6
2 Luovuus	11
2.1 Luovuuden johtaminen	11
2.2 Luovat työyhteisöt	15
3 Työ ja sen tutkimus	18
3.1 Hyvä työ	18
3.2 Työn tutkimus ja kehittäminen	20
4 Hyvä johtaminen	23
4.1 Tasavertaisuus	25
4.2 Viestinnän ja päätöksentekokyvyn merkitys	31
4.3 Motivaatiotekijät	36
5 Lopuksi	43
Lähteet	49

Liitteet

Liite 1. Kyselytutkimus

Liite 2. Saatekirje

Kuvat

Kuva 1. Työhyvinvoinnin portaat Rauramon (2009) kuvan pohjalta (Rauramo 2009, 3).

Kuva 2. Tuottajan huoneentaulu.

Taulukot

Taulukko 1. Vastaukset väitteeseen "Tuottaja varmistaa, että kaikkia työntekijöitä kohdellaan oikeudenmukaisesti ja kunnioittavasti." Värit edustavat eri tuotantoja ja prosenttiosuuksista voi nähdä mielipiteiden jakautumisen vastaajien kesken.	26
Taulukko 2. Vastaukset väitteeseen "Tuottaja kunnioittaa kaikkien panosta ja arvostaa jokaisen yksilöllisyyttä työyhteisössä".	28
Taulukko 3. Vastaukset väitteeseen "Tuottaja huolehtii siitä, että työtaakka jaetaan tasapuolisesti ja oikeudenmukaisesti".	30
Taulukko 4. Vastaukset väittämään "Tuottaja varmistaa, että tieto kulkee tehokkaasti työryhmän sisällä".	31
Taulukko 5. Vastaukset väittämään "Tuottaja tekee päätöksiä tehokkaasti ja oikea-aikaisesti".	33
Taulukko 6. Vastaukset väittämään "Tuottaja luo ilmapiirin, jossa erimielisyyksistä voidaan keskustella avoimesti ja rakentavasti".	35
Taulukko 7. Vastaukset väittämään "Tuottaja innostaa meitä tekemään parhaamme".	37
Taulukko 8. Vastaukset väittämään "Ohjeet siitä, mitä tiimiltä odotetaan, ovat selkeät".	39
Taulukko 9. Vastaukset väittämään "Saan palautetta rakentavasti ja säännöllisesti".	40

1 Johdanto

Media- ja elokuva-alan johtamisen haasteet ja ongelmat ovat olleet otsikoissa näkyvästi viime vuosien aikana. #metoo-kampanjan esiintuomien tilanteiden ohella on tullut ilmi monenlaisia muitakin johtamisen haasteita. Oma pitkä työkokemukseni media-alalta on, että kaikki johtaminen ei kuitenkaan ole huonoa. On tarpeen pohtia, millainen johtaminen on hyvää johtamista. Kulttuurialan YAMK-opinnäytetyössäni etsin sitä, millainen johtaminen media-alan ohjelmatuotannossa koetaan hyväksi.

Työhyvinvointia, johtamista ja organisaatioita on aikojen saatossa tutkittu paljon. Suomalainen johtamiskulttuuri on kehittynyt 1900-luvun alkupuolella pitkälti taylorismin, luterilaisten oppien ja armeijan johtamisperiaatteiden pohjalta. (Seeck 2013, 20). Myös organisaatioteorioiden alku sijoittuu samaan aikakauteen (Huuha 2010, 13). Läpi aikakausien johtamista on rakennettu vanhojen traditioiden päälle ja ajan trendien mukaan.

2000-lukua lähestyttäessä on alettu puhua tiimijohtamisesta ja ohjaavasta, osallistuvasta tai valmentavasta johtamisen tyylistä. Ristikangas ja Ristikangas (2013, 15) ovat todenneet, että valmentavan johtamisen menestyksekkäys perustuu johtamisen tekniikan sijaan toisten arvostukseen. Huuha (2010, 22) puolestaan avaa transformatiivisen johtamisen käsitettä. Transformatiivinen johtaja osaa rohkaista ja kehittää henkilöstöä. Hänellä on taito inspiroida ja voimaannuttaa, hän hallitsee motivoinnin taidon. Transformatiivinen johtaja on sitoutunut ja rohkea, hän pystyy myös itse muuttumaan työnsä mukana ylläpitäen samalla organisaatiota ohjaavaa visiota. (Huuha 2010, 22.) Mielestäni transformatiivisen ja valmentavan johtamisen suurin ero näkyy sekä johtamistavassa että siinä, mihin johtamisella pyritään. Transformatiivinen johtaminen keskittyy työntekijöiden inspiroimiseen ja organisaation muutoksiin. Valmentava johtaminen puolestaan Ristikankaan ja Grünbaumin (2014) mukaan painottaa yksilön kehittämistä ja pitkäjänteistä tukea, jolloin jokaista työntekijää autetaan vapauttamaan omaa yksilöllistä potentiaaliaan tavoitteiden mukaisesti (Ristikangas & Grünbaum 2014). Tavoitteena on tukea yksilöä

oppimaan ja kasvamaan hänen omien vahvuuksiensa ja kehitystarpeidensa pohjalta (Ristikangas & Ristikangas 2013, 13). Transformatiivinen johtaminen pyrkii inspiroimaan ja muuttamaan koko tiimiä tai organisaatiota siten, että kaikki tiimin jäsenet työskentelevät yhteisen vision ja tavoitteen saavuttamiseksi. Vaikka yksilön kehitys on tärkeää, päätavoite on tiimin yhteinen suorituskkyky ja kollektiivinen menestyminen, jolloin koko ryhmä "loistaa" yhdessä. (Huuha 2010, 21.)

Vielä transformatiivista johtamista tuoreempi paradigma on kvanttijohtaminen. Kvanttijohtamisen filosofiassa on kyse siitä, että erilaisten organisaatioiden toiminnat voidaan selittää kvanttifysiikan keinoin. Vaikka tämä kuulostaa melko kaukaa haetulta ja teennäiseltäkin, vastaavat Huuhkan esittelemät kvanttijohtamisen periaatteet omaa kokemustani ja ovat mielestäni relevantteja. Huuhka (2010, 26) esittää, että kvanttijohtajuuden periaatteiden mukaan organisaatiossa kaikki työntekijät ja tiimit liittyvät toisiinsa osana laajempaa kokonaisuutta. Kvanttijohtamisessa hyväksytään, ettei tulevaisuutta voi ennustaa. Muuttuviin tilanteisiin pyritään suhtautumaan mahdollisimman joustavasti ja innovatiivisesti. Kvanttijohtaja pyrkii luomaan ympäristön, jossa jokainen työntekijä voi osallistua ja vaikuttaa, eikä päätöksenteko ole johtajan yksinoikeus. Työkulttuuri kannustaa jatkuvaan kehittymiseen ja innovointiin. (Huuha 2010, 26.)

Suomessa on paljon hyvää johtamista, vaikka täällä ei ole kehitetty eikä tuotteistettu juuri lainkaan johtamisen innovaatioita. Suomalaisesta johtamisperinteestä tai johtamisen erityispiirteistä ei oikein olla tietoisia. Erityisesti alemmilla organisaation tasoilla on tyypillistä, että johtamista tehdään muun työn ohella. (Seeck 2013, 258.) Pitkän työurani aikana media-alalla olen usein törmännyt tähän toimintatapaan. Esihenkilöillä tai päälliköillä on monia eri vastuualueita, ja he ovat usein tiiviisti mukana käytännön tekemisessä, kuten sisällöntuotannossa tai projektien hallinnassa. Alalle on tyypillistä se, että resurssit ovat rajalliset ja työ usein projektiluonteista. Johtamisvastuut voivat näin olla vain yksi osa laajaa työnkuvaa.

Mediajohtamisen tutkimuksen alku asettuu vuosisadan puoliväliin. Siihen alettiin kiinnittää aiempaa enemmän huomiota 1960-luvulla ja 1970-luvulla, kun liiketoiminta ja media nivoutuivat tiukemmin yhteen. Suomenkielistä tutkimusta aiheesta on vielä varsin vähän. Vahvinta mediaa tarkastelevan tutkimuksen perinne on yhteiskuntatieteellisillä aloilla. Mediatutkimusta on tehty myös kulttuuritutkimuksen ja humanistisen tutkimuksen aloilla, ja tutkimuksen tekeminen erilaisista teknologisista näkökulmista on lisääntynyt. (Malmelin 2015, 12.) Mediajohtamista tutkineen Lucy Küngin (2008a, 3) mukaan media-alan johtamistutkimuksen vähäisyys on valitettavaa, koska monilla toimialoilla olisi paljon opittavaa luovilta toimialoilta. Küng (2008a, 3) mainitsee, että media-alan asiantuntemus tiedon ja luovuuden hyödyntämisessä, nopeasti muuttuvan teknologian haasteiden kohtaamisessa ja joustavuuden saavuttamisen ratkaisemisessa ovat erittäin relevantteja myös muilla aloilla.

Mediajohtamisessa erityisesti korostuvia piirteitä ovat luovuuden johtaminen ja uudistumisen johtaminen (Malmelin 2015, 135). Näistä alan erityispiirteistä eivät esimerkiksi yhteiskunnallisuus ja luovuuden tärkeys ole olleet johtamistutkimuksen valtavirtaa. Oma tuntumani luovuuden johtamiseen on, että vaikka luovuudesta puhutaan paljon, siitä tiedetään varsin vähän. Nando Malmelin (2017, 15) pohtii, että luovuutta ei nykyisin ymmärretä juuri sen paremmin kuin luovuustutkimuksen alkuaikoina 1950-luvulla.

Luovuustutkimusta on tehty monilla eri aloilla, mutta oppialaa, joka yhdistäisi kaikki toisiinsa, ei ole syntynyt. Muutosta on kuitenkin tapahtumassa, ja lisäpontta on antanut yhteiskunnallisen keskustelun lisääntyminen. (Malmelin & Villi 2017, 66.) Luovuuden kriteerit sitoutuvat aina aikaan ja ympäristöön, ja luovuuden merkitys yhteiskunnan eri osa-alueilla on ymmärretty laajasti. Luovuudella on vahva osa talouden kasvussa. Taloustieteilijät ovat 1980-luvulta asti nostaneet esiin luovuuden ja innovatiivisuuden merkityksen, ja nykyisin organisaatioiden menestyksen ajatellaan olevan hyvin riippuvaista työntekijöidensä luovuudesta. (Malmelin 2017, 15 ja 27.) Yrity maailmassa luovuuden tuloksen tulee olla jollain tavoin arvokasta yrityksen tuloksen kannalta. Yritys määrittelee puitteet, joissa toiminta tapahtuu. Media-alalla

puitteet luomistyölle määrittyvät mediayhtiön omien toimintaperiaatteiden ja resurssien lisäksi alan eettisen ohjeiston, Journalistin ohjeen mukaan.

Johtamisella on merkittävä vaikutus työhyvinvointiin. Työhyvinvoinnin tutkimisesta tuli muodikasta vasta 2010-luvulla, vaikka tutkimusta on tehty 1970-luvulta asti. Työhyvinvoinnin tarkoituksena on lisätä työnimua ja työssäjaksamista ja vastaavasti vähentää työstressin ja esimerkiksi uupumuksen kokemista. Tämä tähtää työurien jatkumiseen entisestään. (Seeck 2013, 311–312.) Sosiaali- ja terveysministeriön määritelmän mukaan työhyvinvointi on laaja kokonaisuus. Tähän kokonaisuuteen vaikuttavat työpaikan johtamistavat, työntekijän oma ammattitaito ja mahdollisuus kouluttautumiseen. Merkityksellisiä seikkoja ovat myös työn mielekkyys, oman työn sisältö, työyhteisön ilmapiiri sekä mahdollisuus osallistua ja vaikuttaa työyhteisön toimintaan. (Sosiaali- ja terveysministeriö 2024.)

Sairauspoissaolojen ja johtamisen välillä on havaittu yhteys, samoin työssäviihtymisen ja tuottavuuden välillä (Zelenski, ym. 2008, 533; Riste 2012, 24).

Ohjelmatuotannoissa johtamistehtävä on tuottajalla. Tuottajalla ei ole esihenkilövastuuta tiimiin, mutta hän vastaa projektin toteuttamisesta ja on työnjohdollisessa asemassa suhteessa tiimiläisiin. Työntekijät ovat ratkaisevassa asemassa tuotantojen sujumisen kannalta. Ohjelmatyössä mitään ei tehdä yksin. Huonossa ilmapiirissä tehdään virheitä ja työn ilottomuus näkyy työn jäljessä. Kun johtamiseen saadaan positiivinen vire, lisää se työn imua tekijöiden keskuudessa ja työhyvinvointi alalla lisääntyy. Jotta työhyvinvointi ja turvallisen ilmapiirin luominen työyhteisössä olisi mahdollista, täytyy selvittää, miten työntekijät kokevat hyvän johtamisen. Tätä opinnäytetyötä varten halusin kartoittaa, missä ollaan pitkällä ja missä olisi vielä parannettavaa. Miten työntekijät määrittelevät hyvän johtamisen? Asiaa selvittääkseni tein kyselytutkimuksen urheilu- ja tapahtumatuotannoissa mukana olleille työntekijöille. Kuten aikaisemmin mainitsin, kuuluu ohjelmatuotantojen johtajuus tuottajalle.

Opinnäytetyöni tulokset ovat hyödyllisiä niin pitkän uran tehneille kuin juuri aloittaneille tiimien vetäjille ja tietenkin kaikille työntekijöille. Tutkimuskysymys, mitä hyväksi koettu johtaminen ohjelmatuotannossa on, voidaan muotoilla omakohtaiseksi ja esittää kaikissa mediataloissa ja tuotantoyhtiöissä. Työssäni sovellan toimintatutkimuksen ja kehittävän työntutkimuksesta toimintatapoja ja periaatteita.

Johdannon jälkeen etenen opinnäytetyöni tietopohjan rakentamiseen. Toisessa luvussa tarkastelen luovuutta. Pohdin, kuinka luovuutta johdetaan, miten se ilmenee organisaatiotasolla ja millaisia ovat luovat työntekijät. Perehdyn luovuuteen myös ilmiönä.

Kolmannessa luvussa keskityn työhön ja sen tutkimukseen. Selvitän työhyvinvoinnin portaita Päivi Rauramon teoriaan perustuen. Samassa luvussa perehdyn toimintatutkimukseen ja kehittävään työntutkimukseen, joita soveltaen olen opinnäytetyötäni tehnyt.

Neljännessä luvussa syvennyn työntekijöiden näkemykseen hyvästä johtamisesta. Tein kyselyn ohjelmatyöntekijöille ja tässä luvussa tarkastelen tutkimusta ja työntekijöiden vastauksia. Loppuluvussa pohdin tuloksia ja kehitysehdotuksia sekä sitä, mitä olen oppinut.

2 Luovuus

Luovuutta on yleensä tutkittu yksilöllisenä ominaisuutena. Ohjelmatuotannot ovat kuitenkin ryhmätyötä, jossa jokaisen yksilön luovuus valjastetaan yhteisen päämäärän saavuttamiseksi. Teresa Amabile ja Colin Fisher (2009) (ks. Malmelin ja Poutanen 2017, 54) ovat tutkineet organisaatioiden luovuutta ja kutsuvat sitä rakenteelliseksi luovuudeksi. Rakenteellisella luovuudella tarkoitetaan prosessia, jossa toiminta pyritään jäsentämään eri vaiheisiin. Prosessin jatkuessa luovat ratkaisut etenevät vaihe vaiheelta ja lopulta sopivin ratkaisu tulee valituksi (Amabile ja Fisher 2009 Malmelinin & Poutasen 2017, 54 mukaan). Ohjelmatyössä tuotantoryhmän on kyettävä toimimaan myös improvisoiden. Malmelinin ja Poutasen (2017, 56) mukaan sellainen organisaatiokulttuuri, joka kannustaa kokeiluihin ja oppii epäonnistumisista, tukee improvisoivaa luovuutta. Myös organisaatorakenteen keveys on heidän mukaansa keskeinen tekijä improvisoivan luovuuden mahdollistajana. Tämä näkyy ohjelmatuotannoissa usein silloin, kun on keksittävä toimiva ratkaisu nopeasti. Työryhmässä korostuu viestinnän ja vuorovaikutuksen merkitys. On tärkeää, että tuottaja kykenee luomaan sellaisen ilmapiirin, jossa jokainen uskaltaa esittää oman mielipiteensä, vaikka se olisi erilainen. Työntekijän pitäisi uskaltaa ottaa riskejä. (Malmelin & Poutanen 2017, 78.)

2.1 Luovuuden johtaminen

Ohjelmatuotannoissa projektin johtajana toimii tuottaja, jolla on vastuu ohjelman sisällöstä, budjetista ja aikataulusta. Tuottajan työssä korostuvat ongelmanratkaisukyky, paineensietokyky, pitkäjänteisyys ja luovuus. Tuottajan on johdettava itseään, tiimiläisiä ja asioita toimintaympäristössä, jossa tilanteet muuttuvat nopeasti. Mäki (2020, 93) korostaa, että yllättävät tapahtumat ovat olennainen osa kompleksista toimintaympäristöä ja niiden ymmärtäminen on keskeistä (Mäki 2020, 93).

Ohjelmatoiminnassa tuottajan työ on johtamisen prosessi, jonka avulla työntekijän työpanosta ja voimavaroja pyritään hyödyntämään ja kohdentamaan tavoitteiden saavuttamiseksi. Johtamistyöhön sisältyvät resurssien, kuten ajan, rahan ja henkilöstön mahdollisimman tehokkaan käytön suunnittelu. Johtaminen on ihmisten innostamista ja rohkaisemista toimimaan parhaalla mahdollisella tavalla. Johtamiseen kuuluu työn ohjaamista, päätöksentekoa ja ongelmanratkaisua. Johtamiseen sisältyy päivittäistä kommunikointia ja palautteen antamisen työntekijöille tai tiimille. Hannele Seeck (2013, 20) määrittelee johtamistyön tavoitteeksi saada erilaiset, erilaista työtä tekevät ja eri asemissa olevat työntekijät toimimaan yhdessä arjessa, jossa yhteistyö on välttämätöntä, jotta tavoitteet saavutetaan.

Tuottajan työssä oleellista on kyky kestää epävarmuutta ja uskallus ottaa riskejä. Luovan työn lopputulokseen liittyy aina epävarmuus. Huuhka (2010, 80–81) kirjoittaa, että luovat ihmiset ovat usein hyvin herkkiä ja kokevat niin hyvät kuin pahatkin asiat voimakkaasti. Tunteet vaikuttavat kaikkeen tekemiseen. Tuottajalla on oltava sekä harkintakykyä että mielenmalttia, jotta hän ymmärtää ja sietää hyvinkin tunnepitoisia reaktioita. Samalla hänen pitäisi ymmärtää omaa sisäistä maailmaansa, jotta omien tunteiden ilmaiseminen olisi sujuvaa. (Huuhka 2010, 80–81.)

Media-alan työntekijät suhtautuvat hyvin intohimoisesti työhönsä ja ohjelmiin, joita ovat olleet tekemässä. Työhön ja ohjelmien sisältöihin koetaan vahvaa henkistä omistajuutta. Luovan työn ammattilaiselle osallistuminen laadukkaan ohjelman tekemiseen on motivoivaa ja innostavaa. Toisaalta, jos työntekijä kokee tavoitteet vaatimattomiksi, voi työ olla tekijöille turhauttavaa ja epämotivoivaa. (Malmelin 2015, 144–145.) Näissä tilanteissa tuottajan rooli motivoijana ja kannustajana on erityisen tärkeää. Työntekijä pitäisi saada innostumaan tehtävästään.

Ohjelmatyö on usein projektiluontoista. Urheilu- ja tapahtumatuotannoissa ohjelmat tehdään kerran, ja seuraavaan samankaltaiseen tuotantoon saattaa kulua vuosia. Sisällöntuotanto ja tuotantojen suunnittelutyö sen sijaan ovat jatkuva luova prosessi. Päätöksentekokykyä ja pitkälle tulevaisuuteen

katsomisen taitoa tarvitaan, jotta myös seuraavat tapahtumat tulevat suunnitelluksi hyvin ja aikataulun mukaan. Tästä syystä se, miten ihmisiä johdetaan päivittäin, on erityisen merkityksellistä. Ryhmädynamiikan merkitys on suuri. Hyvässä työilmapiirissä ryhmä on luovempi ja pystyy kehittämään parempia ratkaisuja kuin kukin yksikseen (Malmelin & Poutanen 2017, 81).

Työryhmissä pitää olla niin turvallinen ilmapiiri, että myös virheitä uskaltaa tehdä. Ihmisten välistä luottamuksen kasvua, tiedon vaihtoa ja jatkuvaa kehittymistä on pystyttävä tukemaan. Ihmisiltä pyydettyä palautetta on pyrittävä siirtämään organisaation toimintaan. Toisaalta myös työntekijöiden on kannettava vastuuta tiimistä ja organisaatiosta. (Juuti 2011, 80.)

Työntekijän oma vahva visio tai idea siitä, mihin suuntaan projekti pitäisi viedä, voi aiheuttaa ristiriitoja, jos näkemykset eivät kohtaa. Työntekijällä on vastuu siitä, että hän on avoin toisten ideoille ja pyrkii etsimään kompromisseja. Projektin viestintä voi toisinaan olla epäselvää, mikä voi johtaa väärinymmärryksiin ja turhautumiseen. Tällöin jokainen työntekijä voi itse ottaa vastuuta selkeästä ja rakentavasta viestinnästä. Joskus projektin työnjako ei ole tarkkaan määriteltyä. Siitä voi seurata päällekkäistä työtä tai tunne siitä, että omaa työtä ei arvosteta. Roolien ja vastuiden selkeyttämiseen voi ilmaista huolensa ajoissa, jotta turhalta selkkaukselta vältytään.

Toisinaan aikataulut ovat tiukkoja. Paineet voivat lisääntyä ja konfliktit kärjistyä. Työntekijän vastuulla on hallita omaa ajankäyttöään ja stressitasojaan sekä olla joustava ja tukea tiimin muita jäseniä. Jos työilmapiiri ei ole ollut tarpeeksi turvallinen, voi työntekijä olla herkkä arvostelulle. Joskus myös tunnustuksesta kilpaillaan. Työntekijän vastuulla on ylläpitää ammattimaisuutta. Palautetta pitää antaa ja vastaanottaa rakentavasti sekä keskittyä tiimin yhteiseen menestykseen yksilöllisen kunnian sijaan. Luovissa tiimeissä työntekijän vastuu on sekä itsenäisyydessä että kyvyssä toimia yhteistyössä. Vaikka tuottaja toimii johtajana, ei hän monimuotoisissa tuotannoissa voi olla kaikkialla samaan aikaan. Siksi jokaisen on aktiivisesti osallistuttava konfliktien ratkaisemiseen ja pyrittävä luomaan ympäristö, jossa erilaiset ideat ja työskentelytavat voivat kukoistaa.

Jotta luova organisaatio toimisi erinomaisesti, on henkilöstön motivaation oltava vahvaa ja sitoutunutta. Inspiroitunut tahtotila ja halu tehdä parhaansa vievät kohti yhteistä tavoitetta. Tämänkaltaisen motivaation ja sitoutumisen ilmapiiri saadaan aikaan erittäin hyvällä johtamisella.

Malmelin ja Poutanen (2017, 108–110) ovat esittäneet, että pelkästään työryhmän koostumus tai rakenne eivät riitä siihen, että tiimi onnistuisi työssään. Jos tiimin ilmapiiri ei ole hyvä, voi ryhmäpaineen seurauksena lisääntyä liiallinen samanmielisyys. Kaikkein tärkeitä on se, miten tiimiä johdetaan. Prosessien ja käytäntöjen tulee olla kunnossa, samoin vision ja luovuutta tukevan turvallisen ilmapiirin. Päämäärien tulisi olla selviä ja motivoivia, toimintakulttuurin kannustava ja palautekäytäntöjen oikea-aikaisia ja rakentavia. (Malmelin & Poutanen 2017, 108–110.)

Luovan organisaation johtamisessa ei liikkeenjohdollinen ajattelu riitä. Johtajuus painottuu visioiden luomiseen, inspiroimiseen ja motivoimiseen. Tällöin myös johtajalta edellytettävät ominaisuudet keskittyvät ihmisten johtamisen taitoihin, koska luovan alan haasteet ovat suurimmilta osin juuri näillä alueilla. (Huuhka, 2010, 37.) Johtajien tehtävänä on kehittää vuorovaikutusta helpottavia toimintatapoja ja rakenteita (Love & Virta 2015, 104–109). Luovilla aloilla johtamistyössä korostuvat erityisesti luovuus- ja osaamispääoman johtaminen. Alan asiantuntijat ovat usein oman arvonsa ja kompetenssinsa tuntevia ammattilaisia, eikä perinteinen käskävä johtamisote tällöin sovi. (Koiranen 2011, 64.) Koirasen (2011, 64) mukaan on parempi korostaa näiden ammattilaisten henkistä omistajuutta ja sisäistä yrittäjyyttä. Heille tulee myös antaa tilaa itsensä toteuttamiseen. Luovuus kukoistaa parhaiten inspiroivan vision ja uusien tavoitteiden kautta, erityisesti rennossa ja kannustavassa ilmapiirissä. (Koiranen 2011, 64.)

Luovuus syntyy usein ihmisten välisestä vuorovaikutuksesta. Yksilöt vaikuttavat toisiinsa viestinnän kautta, jolloin vuorovaikutus avaa uusia mahdollisuuksia edetä omissa prosesseissaan tai mahdollistaa yhteisen projektin työstämisen. Tällöin tiimin vuorovaikutus voi laukaista uusia luovia prosesseja sekä edistää jo olemassa olevia. (Malmelin & Poutanen 2017, 114.)

2.2 Luovat työyhteisöt

Luovat toimialat on käsitteenä keho, sillä kaikilla aloilla tarvitaan luovuutta ja innovatiivisuutta. Kaikkien alojen toimintaympäristö muuttuu kovaa vauhtia (Koiranen 2011, 60). Media-alalla toimintaympäristö on muuttunut ja muuttuu edelleen hyvin nopeasti. Luovuus ja kyky uudistua ovat tärkeitä organisaation menestymisen näkökulmasta.

Luovuuden ja organisaatioiden luovuuden käsitteiden väliset rajat ovat epämääräiset. Organisaatiot koostuvat luovista työntekijöistä, eikä mikään organisaatio sinänsä ole luova. Organisaatiotasolla luovuus merkitsee niitä tekijöitä, jotka edesauttavat luovan työn tekemistä, kuten turvallista työympäristöä, tavoitteiden tai visioiden selkeyttä tai palaute- ja viestintäkäytäntöjä. Luovalla organisaatiolla tarkoitetaan pikemminkin yhteisöllistä toimijuutta, kollektiivista osallistumista, luovuuteen liittyviä voimavaroja, työkulttuuria ja johtamista. Nämä asiat ovat tärkeitä tiimissä toimivien työntekijöiden luovassa ajattelussa ja toiminnassa. (Malmelin & Poutanen 2017, 92; Love & Virta 2015, 104–109.)

Luovilla toimialoilla tehdään usein yhteistyötä eri tahojen kanssa. Media-alasta puhuttaessa ohjelma syntyy monien osaajien yhteistyön tuloksena. Alalla on paljon yksinyrittäjiä, ja heidän on verkostoiduttava muiden alan osaajien kanssa selviytyäkseen työmarkkinoilla. (Koiranen 2011, 61). Deuze (2007, 65) muistuttaa, että asioista neuvotellaan myös epävirallisissa yhteyksissä, sosiaalisissa tilanteissa ja sosiaalisissa verkostoissa. Näin syntyy uusia luottamussiteitä, jotka saattavat johtaa odottamattomaan yhteistyöhön. (Deuze 2007, 65.) Mediamarkkinoilla parhaassa asemassa ovat sellaiset organisaatiot, jotka pystyvät muuttamaan omaa toimintaansa ympäristön muuttuessa. Joutuessaan saneerausten tielle organisaatiot menettävät parhaita osaajiaan, kun taas muuttuvat organisaatiot oppivat uudenlaisia toimintatapoja. (Juuti 2011, 69.) Oppiva organisaatio pystyy kehittymään. Sen on oltava luova ja innovatiivinen, jotta se pystyy nopeisiin muutoksiin. Linearisesti toimintaansa kehittävät organisaatiot selviävät lineaarisessa maailmassa, mutta nykyinen on

täynnä epäjatkuvuutta ja murroksia. Tällaisessa kompleksisessa maailmassa selviää vain, jos pystyy luomaan täysin uudenlaisia palveluita ja tuotteita. (Juuti 2011, 78.)

Deuze (2007, 66) on sanonut, että media-alojen johtaminen on kaikin tavoin erityistä. Olen osittain samaa mieltä hänen kanssaan, alalla on paljon erityisiä piirteitä. Usein jokaisen yksittäisen projektin tuottaa ryhmä ihmisiä, jotka on koottu erityisesti tätä tarkoitusta varten. Osa ihmisistä on mediayhtiöiden sisäisiä, osa ei. Tiimin kokoamisessa ei ole kyse pelkästään alansa parhaiden tekijöiden haalimisesta, vaan siitä, että yhteen kootaan joukko ihmisiä, jotka luottavat toisiinsa ja joiden tiedetään pystyvän työskentelemään yhdessä ilman suuria konflikteja. Yhteistyömalli on ristikkäinen. Tällä tarkoitan sitä, että tiimit tekevät tiivistä yhteistyötä toistensa kanssa, mutta samalla työntekijät työskentelevät eri projekteissa samaan aikaan. Deuze (2007, 65–67) pitää tiimityötä välttämättömänä, sillä jokaisen työntekijän odotetaan tuovan tiimiin omat sosiaaliset ja kommunikaatiotaitonsa. Deuzen (2007, 65–67) mukaan luovien alojen ammattilaiset välittävät työstään syvästi. Tämä mediatyöntekijöiden vahva ammatillisen identiteetin tunne, alan rakenteellinen riski ja arvaamattomuus lisäävät johtamisen vaikeutta alalla. (Deuze 2007, 65–67).

Media-alalle hakeudutaan usein sisällöntekemisen vuoksi. Tekijät haluavat kertoa tarinoita, ottaa valokuvia, tehdä elokuvia tai televisio-ohjelmia. Usein taustalla on halu tehdä luovaa työtä, vaikuttaa yleisöön ja yhteiskuntaan. (Love & Virta 2015, 95.) Luovuus on ajatteluprosessia tai käytännön toimintaa, joka avaa uusia mahdollisuuksia ja murtaa perinteisiä rajoja. Luovuus on kykyä nähdä asiat uudella tavalla ja löytää ainutlaatuisia ratkaisuja ongelmiin. Se on mielikuvituksen, oivallusten ja uusien ajatusten tuottamista. Luovuus on olemassa olevan tiedon ja kokemusten yhdistämistä ennenkokemattomalla tavalla. Luovuus voi ilmentyä niin taiteellisessa ilmaisussa kuin arkisissa ongelmanratkaisutilanteissakin. Luovuus voi ilmentyä myös joustavuutena tai avoimuutena erilaisille ajattelutavoille. Se on rohkeutta ottaa riskejä ja kokeilla uutta, vaikka lopputulos ei ole varma.

Luovuudelle on lukuisia määritelmiä, ja sitä tutkitaan useilla tieteenaloilla. Erityisesti tutkimusta on tehty psykologiassa, mutta myös kasvatustieteissä, neurologiassa, sosiologiassa ja taloustieteissä. (Love & Virta 2015, 104.) Luovuustutkija Teresa Amabilen (1998) mielestä (Love & Virta 2015, 101 mukaan) lahjakkuutta voidaan pitää luonnonvarana, jolloin sitä on vaikea opettaa eikä sitä voi tuoda ihmiseen ulkopuolelta. Deuze (2007, 61–66) mainitsee, että luovaa prosessia ylläpitää inspiraatio ja se perustuu lahjakkuuteen, elinvoimaisuuteen ja sitoutumiseen. Tämä puolestaan tekee luovasta työstä epävakaa, dynaamista ja riskialtista (Deuze, 2007 65–66). On totta, että luovalla alalla on aina olemassa riski siitä, kohtaavatko yleisö ja teos. Media-alalla, varsinkin urheilu- ja tapahtumaohjelmilla on usein vankka ja vakiintunut yleisö. Silti vaikkapa lähetysaika tai päällekkäisyys jonkin toisen suosituksen kanssa saattavat aiheuttaa yleisökadon. Riskit liittyvät usein tapahtuman tai ottelun aikataulumuutoksiin, tekniikkaan tai sääolosuhteisiin. Kuten aikaisemmin mainitsin, tuottajan on oltava valmis ottamaan riskejä.

Huuhkan (2010, 39) käsityksen mukaan motivoitunut henkilöstö ja tiimien pyrkimys huippusuorituksiin vaativat myös johtajalta rohkeutta ja kunnianhimoa tavoitteiden asettamisessa. Kun organisaation asiantuntemus on korkealla tasolla, toiminnan tavoitteena ei voi olla muu kuin huipputulokset. Vain niissä on tarpeeksi haastetta. Organisaation tulee jatkuvasti pyrkiä kehittymään ja tavoitella asemaa alan parhaana. (Huuhka 2010, 39.) Tässä piilee vaara väsyä ja uupua. Kukaan ei voi jatkuvasti tehdä enemmän ja paremmin. Ihminen on kokonaisuus, johon vaikuttavat asiat sekä työssä että työn ulkopuolella. Seuraavassa luvussa pohdin työhyvinvoinnin merkitystä luovassa työssä. Tarkastelen myös työhyvinvoinnin käsitettä.

3 Työ ja sen tutkimus

3.1 Hyvä työ

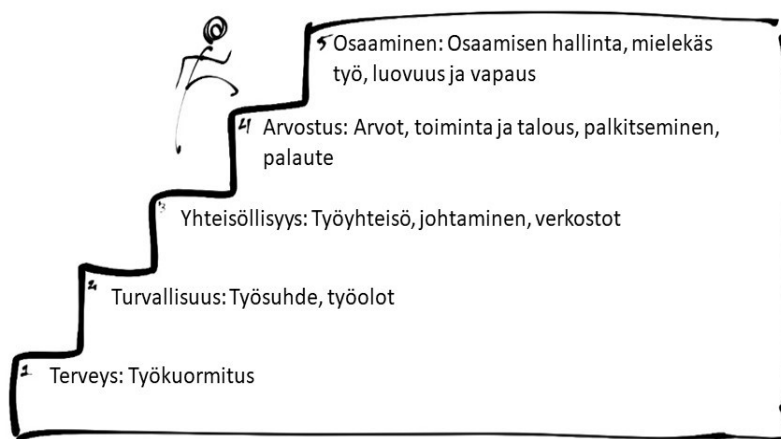
Sampsa Puttosen, Mervi Hasun ja Krista Pahklinin (2016, 6) mukaan työhyvinvointia on se, kuinka työntekijä kokonaisvaltaisesti voi työssään. Työn lisäksi työhyvinvointiin vaikuttavat työntekijän oma elämäntilanne ja elämäntavat. Puttosen ym. (2016, 6) mukaan silloin, kun ihminen kukoistaa sekä psyykkisesti että fyysisesti, näkyy hyvinvointi työhönpaneutumisena. Professori Johannes Siegristin kehittämän työstressimallin mukaan työstressi selittyy työssä ponnistelun ja työn palkitsevuuden välisellä epätasapainolla. Teorian mukaan stressaava työ on voimakkaasti kuormittavaa, mutta heikosti palkitsevaa. Palkitsevuus ei viittaa pelkästään palkkaan vaan myös esimerkiksi arvostukseen ja työntekijän vaikutusmahdollisuuksiin omalla työpaikalla. Näin työstressi syntyisi olosuhteissa, joissa on jatkuvasti ylikuormitusta eikä työntekijä voi vaikuttaa työnsä määrään eikä tehtäviin, ei kehittää taitojaan, eikä osallistua työyhteisön päätöksentekoon. (Seeck 2013, 213.)

Hyvinvoivan työyhteisön perusedellytyksiin kuuluu henkinen vapauden tunne. Yhteistyö työpaikalla on sujuvaa ja työnjälki sekä tuloksellista että laadukasta. Suomalaisessa työelämässä mahdollisuus vaikuttaa ja osallistua työelämän ja oman työpaikan toimintojen kehittämiseen ovat keskimäärin hyvät moniin muihin Euroopan maihin verrattuna. (Puttonen ym. 2016, 6,10.) Parhaimmillaan työn ilo ja tekemisen meininki näkyvät työryhmän ulkopuolelle ja tunnelma tarttuu. Työryhmässä vallitsee vastavuoroisuus, apua ja tukea saa puolin ja toisin. Innostavassa ilmapiirissä arvostetaan toisiaan (Puttonen ym. 2016, 15).

Abraham Maslow oli humanistisen psykologian teoreetikko. Hän loi vuonna 1943 tarvehierarkian, joka pohjautui ihmisen perustarpeisiin. Maslowin teoria perustuu siihen oletukseen, että ihmistä motivoi halu täyttää tiettyjä perustarpeita (Maslow 1943). Selkokielellä tämän voisi kuvailla vaikka siten, että kaikki toimintamme perustuu siihen, miten se vaikuttaa hyvinvointiimme. Maslow on saanut kritiikkiä teoriastaan muun muassa siitä syystä, että

nykypäivänä tarpeet keskittyvät pitkälle omaisuuden ja materian haalimiseen. Luovilla aloilla sisäinen luomisen vimma on kuitenkin todella voimakas. Minusta Maslowin teoriassa on kuitenkin paljon hyvää, ja sitä onkin jalostettu vuosikymmenten aikana.

Maslowin tarvehierarkian pohjalta on syntynyt seuraavassa esittelemäni työhyvinvoinnin portaat -malli, jonka tavoitteena on tarjota toimintamalleja työpaikkojen pitkäjänteisen kehittämistyön tueksi. Päivi Rauramon kehittämässä työhyvinvoinnin portaat -mallissa on viisi porrasta. Jokainen porrasta vastaa johonkin ihmisen perustarpeeseen.



Kuva 1. Työhyvinvoinnin portaat Rauramon (2009) kuvan pohjalta (Rauramo 2009, 3).

Ensimmäisellä askelmalla olevat psykofysiologiset tarpeet täyttyvät, kun työ on mitoitettu oikein ja vapaa-aika on virkistävää (kuva 1). Turvallisuuden tarpeet asettuvat toiselle portaalle. Tämän tarpeen täyttymiseen tarvitaan mm. palkka, jonka avulla on mahdollista tulla toimeen, turvallinen työympäristö ja turvalliset toimintatavat. Kolmannelle portaalle sijoittuu yhteisöllisyys. Tämän ryhmään kuulumisen tarpeen tyydyttämiseen kuuluvat esimerkiksi työyhteisön avoimuus

ja luottamus sekä omaan työhön liittyvä kehittämisen ja vaikuttamisen mahdollisuus. (Rauramo 2008, 35.)

Rauramo (2008, 35) asettaa neljännelle portaalle arvostuksen tarpeen. Sitä hänen mukaansa tukevat hyvinvointia edistävä missio, visio ja strategia. Arvostavaa arkea ovat myös reilu palautteenanto ja palkitseminen, sekä toiminnan tarkastelu ja uudistaminen. (Rauramo 2008, 35)

Ylimmältä, eli viidenneltä portaalta löytyy itsensä toteuttamisen tarve. Tähän tarpeeseen sisältyy mielekäs työ, luovuus ja vapaus. Tarpeena on tukea sekä yksilön että yhteisön osaamista ja oppimista. Tavoitteena on henkilöstö, joka kehittää itseään jatkuvasti ja ymmärtää aktiivisen oppimisen tärkeyden ja merkityksen. (Rauramo 2008, 27.)

Luovilla aloilla, joihin mediatyöntekijät kuuluvat, työntekijät ovat usein hyvin innostuneita tekemästään työstä itsensä toteuttamisen välineenä. Tällaisessa tilanteessa työntekijät tulevat panostaneeksi työhön aikaansa ja energiaansa enemmän, kuin työn suorittaminen varsinaisesti vaatisi. (Malmelin 2015, 146.)

3.2 Työn tutkimus ja kehittäminen

Yrjö Engeström tutkijaryhmineen loi kehittävän työntutkimuksen suuntauksen tarpeeseen ymmärtää ja kehittää sekä työelämää että organisaatioita kompleksisina sosiaalisina ja toiminnallisina järjestelminä. Engeström havaitsi perinteisen työelämäntutkimuksen rajoitukset, jotka keskittyivät usein yksilön ja tehtävän väliseen suhteeseen ja jättivät huomiotta laajemmat ympäristölliset, kulttuuriset ja sosiaaliset tekijät, jotka vaikuttavat työn luonteeseen ja kehittymiseen. (Engeström 1995, 12–15, 36.; Engeström 1985, 156.)

Jo vuonna 1985 oli käynnistetty empiirisiä kehittävän työntutkimuksen hankkeita. Tuohon aikaan Aikuiskasvatuslehden teemanumeroissa julkaistussa artikkelissa Engeström esitteli lähestymistapaan liittyviä peruskäsitteitä. Engeströmin mielestä työtä ei voinut käsitellä työntekijän ja annettujen

reunaehtoien yhteensovittamisena, vaan työntekijät luovat koko ajan omia reunaehtojaan ja näin työ muuttuu koko ajan. (Engeström 1995, 16–17, 156.)

Kehittävän työntutkimuksen tavoitteena on ymmärtää työelämää ja organisaatioita vuorovaikutteisina järjestelminä. Tämän lähestymistavan avulla pyritään tunnistamaan ja ratkaisemaan työelämän haasteita ja parantamaan työn tuottavuutta, tehokkuutta ja työntekijöiden hyvinvointia. Lähestymistavassa työntekijät osallistuvat aktiivisesti oman toimintansa tarkasteluun ja kehittävät sitä itsenäisesti. (Engeström 1995, 12). Engeström (1995, 23) kirjoitti, että monimutkaisuuden kasvu pakottaa organisaatiot joustavuuteen. Syntyy uudenlaisia, hajautettuja, itsenäistä yksiköistä muodostuvia kokonaisuuksia, joissa hierarkia pyritään minimoimaan (Engeström 1995, 23). Tämänkaltaisia rakenteita on myös niissä yksiköissä, joissa kyselyyni osallistuneet ohjelmatyöntekijät työskentelevät.

Toinen tutkimusmenetelmä, toimintatutkimus, on sukua kehittäville työntutkimukselle. Toimintatutkimuksen suhde tietoon on käytännönläheinen. Tietoa ei tuoteta sen itseisarvon vuoksi, vaan siksi, että se on tärkeää käytäntöjen kehittämisessä. (Heikkinen ym. 2023, 19.) Toimintatutkimus on mielestäni määritelty osuvasti Heikkisen ym. (2023, 28) teoksessa:

Toimintatutkimuksen tarkoituksena on tutkia sosiaalista todellisuutta, jotta sitä voisi muuttaa paremmaksi. Samalla se pyrkii muuttamaan todellisuutta, jotta sitä voitaisiin tutkia. (Heikkinen ym. 2023, 29.)

Edellä olevan määritelmän isä on Orlando Fals-Bordan. Fals-Bordan (1925–2008) oli kolumbialainen sosiologi ja ajattelija, jonka ajatukset tieteen ja käytännön yhdistämisestä olivat 1970-luvulla aikakauden ilmapiirissä hyvin radikaaleja. Orlando Fals-Bordan ja hänen työtovereidensa kehittämät metodologiat erottuivat vahvasti uudenlaisina, sillä ne kyseenalaistavat, milloin ja miten tutkimusta tehdään. He vaativat myös tutkijoiden ja tutkittavien välisten hierarkioiden purkamista. Fals-Bordan oli osa laajempaa liikettä, joka puolusti uudenlaisen yhteiskuntatieteellisen tutkimuksen merkitystä. (Robles Lomeli & Rappaport 2018, 597–612.) Toimintatutkimuksen alku juontaa kuitenkin jo 1940-luvulle, jolloin Kurt Lewin kiteytti toimintatutkimuksen periaatteen

käytännönläheisyyteen. Hänen mukaansa tieto ei ole pelkästään yliopistoihin kuuluvia paperikasoja. (Heikkinen & Jyrkämä 1999, 25.) Toimintatutkimuksen tavoitteena on löytää kehittämisen kohteita yhdessä työntekijöiden kanssa. Aina ei ole kyse tutkimuksesta, joka pitäisi liittää menetelmälliseen tutkimusperinteeseen.

Toimintatutkimus on laaja lähestymistapa, jonka tarkoituksena on kehittää tutkimuskohteen toimintaa. Käytäntöjen muuttamisessa ei tarvitse puhua toimintatutkimuksesta, vaan kyseessä voi olla esimerkiksi projekti tai hanke. Hanke voidaan nähdä onnistuneena myös silloin, kun se tuo esiin yllättäviä tai ei-toivottuja totuuksia tai kun se paljastaa ilmiöitä, joita tutkija tai yhteisö eivät ole aikaisemmin oivaltaneet. (Heikkinen ym. 2023, 35–36, 67; Niemi ym. 2023 116–135.) Toimintatutkimuksen tavoitteena on kohderyhmää laajemmalle ulottuva muutos. Joskus tutkija on osa tutkittavaa yhteisöä, toisinaan ei. Tutkijan eettinen vastuu ulottuu kuitenkin aina koko yhteisöön. Tutkijan tehtävänä on selvittää, mikä juuri tässä yhteisössä toimii. (Kaukko & Kiilakoski 2023, 155.)

Tässä opinnäytetyössäni sovellan toimintatutkimuksen ja kehittävän työntutkimuksen periaatteita siten, että pyrin selvittämään työntekijöiden näkemyksen tuottajan työn onnistumisesta. Pyrin löytämään ne asiat, joissa tuottajat suoriutuvat hyvin, jotta niitä asioita voidaan vahvistaa. Työn kehittämisessä voi silloin keskittyä niihin asioihin, jotka kaipaavat työstimistä.

4 Hyvä johtaminen

Huuhkan (2010, 183) määritelmän mukaan vähintään, mitä johtavassa asemassa toimivalta henkilöltä odotetaan, on että hän kohtelee työntekijöitä oikeudenmukaisesti, kohteliaasti ja tasapuolisesti. Tämän määritelmän kanssa on helppo olla samaa mieltä. Mielestäni johtajuuden tärkeimpiä ominaisuuksia ovat kaikkien tasapuolisen huomioimisen lisäksi jokaisen ammattitaidon arvostaminen. Tämä pätee myös tuottajaan tuotantotiiminsä johtajana.

Halusin selvittää työntekijöiden näkemyksiä hyvästä johtamisesta ohjelmatuotannoissa. Tein kyselyn, jonka lähetin ohjelmatuotannoissa mukana olleille työntekijöille. (Liite 1). Kyselyssä oli maininta siitä, mitä tuotantoa kysely koski, jolloin vastaaja toi esiin näkemyksiään johtajuudesta kyseisessä tuotannossa. Samalla vastauksista tuli esiin se, millaista johtajuutta pidettiin hyvänä.

Kyselyyn valittiin kuusi vuoden 2023 aikana toteutettua ohjelmatuotantoa. Lähetin kyselyn sähköpostilla. Vastaukset pyydettiin anonyymisti. Kyselyyn vastanneet antoivat samalla hyväksynnän sille, että vastauksia voi käyttää opinnäytetyössä. Saatekirje toimi tutkimusselosteena (Liite 2.). Vastaajia oli 39. Kysymykset ovat kummunneet alan kirjallisuudesta, omasta pitkästä työkokemuksestani alalla sekä niistä periaatteista, joihin johtaminen tässä kyseisessä organisaatiossa perustuu. Osa kirjallisuudesta on mukana opinnäytetyöni lähdeaineistossa. Keskeisimpiä lähteitä ovat olleet Huuhka (2010), Malmelin ja Poutanen (2017), Koironen (2011) (ks. viite- ja lähdeaineistot.) Kysymykset laadin siten, että ne jakautuivat neljään aihepiiriin. Kysymyksissä kysyttiin johtajuudesta ja motivoinnista, yhteistyöstä ja oikeudenmukaisuudesta, vuorovaikutuksesta ja viestintäkulttuurista sekä työyhteisön hyvinvoinnista. Kysymykset oli muotoiltu väittämiksi. Aihepiirit muotoutuivat sekä kirjallisuuden että organisaation omien johtamisen periaatteiden pohjalta. Monivalintaväittämien lisäksi oli kysymyksiä, johon työntekijät vastasivat kirjoittamalla vastauksen omin sanoin. Kysymykset olivat seuraavat: ”Millä tavoin tuottaja luo ja ylläpitää avointa ja kunnioittavaa

vuorovaikutusta?”, ”Miten tuottaja motivoi ja kannustaa työryhmää tuotannon aikana?”, ”Miten konflikteja ja haastavia tilanteita on käsitelty?” sekä ”Mitkä ovat niitä taitoja ja ominaisuuksia, joita hyvältä tuottajalta tiimin johtajana odotat?”. Näihin neljään kysymykseen vastaaminen oli vapaaehtoista, joten vastausten määrä vaihteli huomattavasti.

Seuraavissa luvuissa tuon esiin niitä seikkoja, jotka ovat nousseet esiin sekä lukemani kirjallisuuden, oman kokemukseni että kyselyssä esitettyjen avovastausten perusteella. Taulukoissa on nähtävissä palkkeja, joista jokainen väri edustaa yhtä ohjelmatuotantoa. Prosenttiosuuksista voi nähdä, kuinka kyseiseen ohjelmatuotantoon vastanneiden mielipiteet ovat jakautuneet. Suorissa kysymyksissä, joihin työntekijät vastasivat omin sanoin, tuli vastauksia useaan aihepiiriin.

Ensimmäisen alaluvun teema on tasavertaisuus. Tämän otsikon alle on koottu väittämät, jotka koskevat tuottajan oikeudenmukaista ja kunnioittavaa kohtelua työntekijöitä kohtaan, työtaakan oikeudenmukaista ja tasapuolista jakautumista ja työntekijöiden työpanoksen arvostamista. Lisäksi tähän lukuun on koottu työntekijöiden kommentteja, jotka vastaavat kysymykseen, millä tavoin tuottaja luo ja ylläpitää avointa ja kunnioittavaa vuorovaikutusta.

Toinen alaluku käsittelee viestintää ja päätöksentekoa ohjelmatuotannossa. Viestinnän merkitystä ei voi korostaa liikaa ja se on erittäin oleellinen osa johtamistyötä. Tässä luvussa käsitellään väittämiä tiedonkulusta työryhmän sisällä, tuottajan päätöksenteon tehokkuutta ja oikea-aikaisuutta sekä konfliktitilanteita. Luvussa on vastauksia kysymyksiin, miten konflikteja ja haastavia tilanteita on käsitelty sekä mitkä ovat niitä taitoja ja ominaisuuksia, joita hyvältä tuottajalta tiimin johtajana odotat. Päätöksentekotaito nousi esiin useissa vastauksissa tuottajan hyvänä ominaisuutena. Myös vastauksissa

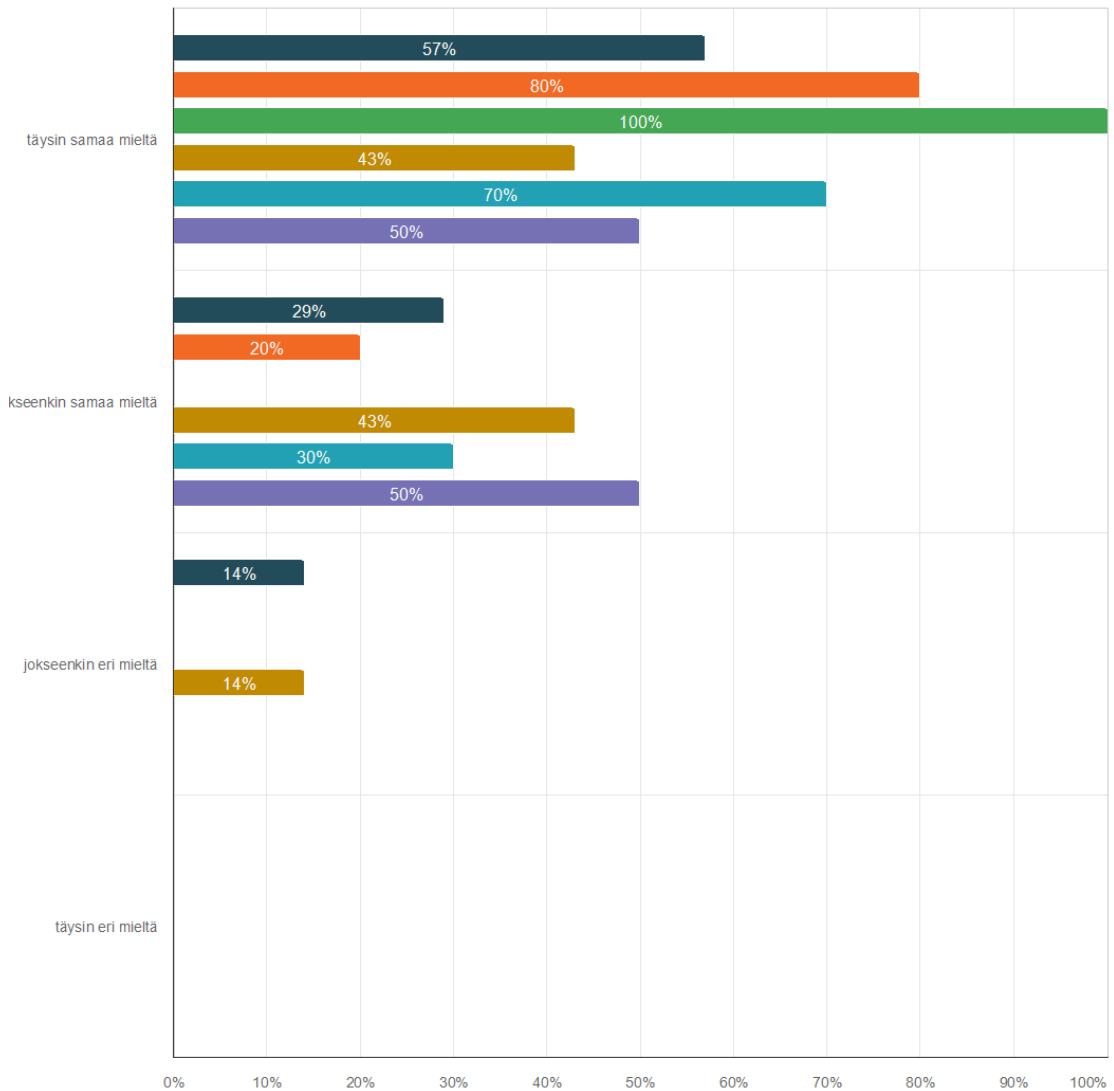
kysymykseen kysymyksen ”Millä tavoin tuottaja luo ja ylläpitää avointa ja kunnioittavaa vuorovaikutusta” käsiteltiin tämän luvun aiheita.

Kolmannen alaluvun sisältö käsittelee motivaatiotekijöitä. Opinnäytetyöni alkupuolella olen kirjoittanut motivaation merkityksestä luovilla aloilla, sillä motivaatio on hyvin keskeistä luovan työn tekemisessä. Luvussa käsiteltävät väittämät käsittelevät tuottajan taitoa innostaa työntekijöitä tekemään parhaansa, palautteen antamista ja vastaanottamista sekä sitä, kuinka tuottaja osaa kertoa tiimille mitä ollaan tekemässä. Omin sanoin kirjoitettuja vastauksia luvun sisältöihin tuli kysyttäessä miten tuottaja motivoi ja kannustaa työryhmää tuotannon aikana.

4.1 Tasavertaisuus

Ohjelmatuotannossa tiimi voi olla pienessä tilassa ja hyvin tiiviisti yhdessä melko pitkiäkin aikoja. Tasavertaisuus on tärkeää ilmapiirin kannalta. Toteuttamani kyselyn perusteella ohjelmatuotannon työyhteisössä tasavertaisuus näkyy siten, että työn määrä ja työhön kuluva aika on jaettu kohtuullisesti, jotta kukaan ei jää sivuun, eikä toisaalta kuormitu liikaa. Palautetta jaetaan kaikille. Kaikkia työntekijöitä huomioidaan, ja jokaisen mielipidettä kuunnellaan. Kohtelu on arvostavaa. (Taulukko 1.) Taulukossa jokainen väri edustaa yhtä ohjelmatuotantoa. Prosenttiosuudet kuvastavat kuinka kyseisen tuotannon vastaukset ovat jakautuneet.

Taulukko 1. Vastaukset väitteeseen ”Tuottaja varmistaa, että kaikkia työntekijöitä kohdellaan oikeudenmukaisesti ja kunnioittavasti.” Värit edustavat eri tuotantoja ja prosenttiosuuksista voi nähdä mielipiteiden jakautumisen vastaajien kesken.



Yhdessä ohjelmatuotannossa kaikki vastaajat olivat väittämän ”Tuottaja varmistaa, että kaikkia työntekijöitä kohdellaan oikeudenmukaisesti ja kunnioittavasti” kanssa täysin samaa mieltä. Yhdessä tuotannossa osa vastaajista oli väittämän kanssa jokseenkin eri mieltä, täysin eri mieltä ei ollut kukaan vastaajista. Johtamisen haasteista puhuttaessa unohdetaan usein se, että johtajan omat sosiaaliset taidot, hänen käyttäytymisensä työyhteisössä ja

hänen suhtautumisensa henkilöstöön ovat olennaisen tärkeitä asioita (Huuhka 2010, 183–184).

Työntekijät nostivat tasapuolisen kohtelun esiin vastatessaan omin sanoin kysymyksiin. Hyvältä tuottajalta odottamiinsa ominaisuuksiin työntekijät luettelivat tasapuolisuuden ja vastuunjaon. Kysymykseen ”Millä tavoin tuottaja luo ja ylläpitää avointa ja kunnioittavaa vuorovaikutusta” työntekijät vastasivat näin:

Kohtelemalla ihmisiä tasavertaisina ammattilaisina.

Otaa kaikki tiimin jäsenet tasavertaisina huomioon.

Tuottaja on kaikille mukava ja ystävällinen. Hänelle tuntuu olevan tärkeää, että tiimissä on hyvä ilmapiiri ja huumorintajuisia tekijöitä. Tässä tuotannossa tuottaja kuuntelee mielestäni hyvin tekijöiden ajatuksia ja mielipiteitä.

Tykkään että tuottaja on jämäkkä eikä liian lepsu, mutta ei tingi ystävällisyydestä.

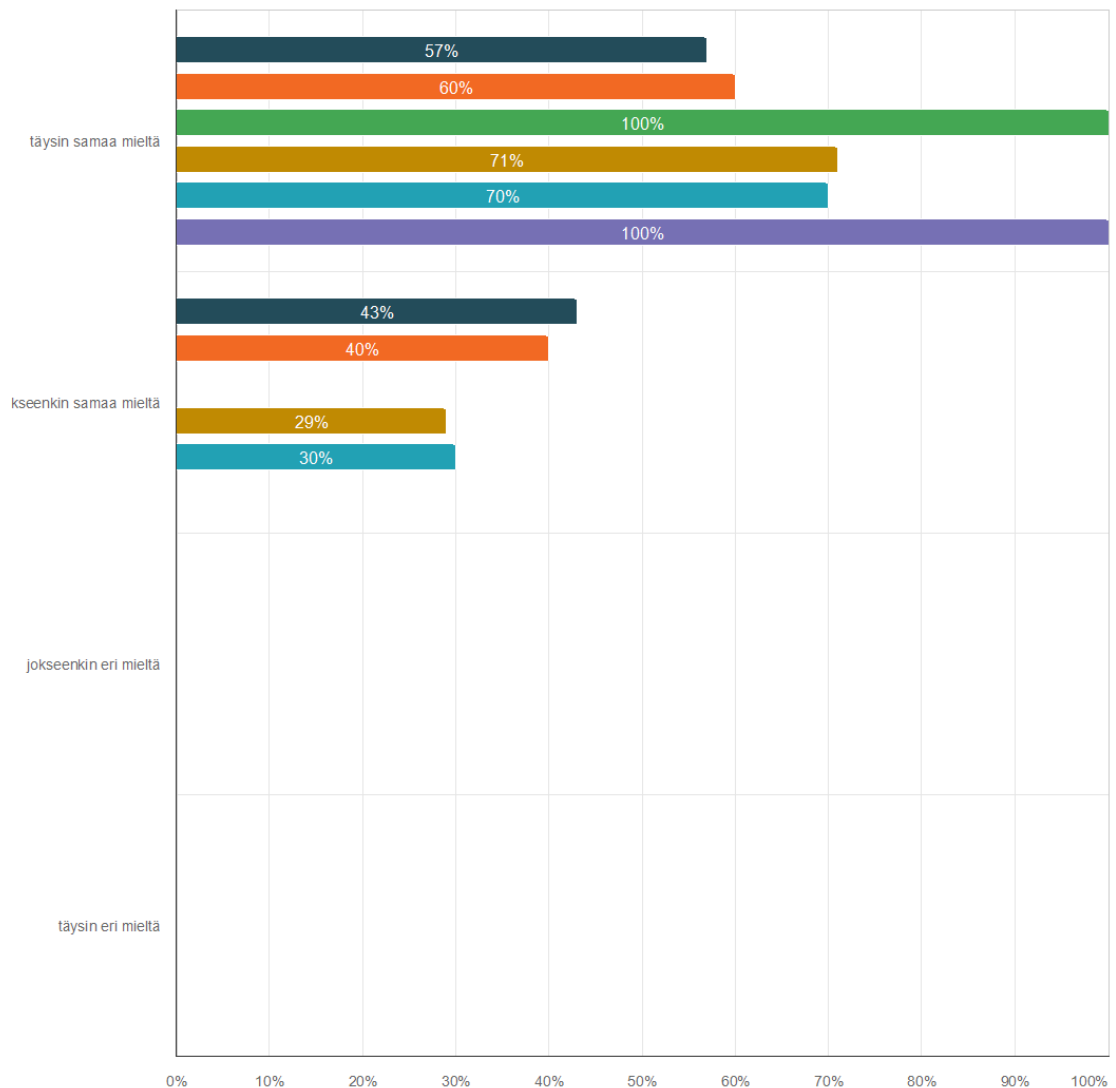
Mielestäni avoimuuden ja kunnioituksen perustana on jatkuva dialogi, jossa kaikki osapuolet pidetään mukana. Lisäksi tuottajalla pitäisi olla kyky kuunnella aktiivisesti.

Tuotantoympäristössä ongelmia voi ilmaantua nopeasti, ja tilanteet vaativat ripeitä ratkaisuja. Kun tiimin jäsenet voivat olla aitoja ja tuoda esille omat vahvuutensa ja erityisosaamisensa, tiimi pystyy reagoimaan ketterästi erilaisiin haasteisiin. Yksilöllinen ajattelu rikastuttaa ongelmanratkaisuprosessia, ja tiimi voi löytää luovia ratkaisuja nopeasti. Salliva ympäristö tukee joustavuutta, tehokkuutta ja tiimityötä paineen alla ja auttaa pitämään tuotannon tehokkaana ja sujuvana. Maslowin tarvehierarkiassa ja Rauramon Työhyvinvoinnin portaiden mallissa tasavertaisuus asettuu toiselle portaalle, ja näiden teorioiden perusteella se on hyvin oleellinen osa ihmisen hyvinvointia. Erilaisuuden arvostaminen on tärkeää, jotta työntekijä kokee tulevansa hyväksytyksi. Hänen ei tarvitse pelätä virheiden tekemistä, vaan hän uskaltaa kokeilla uusia asioita. (Rauramo 2008, 110.)

Väittämän ”Tuottaja kunnioittaa työntekijöiden työpanosta” kohdalla vastaajat olivat täysin tai jokseenkin samaa mieltä väittämän kanssa. Jokainen sai olla sellainen kuin on. (Taulukko 2.) Kiireinen työympäristö voi olla stressaava, ja

jatkuva paine kuluttaa voimavaroja. Kun jokainen saa olla oma itsensä, ihmiset kokevat vähemmän ulkoista painetta mukautua johonkin toiseen rooliin tai odotuksiin. Tämä vähentää stressiä ja parantaa työviihtyvyyttä, mikä on tärkeää, kun työpäivät ovat pitkiä ja aikataulut tiiviitä.

Taulukko 2. Vastaukset väitteeseen ”Tuottaja kunnioittaa kaikkien panosta ja arvostaa jokaisen yksilöllisyyttä työyhteisössä”.



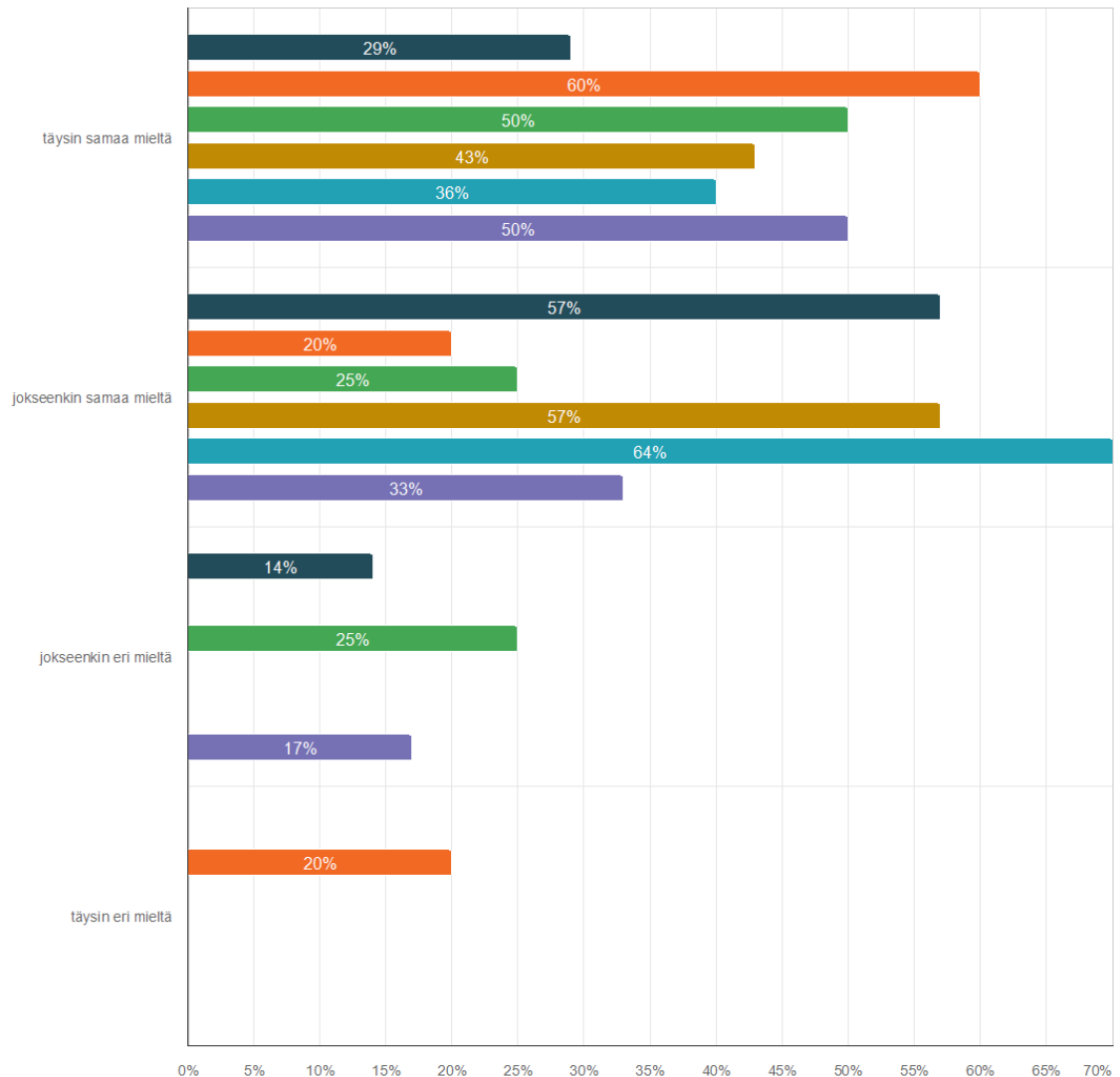
Työntekijät olivat kahdessa tuotannossa täysin samaa mieltä siitä, että tuottaja kunnioittaa kaikkien työpanosta ja arvostaa yksilöllisyyttä työyhteisössä. Kuitenkin kahdessa tuotannossa yli kolmannes ja kahdessa lähes kolmannes

työntekijöistä vastasi olevansa jokseenkin samaa mieltä tämän väittämän kanssa. Syyt eivät kyselyssä tulleet suoraan esiin, niitä voi olla monia. Yksi tärkeä tekijä on palaute. Jos tuottaja ei osoita kiinnostusta työntekijän työpanokseen, antaa harvoin palautetta tai ei tunnusta saavutuksia, työntekijät saattavat tuntea, että heidän panoksensa jää huomaamatta. Myös rakentava palaute, joka keskittyy vain korjauksiin, voi olla raskasta ilman tunnustusta saavutuksista.

Toinen tärkeä seikka voi olla viestinnän puute, joka luo helposti tunteen näkymättömyydestä. Päätöksentekotapa saattaa myös herättää tunteen siitä, että näkemyksiä ei arvosteta. Näin voi käydä, jos tuottaja tekee päätöksiä yksin, ilman tiimin jäsenten mielipiteiden kuulemista. Tuotannoissa myös henkilökohtaisilla suhteilla on merkitystä. Jos tuottaja kohtelee tiimin jäseniä eri tavoin tai osoittaa suosimista tiettyjä henkilöitä kohtaan, muut saattavat kokea, ettei heidän panostaan arvosteta samalla tavalla. Tämä voi luoda kokemusta epäreiluutta ja lisätä epäluottamusta tiimissä.

Ohjelmatuotannossa on jossain määrin selvää, että työn määrä vaihtelee, sillä työrooleja on monenlaisia. Tämä tosiasia ei kuitenkaan vähennä sitä, että tilanne voi tuntua epämiellyttävältä. Jos työntekijä kokee jatkuvasti olevansa ylityöllistetty tai että hänen panostaan ei arvosteta, voi motivaatio heikentyä. Hän voi kokea, ettei ole järkeä pyrkiä parhaaseensa, jos työtä ei jaeta tasapuolisesti. Työntekijät, jotka tuntevat kantavansa suuremman vastuun, saattavat kokea katkeruutta kollegoitaan kohtaan, erityisesti jos he näkevät muiden saavan saman palkkion tai tunnustuksen vähemmällä vaivalla. Tämä voi lisätä jännitteitä tiimin sisällä ja heikentää yhteistyötä. Väittämän ”Tuottaja huolehtii siitä, että työtaakka jaetaan tasapuolisesti ja oikeudenmukaisesti” kohdalla mielipiteet hajautuivat. (Taulukko 3.) Osa vastaajista koki työnjaon epäoikeudenmukaiseksi.

Taulukko 3. Vastaukset väitteeseen ”Tuottaja huolehtii siitä, että työtaakka jaetaan tasapuolisesti ja oikeudenmukaisesti”.

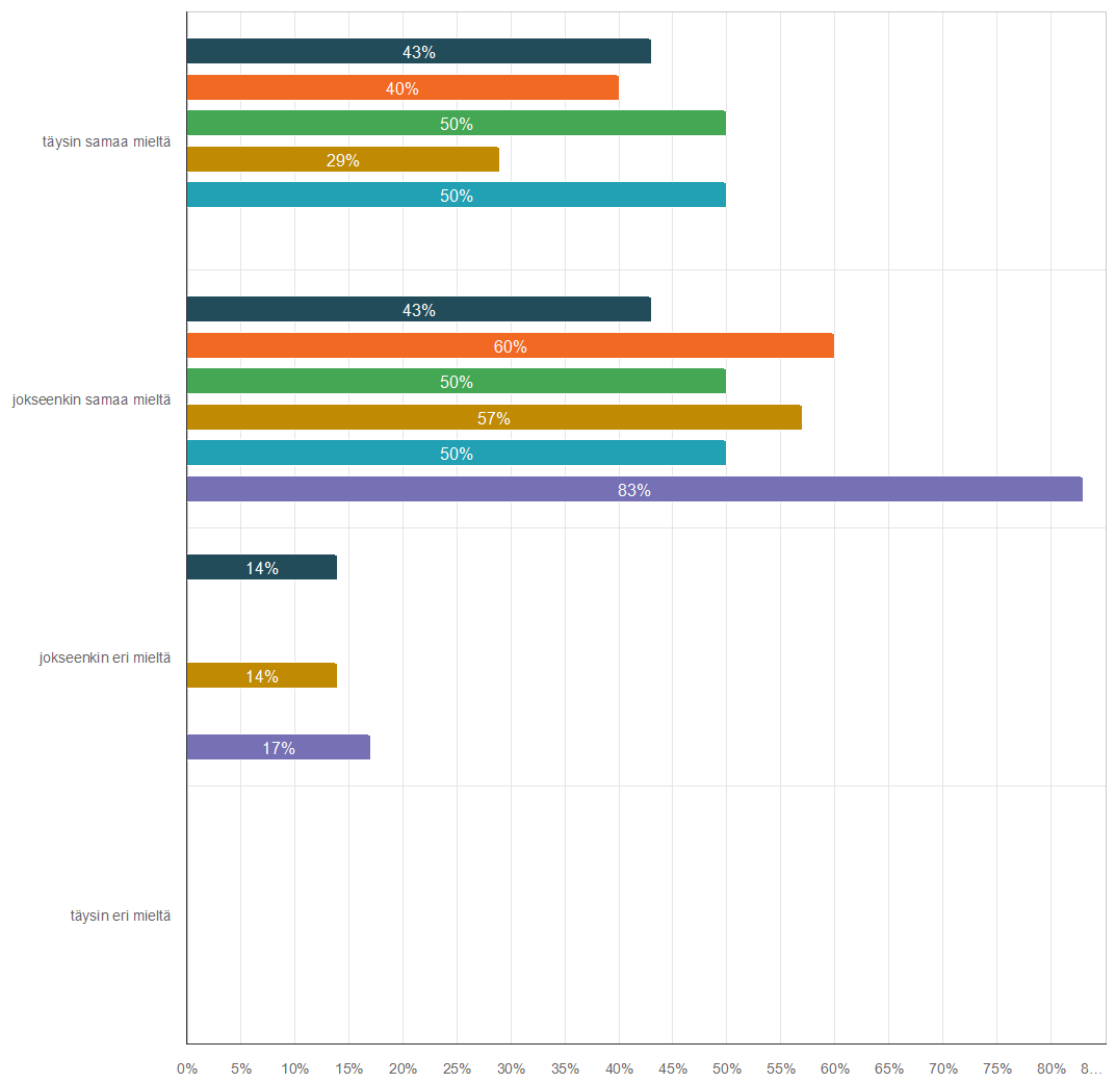


Työtaakan epätasainen jakautuminen voi aiheuttaa tunteen eristäytymisestä tai ulkopuolisuudesta. Ne, joille kertyy enemmän tehtäviä, voivat kokea fyysistä ja henkistä kuormitusta. Rauramo (2008) kirjoittaa, että sekä liian raskas että liian kevyt ja oppimiskokemuksia tarjoamaton työ voivat olla henkisen hyvinvoinnin esteenä. Onnistumisen tunteet ovat tärkeitä. (Rauramo 2008, 110.)

4.2 Viestinnän ja päätöksentekokyvyn merkitys

Väittämä ”Tuottaja varmistaa, että tieto kulkee tehokkaasti työryhmän sisällä” keräsi melko yksimieliset vastaukset. (Taulukko 4.) Tiedon kulku työryhmän sisällä on ollut kahdessa tuotannossa heikompaa, jolloin työntekijät ovat olleet väittämän kanssa jokseenkin eri mieltä. Suurin osa vastasi, että tieto on kulkenut melko hyvin tai hyvin.

Taulukko 4. Vastaukset väittämään ”Tuottaja varmistaa, että tieto kulkee tehokkaasti työryhmän sisällä”.



Viestintä tuotantotiimin sisällä on välillä haastavaa. Työntekijät ovat hajallaan sekä ennen tuotantoa että tuotannon aikana, eivätkä kaikki mitenkään voi olla yhtä paljon tekemisissä tuottajan kanssa. Tärkeää on kuitenkin tunne siitä, että tuottaja on tavoitettavissa ja että hän kuuntelee ja että tieto tavoittaa jokaisen.

Työntekijät kommentoivat kysymykseen ”Millä tavoin tuottaja luo ja ylläpitää kunnioittavaa vuorovaikutusta” tällaisin vastauksin:

Viestiliikenne on asiallista ja kohteliasta ja sävyllään positiivista. Tietysti myös informatiivista.

Tuottajalla pitää olla kyky kuunnella aktiivisesti

Jutteluaikaa on, vaikka iso, monipolvinen tuotanto päällä.

Tuottaja tuntui välittävän kaikista, kyseli miten on mennyt ja kannusti. Häneen oli helppo ottaa yhteyttä milloin vain.

Luottaa tiimin jäsenten ammattitaitoon. Ei puutu liikaa sisältöön eikä pidä jatkuvasti palavereja. On kuitenkin tavoitettavissa.

Näistä vastauksista ilmeni edellisiin pohdintoihini liittyviä seikkoja: Viestintä koetaan erittäin merkitykselliseksi. Palaute on tärkeää, samoin kohtelias ja kunnioittava viestintä. Työntekijät kokevat, että heidän ammattitaitonsa luotetaan, mutta kommunikointi on silti tärkeää myös kiireen keskellä.

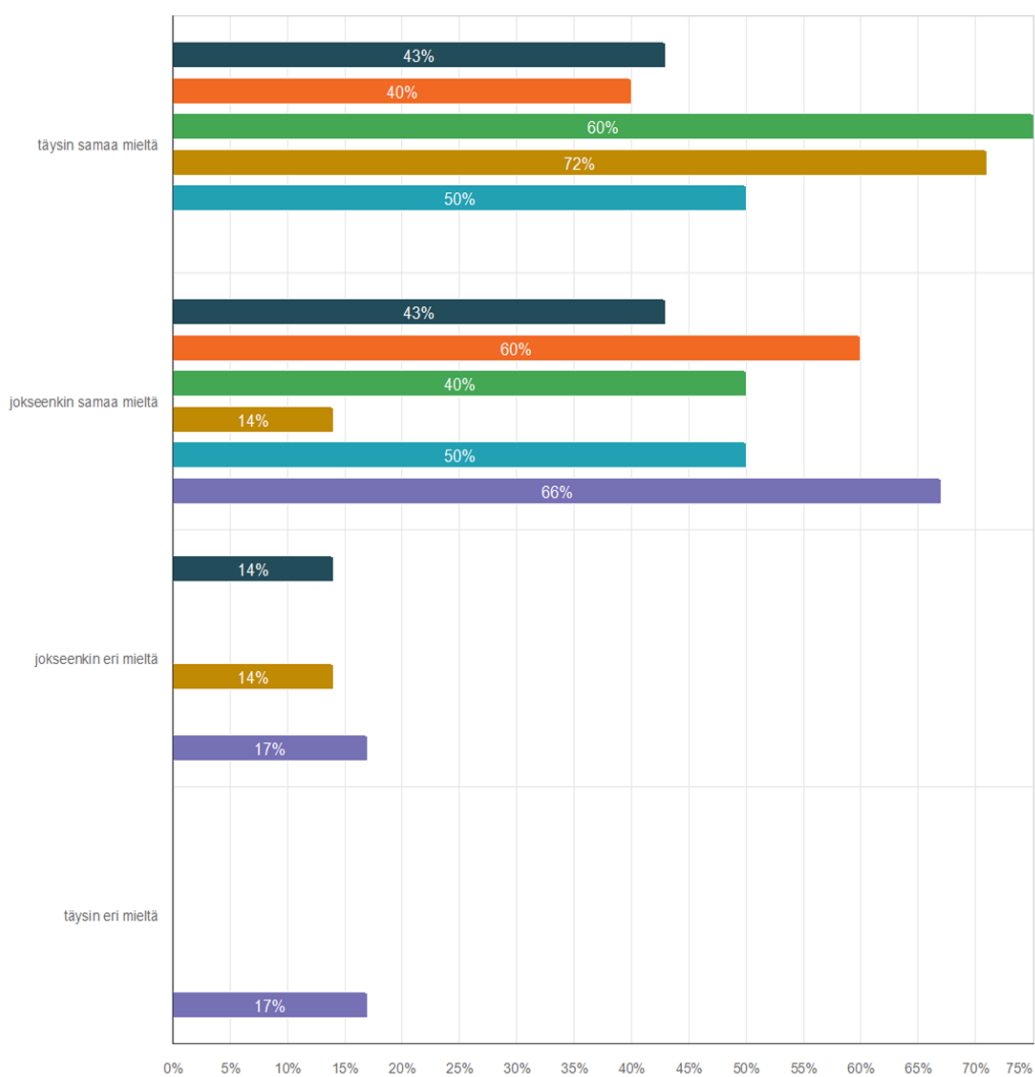
Viestinnän puute luo helposti tunteen näkymättömyydestä. Tehokas ja selkeä viestintä sen sijaan auttaa ehkäisemään väärinkäsityksiä ja konflikteja, joita voi syntyä huonon viestinnän tai erilaisten viestintätyylien vuoksi. Tehokas viestintä auttaa tiimejä yhtenäistymään, ja se on olennainen osa luovaa ongelmanratkaisua ja innovointia. Selkeät viestintäkanavat mahdollistavat ajatusten vapaan jakamisen.

Eryteisesti stressaavissa ympäristöissä viestinnän merkitys korostuu. Kun ihmiset kokevat tulevansa kuulluiksi ja ymmärretyiksi, he pystyvät käsittelemään paineita ja vähentämään virheitä. Hyvä viestintä parantaa henkilöstön tyytyväisyyttä.

Päätöksentekokyky nousi esiin sekä avovastauksissa, joissa kysyttiin hyviä tuottajan ominaisuuksia, että väittämässä ”Tuottaja tekee päätöksiä oikea-

aikaisesti ja tehokkaasti” (Taulukko 5.). Tuottajan päätöksentekokyvyn toivottiin olevan nopeaa ja selkeää. Urheilu- ja tapahtumatuotannoissa oikeaan aikaan ja nopeasti syntyvät päätökset ovat tärkeitä, jotta eteen tulevat haasteet saadaan ratkaistua. Nopeaa reagointikykyä ja tehokkuutta arvostettiin.

Taulukko 5. Vastaukset väittämään ”Tuottaja tekee päätöksiä tehokkaasti ja oikea-aikaisesti”.



Kyselyyn vastanneiden kesken tuottajan päätöksentekotaito jakoi mielipiteitä, ja vastaukset hajosivat laidasta laitaan. Osassa ohjelmatuotannoista

päätöksenteon tehokkuudesta ja oikea-aikaisuudesta oltiin täysin tai jokseenkin samaa mieltä. Kahdessa tuotannossa osa työntekijöistä oli jokseenkin tai täysin eri mieltä.

Kysymykseen ” Mitkä ovat niitä taitoja ja ominaisuuksia, joita hyvältä tuottajalta tiimin johtajana odotat?” vastatessaan työntekijät pitivät tärkeänä tuottajan ominaisuutena päätöksentekotaitoa:

Kyky tehdä päätöksiä ´lennossa´ ja tarvittaessa myös ottaa vastuu vääristä päätöksistä.

Kyky tehdä päätöksiä nopeastikin tarpeen niin vaatiessa.

Osa taklata tuotannossa ilmestyviä haasteita.

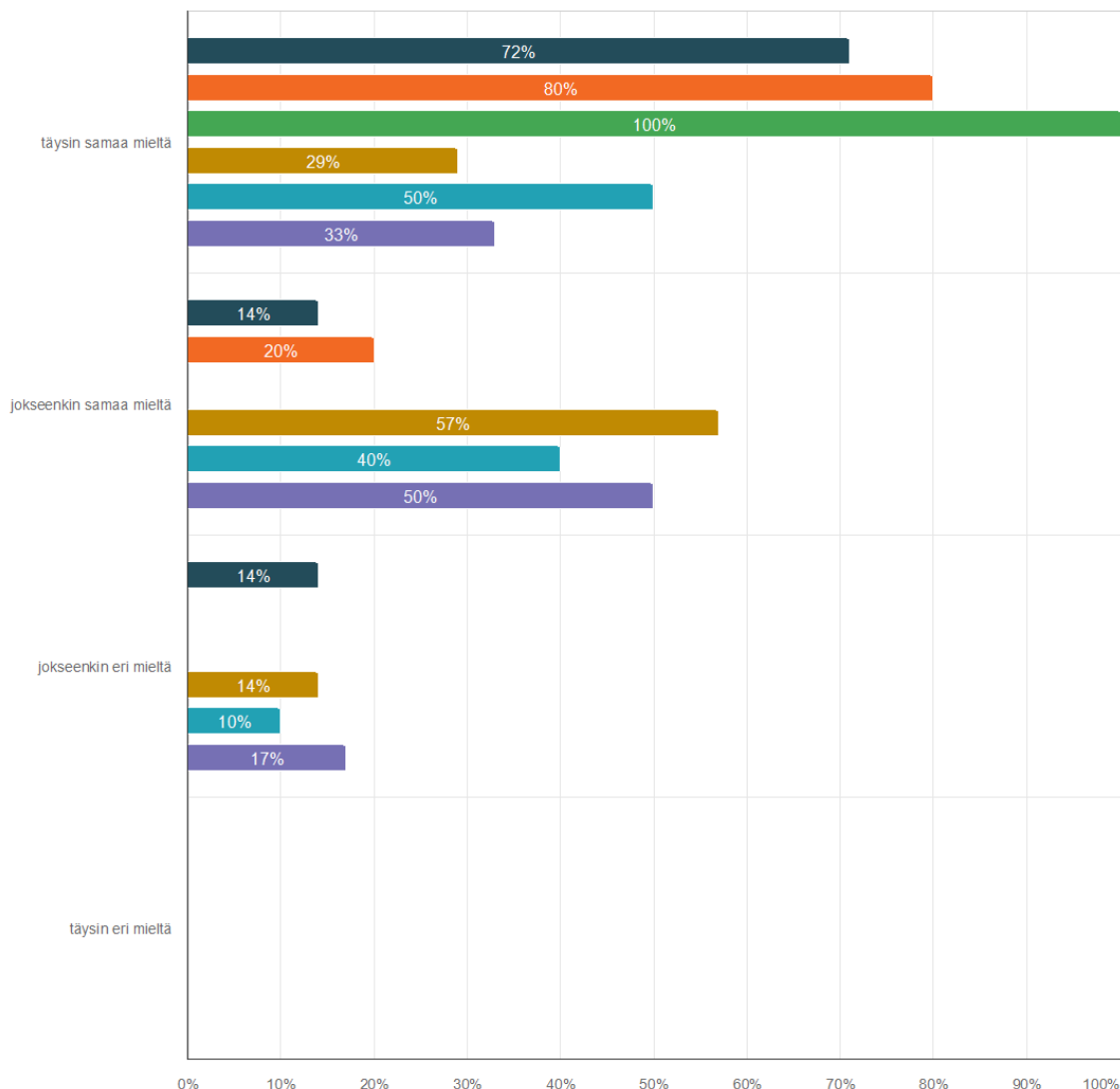
Aikataulutustaito. Selkeys. Asiat ajoissa selville.

Asioihin puuttuminen oikea-aikaisesti.

Päätöksenteon oikea-aikaisuus on tuottajan työssä erittäin tärkeää. Presidentti Theodore Rooseveltin väitetään sanoneen, että ”yhdeksän kymmenesosa kaikesta viisaudesta on siinä, että on viisas ajoissa”. Vaikka lähteen alkuperä on epäselvä, lausahdus korostaa oikea-aikaisen toiminnan merkitystä. Muiden suunnittelevaa työtä saman tuotannon kanssa tekevien näkökulmasta on erittäin oleellista, että tuottaja saa rytmitettyä oman työnsä siten, että suunnittelun aikataulu pitää. Toisaalta tuottajan on tehtävä päätöksiä tuotannon aikana ympäristössä ja olosuhteissa, jotka muuttuvat jatkuvasti.

Konfliktitilanteilta ja erimielisyyksiltä ei aina voi välttyä. Suurimmaksi osaksi tuottajat ovat onnistuneet luomaan ilmapiirin, jossa erimielisyyksistä voidaan keskustella avoimesti ja rakentavasti. (Taulukko 6.) Kolmessa tuotannossa osa työntekijöistä koki olevansa jokseenkin eri mieltä esittämäni väittämän kanssa.

Taulukko 6. Vastaukset väittämään ”Tuottaja luo ilmapiirin, jossa erimielisyyksistä voidaan keskustella avoimesti ja rakentavasti”.



Kysyin työntekijöiltä, miten konflikteja ja haastavia tilanteita on käsitelty.

Tuotannossa oli varmasti haasteita, mutta ne eivät heijastuneet itselleni.

Niitä ei juurikaan käsitellä, ollaan kuin sellaisia ei olisikaan.

Ne pyritään käymään läpi hyvässä hengessä, jotta alkava työpäivä sujuisi paremmin ja olisimme oppineet virheistämme.

Tuottaja ei tunnu nostavan niin sanotusti kissaa pöydälle, vaan lakaisee mahdolliset haasteet ja konfliktit maton alle.” Hän vähättelee konflikteja.

Luottaminen, tukeminen ja neuvojen antaminen. Osallistuminen ongelmien ratkaisuihin.

Epäasialliseen kohteluun ja konfliktitilanteisiin puuttuminen päättäväisesti on tarpeen. Tuottaja tarvitsee tukea ja valmentamista, sillä tehtävä on epäkiitollinen ja vaikea. (Puttonen ym. 2016, 9.)

4.3 Motivaatiotekijät

Tuottajan tehtävänä on motivoida ja inspiroida. Tuottaja asettaa tavoitteita ja luo visioita. Tuottajan toiminnalla tiiminvetäjänä on merkittävä rooli siinä, miten työryhmän luovuus ja innovatiivisuus pulppuaa. (Uusi-Kakkuri 2017, 16.) Elina Saksala (2015, 60) muistuttaa, että motivaation kannalta rima on syytä laittaa tarpeeksi ylös. Motivoituneet työntekijät pyrkivät jatkuvasti parhaaseensa: He antavat organisaatiolle koko panoksensa ja ovat sitoutuneita sekä sydämellään että teoillaan. Organisaation menestys koetaan omaksi menestykseksi, ja työyhteisöä ja kollegoita arvostetaan kuin perhettä. Yhteinen visio ja sitoutuminen tavoitteisiin nähdään inspiroivina ja merkityksellisinä. Oma organisaatiota ja sen saavutuksia kannetaan ylpeydellä. (Huuhka 2010, 39.) Päivi Mayor ja Marjo Risku (2015) ovat pohtineet koko tiimin motiivoinnin tärkeyttä. Jos yhteisistä, koko tiimiä koskevista tavoitteista ei keskustella, voi olla vaikea hahmottaa niin kokonaiskuvaa kuin oman työn merkityksellisyyttäkin. (Mayor & Risku 2015.)

Työnteon kannustimena pidetään usein palkkaa. Palkka tai muut ulkoiset tekijät eivät kuitenkaan ole tae työn mielekkyydestä. Teresa Amabilen (1996, 15) mukaan ihmisiä motivoi luovaan toimintaan ensisijaisesti heidän oma kiinnostuksensa kyseiseen toimintaan ja siitä nauttiminen. Tästä olen Amabilen kanssa samaa mieltä. Innostavan ilmapiirin luominen mainittiin myös kyselyssä yhtenä tuottajan tärkeimmistä tehtävistä.

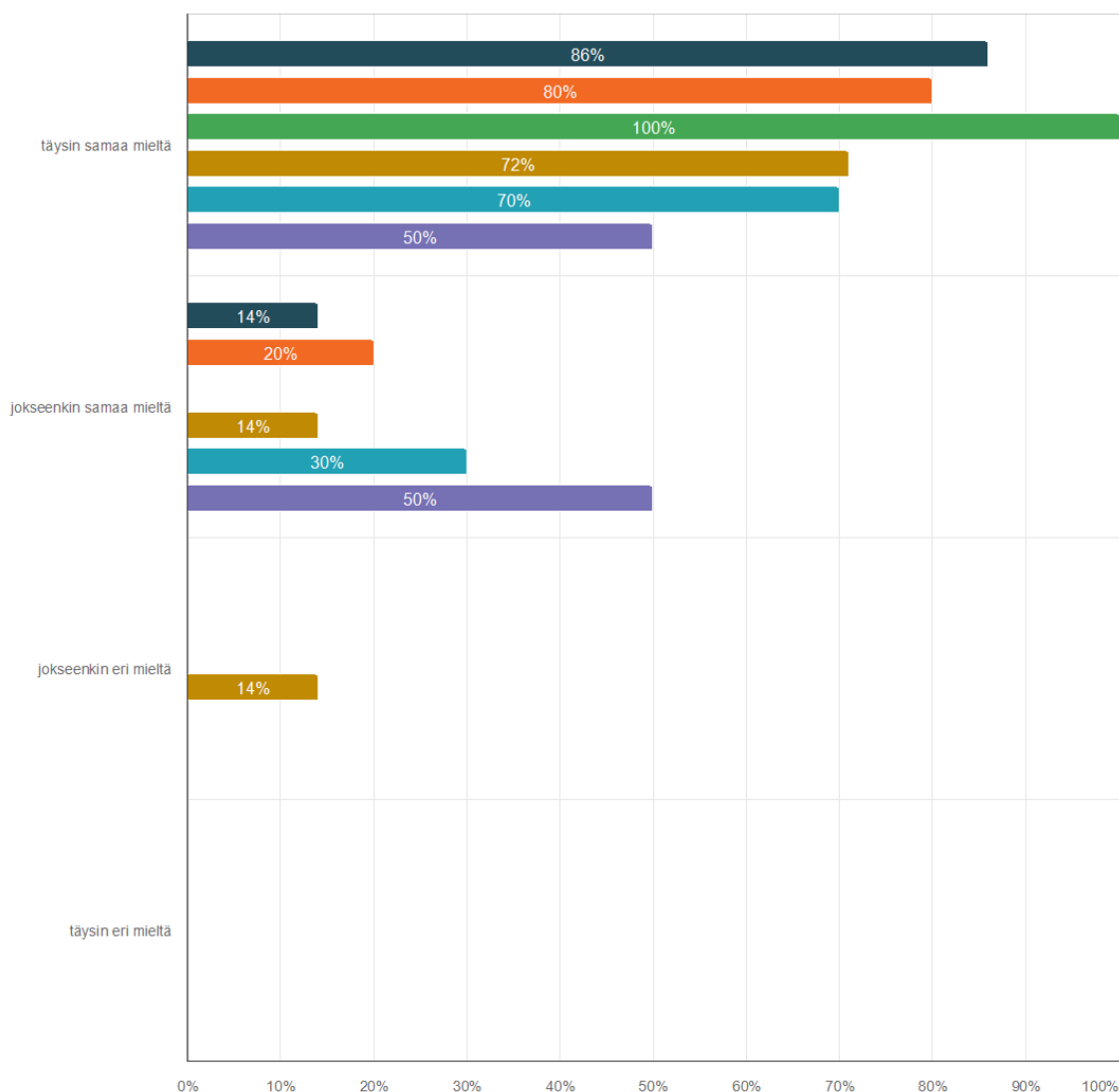
Selkeä työn organisointi ja innostavan ilmapiirin luominen.

Hyvällä tuottajalla on kunnianhimoa tehdä tuotanto paremmin kuin koskaan ja ideoida uusia asioita.

Tuottajan tärkein tehtävä on saada into ja usko tarttumaan projektin tekijöihin. Kun näin käy, on mahdollista saavuttaa isojakin asioita.

Esitin työntekijöille väittämän ”Tuottaja innostaa meitä tekemään parhaamme”. Valtaosa kyselyssäni mukana olleista työntekijöistä koki tuottajan toiminnan ohjelmatuotannoissa innostavaksi. (Taulukko 7.)

Taulukko 7. Vastaukset väittämään ”Tuottaja innostaa meitä tekemään parhaamme”.



Yhdessä tuotannossa osa työntekijöistä oli kuitenkin jokseenkin eri mieltä väittämän kanssa. Tuottajalla voi ison tuotannon aikana olla hyvin kiire, jolloin

aikaa työntekijöiden motivointiin tai tukemiseen ei tunnu löytyvän. Työntekijän tarpeet voivat jäädä huomaamatta. Jos tuotannossa on uudenlaisia, teknisesti vaikeita seikkoja, voivat ne viedä huomion muulta toiminnalta. Joskus tuottajan epävarmuus omasta ammattitaidosta voi johtaa siihen, että hän päätyy ylisuojelemaan työntekijää tai ajautuu liian etäiseksi, jolloin tasapaino johtamisen ja tukemisen välillä puuttuu. Työntekijät kirjoittivat siitä, miten tuottaja motivoi ja kannustaa työryhmää tuotannon aikana:

Joskus tuntuu, että tuottaja luottaa liikaakin siihen, että työryhmä osaa hommansa, eikä kauheasti sparraa. Tuottaja antaa aika usein vapaat kädet toimittajalle tehdä asiat niin kuin he parhaaksi näkevät.

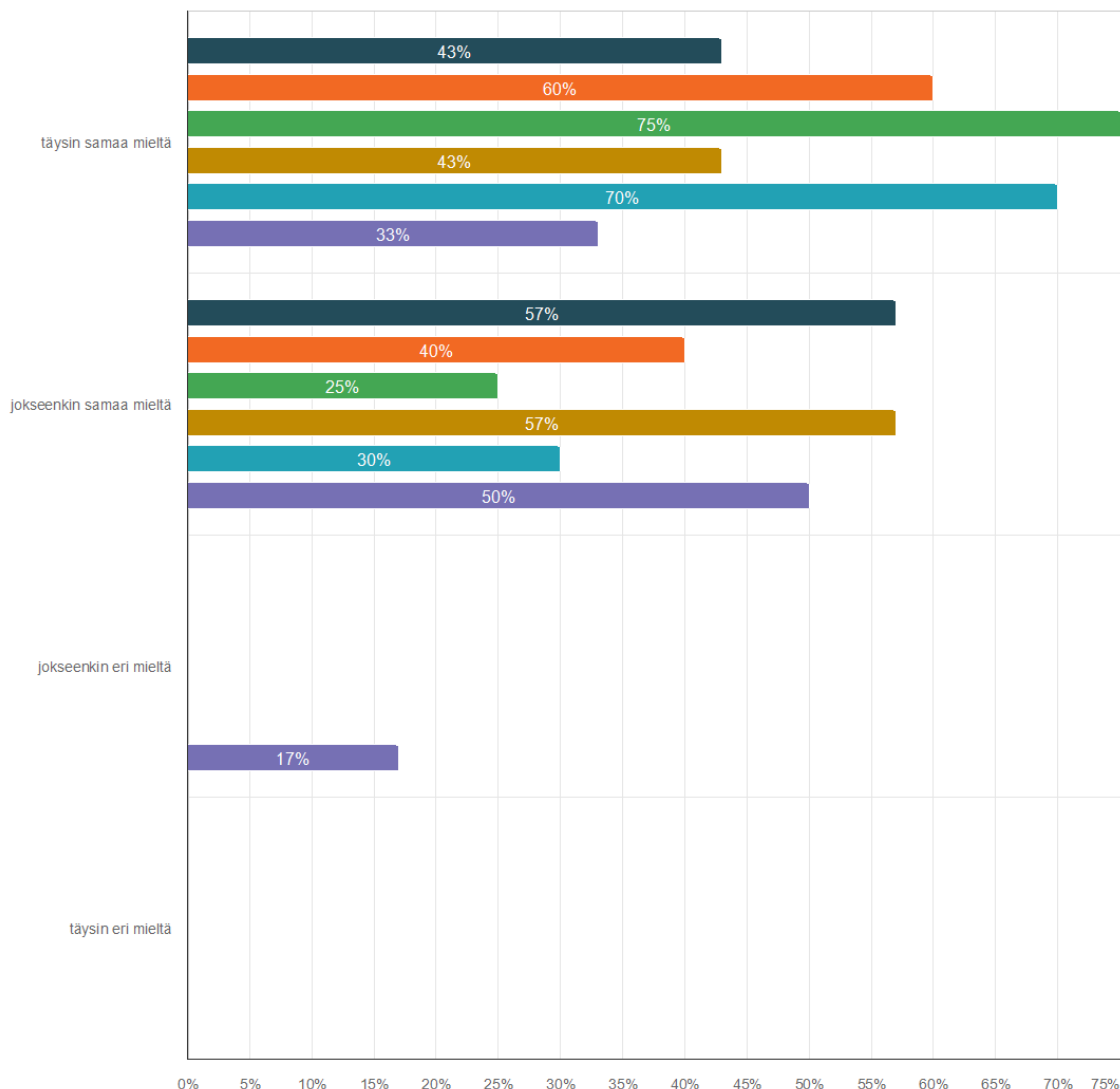
Tuottaja on itse mukana täysillä, innostunut tekemästään työstä. Se tarttuu. Hyvä aikataulutus auttaa myös motivoinnissa.

Uskallusta löytyy myös luoviin ratkaisuihin.

Huuhka (2010, 146) kirjoittaa, että näkyvissä on ollut trendi, etteivät työntekijät sitoudu työhönsä. Puhutaan työmoraalin laskemisesta. Huuhka pohtii, voisiko kyse olla johtamistaidosta. Voisiko kyse olla siitä, että johtaja ei kykene välittämään visiota, luomaan merkitystä ja innostamaan työntekijöitä? (Huuhka 2010, 146.) Mielestäni tätä pitäisi pohtia luovissa organisaatioissa, sillä lahjakkaiden, itsenäisten ja oman arvonsa tuntevien työntekijöiden motivoiminen on vaativaa.

Malmelinin (2015, 146) mukaan työn tulee sisältää selkeästi määritellyt ja realistiset tavoitteet. Työn tekemistä ohjaavat ymmärrettävät periaatteet, jotka työntekijä hallitsee (Malmelin 2015, 146.) Kysyin työntekijöiltä, ovatko ohjeet selkeitä. (Taulukko 8)

Taulukko 8. Vastaukset väittämään ”Ohjeet siitä, mitä tiimiltä odotetaan, ovat selkeät”.



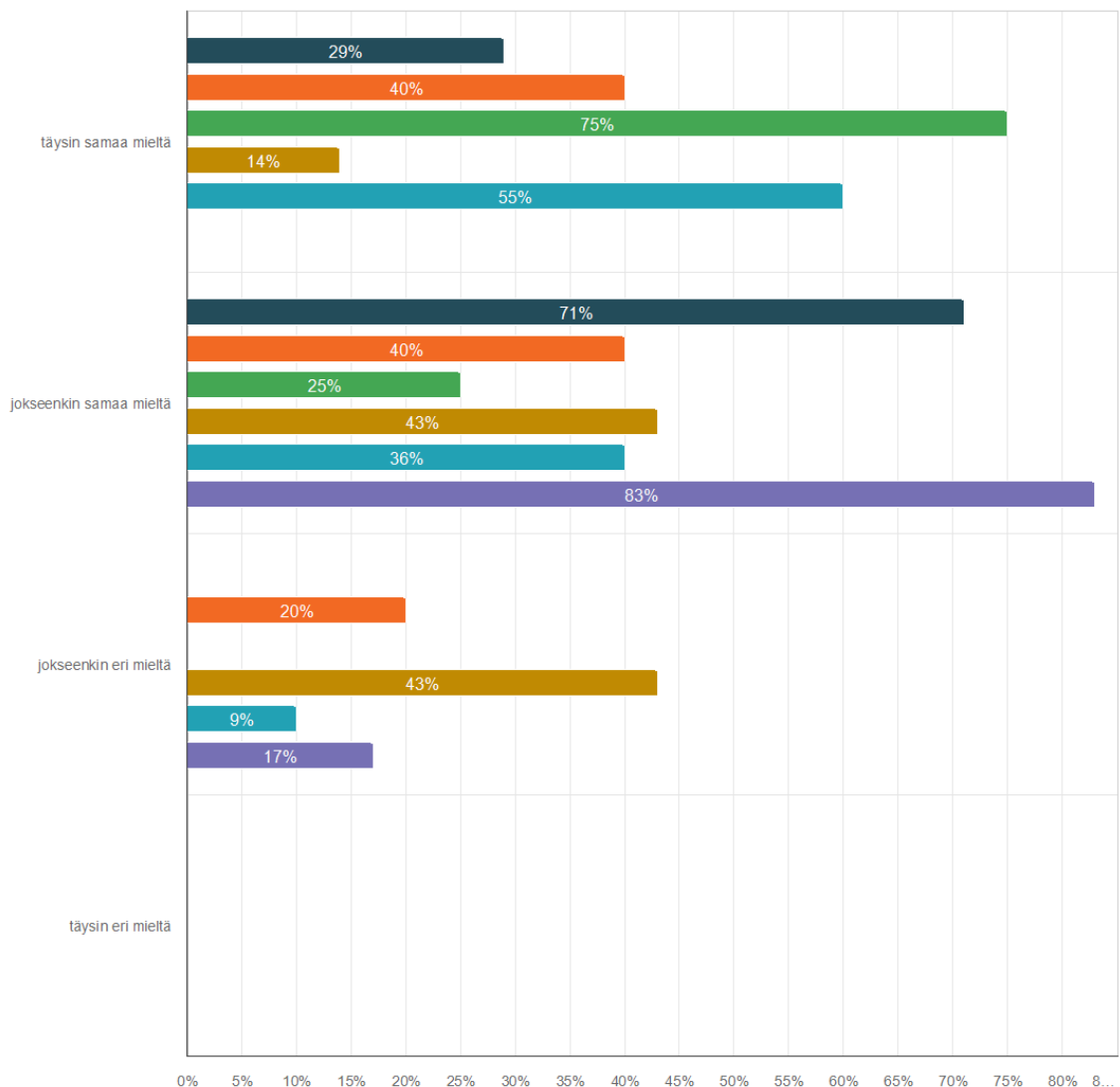
Yhtä tuotantoa lukuun ottamatta työntekijöille oli hyvin tai melko hyvin selvillä se, mitä oltiin tekemässä. Yhdessä tuotannossa on ollut kokemus siitä, että tavoite ei ole selvä. Vastaajien kesken ei kaivattu loputtomia palavereja, vaan lyhyitä ja napakoita kokoontumisia ja matalan kynnyksen yhteydenpitoa. Työntekijät kirjoittivat vuorovaikutuksesta näin:

Luottaa tiimin jäsenten ammattitaitoon, ei puutu liikaa sisältöön eikä pidä jatkuvasti palavereja. On kuitenkin tavoitettavissa.

Tuottaja kokosi ryhmän kasaan aamupalaveriin (etänä), jossa hän antoi palautetta edellisestä päivästä ja varmisti, että tulevat hommat olivat kaikille selviä. Minulle tuli tunne, että olen tärkeä osa tiimiä ja tätä tuotantoa.

Palautetta koetaan usein vaikeaksi asiaksi sekä antaa, että ottaa vastaan. Sitä kuitenkin tarvitaan ja halutaan paljon. Näissä vastauksissa kävi ilmi, että ainakin osa tuottajista osaa antaa palautetta sopivalla tavalla (Taulukko 9.).

Taulukko 9. Vastaukset väittämään ”Saan palautetta rakentavasti ja säännöllisesti”.



Työntekijät kokivat merkitykselliseksi myös sen, että tuottajalle voi itse antaa palautetta. Malmelinin (2015, 146) mukaan luovaa toimintaa tukee, jos

työntekijä voi vaikuttaa työoloihinsa ja keskittyä työskentelyyn. Lisäksi työntekijälle on tarjottava työstään välitöntä ja ymmärrettävää palautetta. (Malmelin 2015, 146.) Positiivinen palaute vahvistaa onnistumisen kokemusta, mikä lisää motivaatiota ja halua jatkaa hyvää työtä. Saadessaan palautetta työntekijät kokevat usein, että heidän työpanoksensa huomioidaan ja että he ovat olennainen osa työyhteisöä. Tämä lisää työn merkityksellisyyden tunnetta ja työn iloa. Rakentavan palautteen avulla työntekijät voivat kehittää työprosessejaan tai saada ehdotuksia siitä, kuinka omaa suoritusta voisi parantaa.

Kyselyn perusteella palautekäytännöt ovat hyvin erilaisia ja useat työntekijät kokivat palautteen liian vähäiseksi. Vaikka työntekijät toivoivat, että heidän ammattitaitonsa luotetaan, oli myös niitä mielipiteitä, jotka kiittivät rohkaisusta:

Välillä kaipaisin hieman jämäkämpää ja kriittisempää asennetta tuottajalta.

Haluan saada suoraa rakentavaa palautetta työskentelystäni, jotta voin kehittyä.

Otaa kaikki huomioon ja kuuntelee ideoita. Rohkaisee ilmaisussa.

Tuottaja kiitteli kaikkia tasaisesti tehdystä työstä. Olematta kuitenkaan falski.

Tuottaja antoi kiitokset niille, joille ne kuuluivat eikä ottanut kunniaa onnistumisista itselleen.

Otaa vastaan palautetta eri suunnilta avoimin mielin.

Kaikkien mielipiteitä kuunneltiin. Kenenkään ideoita ei tyrmätty rumasti vaikka niitä ei toteutettukaan.

Tässä tuotannossa tuottaja kuuntelee mielestäni hyvin tekijöiden ajatuksia ja mielipiteitä.

Palautteella on tärkeä osa työntekijän sitouttamisessa organisaation. Huuhka (2010, 147) mainitsee, että lahjakkaimmatkin luovat ihmiset saattavat olla epävarmoja tai hyvin itsekriittisiä. Rohkaisu, kannustus ja luottamus koetaan arvokkaaksi. Motivaation kannalta palaute on olennaisen tärkeä tekijä. Motivaation merkitys on ollut tiedossa jo klassisen liikkeenjohdon koulukunnan ajoista 1900-luvun alkupuolelta. Tuhon aikaan motivoitiin kuitenkin vain sen verran, jotta työ tuli suoritetuksi kunnolla. Nykyisin tiedetään, että motivaatio on

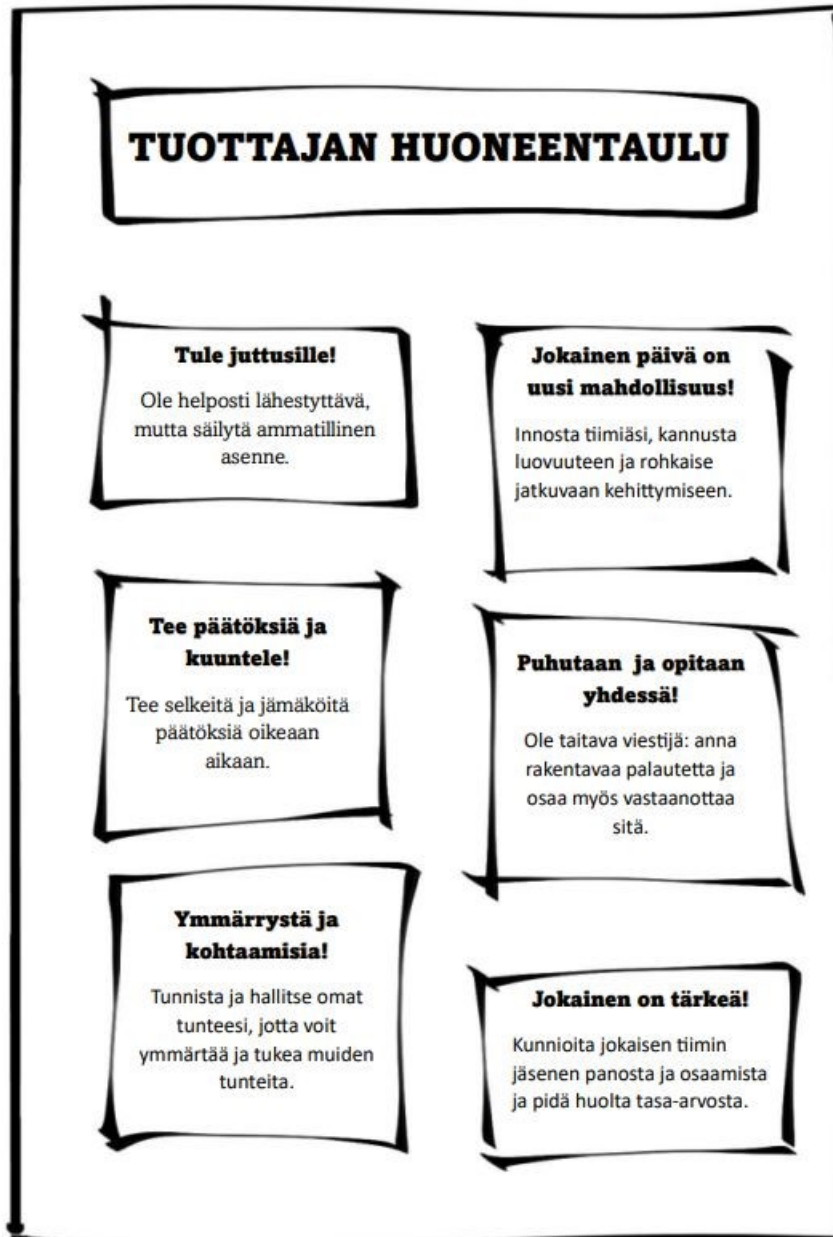
tae tuottavuudelle ja tuloksellisuudelle kaikilla aloilla. Se on myös työssä viihtymisen edellytys. (Huuhka 2010, 144–147.)

5 Lopuksi

Kysely toi esiin sen, että tuottajan pitäisi olla helposti lähestyttävä, mutta asiallinen. Hänen ei tarvitse olla kaikkien kaveri. Jämäkkää päätöksentekoa arvostettiin ja kaivattiin. On tärkeää, että tuottaja osaa inspiroida ja innostaa, hän on sosiaalisesti lahjakas ja hän hallitsee viestinnän taidot. Hän osaa antaa palautetta ja ottaa sitä myös itse vastaan. Hän ymmärtää luovien työntekijöiden tunne-elämää, mutta hallitsee omaansa mallikkaasti. Myös Saksala (2012, 46) nostaa esiin tunneällyn merkityksen luovan yhteisön johtamisessa. Hänen ajatuksensa on, että luovat ihmiset ovat usein kriittisiä ja erityisen tunneherkkiä. Iloihin ja suruihin reagoidaan isoilla tunteilla. Tuottajan on tästä syystä tunnettava itsensä. Sillä, että tunnistaa omat tunteensa, luo vahvan pohjan työntekijöiden mielialojen tunnistamiselle. (Saksala 2012, 46.) Näitä asioita havainnollistamaan olen tehnyt Tuottajan huoneentaulun (kuva 2).

Luvussa kolme esitellyt työhyvinvoinnin portaat voi hahmottaa kyselyni tuloksista. Työntekijät kokivat suurimmaksi osaksi asioiden olevan hyvin tai erittäin hyvin. Koettiin, että tuottaja osaa luoda motivoivan ilmapiirin ja kannustavaa palautetta työstä saatiin. Tuottajat osasivat hyödyntää tiimin vahvuuksia ja osaamista. Sovituista säännöistä ja normeista pidettiin kiinni, toiminta oli rehellistä ja avointa sekä tuottajat kunnioittivat kaikkien panosta ja arvostivat jokaisen yksilöllisyyttä työyhteisössä. Luovuudelle annettiin tilaa.

Tasavertaisuus nousi monessa vastauksessa pintaan. Samanarvoisuus ja osaamisen kunnioittaminen ovat hyvin tärkeiksi koettuja asioita vastausten perusteella. Vastauksissa esiin nousi myös palautteen ja motivoinnin tärkeys. Kannustava palaute ja motivointi olivat tekijöiden näkökulmasta erityisen tärkeitä.



Kuva 2. Tuottajan huoneentaulu.

Kyselyni perusteella kehittämisellekin on tarvetta. Palautekäytäntöjä olisi hyvä kirkastaa, jotta työntekijät kokisivat saavansa ajantasaista palautetta. Useiden päivien tuotannoissa päivittäinen palautehetki oli koettu hyväksi. Olisi myös

hyvä pohtia sitä, kuinka palautteen saisi työntekijöille nopeasti tapahtuman jälkeen. Positiivisen palautteen saaminen olisi hyvin tärkeää luovuuden kannalta. Positiivinen palaute edistää ympäristöä, jossa mielen joustavuus kehittyy, koska se tukee turvallisuuden, itseluottamuksen ja oppimishalun tunnetta. Kun työntekijä saa positiivista palautetta, se vahvistaa hänen luottamustaan omiin kykyihinsä. Tämä itseluottamus rohkaisee uskallusta ottaa riskejä ja kokeilla erilaisia lähestymistapoja. Lisäksi kyky kohdata ja selviytyä vastoinkäymisistä kasvaa. Myös rakentava palaute on tärkeää, sillä se auttaa sekä työntekijää itseään että tiimiä kehittymään ja tekemään entistä parempaa työtä. Palautteen antamista ja vastaanottamista rakentavasti on hyvä harjoitella. Hyvä palautekulttuuri voi ehkäistä konfliktien syntyä.

Toinen seikka, jonka äärelle olisi hyvä pysähtyä, on vastoinkäymisten kohtaaminen. Vaikka työskentelyn ilmapiiriä arvioitiin pääasiassa hyväksi, kokivat monet työntekijät, ettei erimielisyyksistä voinut keskustella rakentavasti. Malmelinin ja Poutasen (2017, 88–89) mukaan turvallisuuden ja luottavaisuuden ilmapiiri ovat tärkeitä ryhmän vuorovaikutukselle. He haluavat kuitenkin kyseenalaistaa positiivisuuden normia luovan ilmapiirin takeena. Aihealueen tutkimuksissa on selvinnyt, että myönteinen ilmapiiri saattaa kääntyä itseään vastaan. Näin voi tapahtua, jos ryhmän jäsenet alkavat varoa ristiriitatilanteita, eivätkä uskalla esittää erilaisia mielipiteitä tai kritiikkiä toisten esittämistä ideoista. (Malmelin & Poutanen 2017, 88–89.) Tuottajan olisi hyvä hallita aktiivisen kuuntelemisen taito, jotta kaikki konfliktin osapuolet kokevat tulleen kuulluksi. Myös sosiaaliset taidot ja tunneäly kulkevat käsi kädessä konfliktitilanteissa. Saksala (2015, 44–45) argumentoi, että jokaisessa työyhteisössä on vaikeita aikoja. Kaikki ratkaisut eivät aina voi miellyttää jokaista, mutta suoraselkäiset päätökset ja jokaisen ihmisarvon kunnioitus ovat ainoa keino säilyttää luottamus, joka on ensiarvoisen tärkeää tulevaisuuden kannalta. (Saksala 2015, 44–45.)

Kolmanneksi olisi hyvä pysähtyä omien työskentelytapojensa äärelle. Belsky (2012, 58–61) puhuu tehtävien priorisoinnista. Hänen mielestään ihminen pystyy vain yhteen asiaan kerrallaan, siksi on tärkeää oppia priorisoimaan

tehtävänsä. Sekä pitkän aikavälin projektit että kiireiset tehtävät tulisi suunnitella siten, että tavoitteet tulee saavutettua. Belskyn (2012, 58–61) mukaan priorisointi on voimavara, joka perustuu terveeseen harkintakykyyn ja itsekuriin. Belskyn (2012, 58–61) näkemyksen mukaan meillä on taipumus tarttua aina niihin tehtäviin, jotka koemme kiireellisiksi, vaikka kyse on vain tuntemuksesta. Tämänkaltaisen tapamme toimia tekee pidemmän aikavälin projektien työstämisestä haastavaa. (Belsky 2012, 58–61.) Tuottaja kohtaa näitä haasteita jatkuvasti. Vaikka hän olisi aikatauluttanut itselleen työaikaan tapahtumaan, joka on kolmen kuukauden tai puolen vuoden kuluttua, päivittäiset esille nousevat kiireelliset operatiiviset asiat menevät herkästi pitkän aikavälin töiden edelle.

Saksalan kiteytykseen sisältyvät myös kyselyssäni esiin nousseet asiat. Hän kirjoittaa, että ihmisten johtaminen on hyvinvoinnin johtamista, työntekijöiden innostamista ja sparraamista. Kaiken lähtökohtana on hyvä itsensä johtaminen. Tuottajan on tiedettävä omat vahvuutensa ja kehittämiskohteensa. (Saksala 2015, 41.)

Tässä opinnäytetyössäni halusin kuulla työntekijöiden näkemyksiä hyvästä johtamisesta. Päädyin toteuttamaan kyselyn, joka lähetettiin urheilu- ja tapahtumatuotannoissa mukana olleille työntekijöille. Kyselyn toteuttamisessa oli haasteita, sillä tuotannot ajoittuivat puolen vuoden ajalle. Osa tuotannoista oli hyvin tuoreita, mutta osasta ehti kulua aikaa useampia kuukausia. Olen miettinyt, vaikuttiko tämä siihen, kuinka vastaajat vastasivat. Pohdin myös sitä, ymmärsivätkö vastaajat mitä kysyttiin. Vastaajien omin sanoin kirjoittamat kommentit antoivat paljon arvokasta tietoa, jonka perusteella muotoutui näkemys siitä, millaiset asiat näissä tuotannoissa ovat olleet päällimmäisenä. On kuitenkin tärkeä muistaa, että oma tulkintani tilanteesta voi poiketa siitä, mitä vastaaja on tarkoittanut. Jos kyselystä toteutettaisiin myöhemmin seuranta, olisi sitä syytä kehittää nyt saatujen vastausten perusteella. Jos samankaltainen kysely toteutettaisiin jossain toisessa luovan alan organisaatiossa, pitäisi kysymykset muotoilla juuri siihen organisaatioon sopiviksi. Näistä nyt mukana olleista aiheista olisi kuitenkin hyvä aloittaa.

Tämän opinnäytetyön tekeminen on tarjonnut minulle mahdollisuuden syventyä luovuuteen, johtamiseen ja työhyvinvointiin. Olen ymmärtänyt, miten tärkeää luovuuden tukeminen on. Ohjelmatuotannossa työskenteleminen vaatii työntekijöiden ainutlaatuisuuden arvostamista. Voidakseen hyvin luova työntekijä tarvitsee ympärilleen tilaa olla oma itsensä. Olen pohtinut myös sitä, miten positiivinen pedagogiikka ja itsereflektion tukeminen voivat olla hyödyksi luovissa tiimeissä.

Opinnäytetyön yhteydessä olen saanut oivalluksen siitä, kuinka tärkeää viestintä on. Viestintä ei ole vain puhumista, vaan myös kuuntelemista. Tiimiläiset saavat mahdollisuuden tulla kuulluksi, ja tästä syntyy pohja avoimelle, rehelliselle ja rakentavalle vuorovaikutukselle. Jäin pohtimaan sitä, miten kommunikaatiota voisi käytännön tasolla parantaa ja harjoitella.

Työskentely tämän opinnäytetyön parissa on auttanut minua ymmärtämään, kuinka haastavaa tuottajan työ on. Tuottaja tasapainoilee päätöksenteon ja kuuntelemisen välillä. Työntekijät toivovat vahvaa johtajuutta, mutta myös sitä, että heidän ääntään kuullaan. Havaitsin, että sosiaaliset taidot, tunneäly, inspiointi ja päätöksenteon oikea ajoitus ovat tärkeitä ominaisuuksia tuottajalle.

Prosessi on haastanut minua miettimään myös omakohtaisesti, mitä hyvä johtajuus on. Erityisesti jäin pohtimaan konfliktitilanteita, jotka koen itse vaikeiksi. Tuottajan vastuulla on huolehtia, että työympäristö on niin turvallinen, että erimielisyyksistä voidaan puhua. Konfliktihin pitää puuttua viivyttämättä, sillä ajan kuluessa tilanne voi pahentua. Tuottajan vastuu konflikteihin selvittelyssä on tietenkin ratkaiseva, mutta huomasin, että työntekijällä itsellään on vastuu omasta käyttäytymisestään tiimin jäsenenä. Keskustelu pysyy rakentavana ja tilanteen saa ratkaistua, kun jokaisen osapuolen käytös pysyy asiallisena. Konflikteissa ei ole kyse vain omien oikeuksien puolustamisesta, vaan myös yhteisen ratkaisun löytymisestä. Työntekijällä on vastuu osallistua aktiivisesti ratkaisun etsimiseen, eikä jäädä jumiin pelkästään ongelmien esiintuomiseen.

Opiskellessani johtajuuden malleista eri aikakausilla huomasin, että johtamistyyli vaikuttaa merkittävästi siihen, kuinka työyhteisö voi. Maailma on muuttunut toisen maailmansodan jälkeisestä jälleenrakentamisen aikakaudesta harppauksin, mutta ihmisen evoluutio ei ole edennyt samaa tahtia maailman mukana. Empaattinen ja tunneälyä hyödyntävä johtaja voi luoda ympäristön, jossa työntekijät viihtyvät ja ovat sitoutuneita työhönsä. Toisaalta autoritäärinen ja kylmä tyyli johtaa voivat heikentää työilmapiiriä. Johtaminen, joka tukee työntekijöiden hyvinvointia, johtaa parempiin tuloksiin ja ruokkii työntekijöiden luovuutta. Olen tutkinut tätä sekä johtamisen periaatteiden että työhyvinvointiin vaikuttavien tekijöiden näkökulmasta.

Tämä projekti on antanut minulle välineitä ymmärtää entistä paremmin työhyvinvointiin liittyviä haasteita. Pystyn muuttamaan omaa toimintaani oppimani perusteella. Uskon myös siihen, että tämän opinnäytetyön tekeminen vaikuttaa työyhteisöön ja sen toimintaan. Kysely itsessään voi vaikuttaa siten, että ihmiset alkavat kiinnittää huomiota erilaisiin asioihin.

Tämän opinnäytetyön havainnot voisi hyödyntää yhtiön sisäisissä koulutuksissa niin tuottajien kuin apulaistuottajien työn kehittämisessä. Havainnot voisi hyödyntää media-alan esihenkilöiden oman työskentelyn kehittämisessä, mutta myös kehityskeskusteluissa työntekijöiden kanssa. Se voisi osaltaan tarjota sisältöä media-alan koulutuksissa, täydennyskoulutuksissa ja erilaisilla kursseilla. Minusta olisi kiinnostavaa perehtyä lisää työntekijöiden näkökulmaan työhyvinvoinnista ja johtamisesta luovilla aloilla. Käsitykseni siitä, että luovan työn tekeminen vaatii vapautta ja turvallista ilmapiiriä, on vahvistunut entisestään. Työhyvinvointi ja luovuuden potentiaali kytkeytyvät vahvasti toisiinsa. Olisi mielenkiintoista jatkaa tämän aihepiirin parissa ja tehdä toimintatutkimusta myös muissa kulttuurialan työyhteisöissä.

Lähteet

Amabile, T. M. & Collins, M. A. 1996. Creativity in context: Update to the social psychology of creativity. Boulder (Colo.): Westview Press.

Belsky, S. 2012. Making ideas happen: Overcoming the obstacles between vision and reality. New York: Portfolio.

Deuze, M. 2007. Media work. Cambridge: Polity.

Engeström, Y. 1985. Kehittävän työntutkimuksen peruskäsitteitä. *Aikuiskasvatus*, 5(4), 156–164. E-artikkeli. Viitattu 20.11.2024. <https://doi.org/10.33336/aik.96417>.

Engeström, Y. 1995. Kehittävä työntutkimus: Perusteita, tuloksia ja haasteita. Helsinki: Painatuskeskus.

Heikkinen H. L. T., Salo, P., Kaukko, M., Kiilakoski T., Huttunen, R., Mutanen A., Friman, M., Nuutinen L. 2023. Suuntauksia ja tulkintoja. Teoksessa Heikkinen, H. L. T., Kaukko, M. (toim.) Toimintatutkimus: Käytännön opas. Toinen, korjattu painos. Tampere: Vastapaino, 67–102.

Heikkinen, H. L. T. & Jyrkämä J. 1999. Mitä on toimintatutkimus. Teoksessa Heikkinen, H. L. T., Huttunen, R., Moilanen P. (toim.) Siinä tutkija missä tekijä: Toimintatutkimuksen perusteita ja näköaloja. Jyväskylä: Atena, 25–56.

Heikkinen, H. L. T., Kaukko, M., Salo, P. 2023. Mitä toimintatutkimus on ja miten sitä tehdään. Teoksessa Heikkinen, H. L. T. & Kaukko, M.(toim.) Toimintatutkimus: Käytännön opas. Toinen, korjattu painos. Tampere: Vastapaino, 17–36.

Heikkinen, H. L. T., Kaukko, M., Salo, P. 2023. Mitä toimintatutkimus on ja miten sitä tehdään. Teoksessa Heikkinen, H. L. T., Kaukko, M. (toim.) Toimintatutkimus: Käytännön opas. Toinen, korjattu painos. Tampere: Vastapaino, 17–37.

Huuhka, M. 2010. Luovan asiantuntijaorganisaation johtaminen. Helsinki: Talentum.

Juuti, P., 2011. Työyhteisön kehittyminen on organisaation oppimista. Teoksessa P. Juuti (toim.) Työyhteisön kehittäminen ja johtaminen. Helsinki: JTO, 68–82.

Kaukko M. & Kiilakoski T. 2023. Toimi hyvin: Toimintatutkimuksen eettiset kysymykset. Teoksessa Heikkinen, H. L. T., Kaukko, M. (toim.) Toimintatutkimus: Käytännön opas. Toinen, korjattu painos. Tampere: Vastapaino, 137–155.

Koiranen, M., 2011. Johtamisen ja yrittämisen haasteet ns. luovilla toimialoilla. Teoksessa Juuti P. (toim.) Työyhteisön kehittäminen ja johtaminen. Helsinki: JTO, 60–68.

Küng, Lucy. 2008a. Strategic management in the media from theory to practice London: Sage.

Love, G. F. & Virta, S. 2015, Mediatuotteiden ja -innovaatioiden johtaminen. Teoksessa Malmelin, N. & Villi, M.(toim.) Mediajohtaminen. Näkökulmia uudistuvaan media-alaan. Helsinki: Gaudeamus, 95–114.

Malmelin, N. & Poutanen, P. 2017. Luovuuden idea. Luovuus työelämässä, yhteisöissä ja organisaatioissa. Helsinki: Gaudeamus.

Malmelin, N. & Villi M. 2015 Mediatyön aika. Teoksessa Malmelin, N. & Villi, M. Mediajohtaminen. Näkökulmia uudistuvaan media-alaan. Helsinki: Gaudeamus, 59–76.

Malmelin, N. 2015 Mediajohtaminen muutoksessa. Teoksessa Malmelin, N. & Villi, M. (toim.) Mediajohtaminen. Näkökulmia uudistuvaan media-alaan. Helsinki: Gaudeamus, 133–154.

Malmelin, N. 2015 Mediajohtaminen oppialana. Teoksessa Malmelin, N. & Villi, M. (toim.) Mediajohtaminen. Näkökulmia uudistuvaan media-alaan. Helsinki: Gaudeamus, 11–32.

Maslow, A. H. (1943). A theory of human motivation. Psychological Review, 50(4), 370–396.

Mayor, P. Risku, M. 2015. Opas yksilölliseen motivointiin. Helsinki: Alma Talent. Viitattu 11.5.2024. [https://bisneskirjasto-almatalent-fi.ezproxy.turkuamk.fi/teos/IAIBEXCTEB#kohta:OPAS\(\(20\)YKSIL\(\(d6\)LLISEEN\(\(20\)MOTIVOINTIIN\(\(20\)piste:b4](https://bisneskirjasto-almatalent-fi.ezproxy.turkuamk.fi/teos/IAIBEXCTEB#kohta:OPAS((20)YKSIL((d6)LLISEEN((20)MOTIVOINTIIN((20)piste:b4).Vaatii kirjautumisen.

Mäki, A. 2020. Jännitteitä ja yhteiskehittelyä – kompleksisuus asiantuntijayhteisön arjessa. Teoksessa Vartiainen, P., Raisio H. (toim.) Johtaminen kompleksisessa maailmassa. Viisautta pirullisten ongelmien kohtaamiseen. Helsinki: Gaudeamus, 87–107.

Niemi R., Kiilakoski T., Kaukko, M. 2023. Suunnittelu ja toteuttaminen. Teoksessa Heikkinen, H. L. T., Kaukko, M. (toim.) Toimintatutkimus: Käytännön opas. Toinen, korjattu painos. Tampere: Vastapaino, 111–131.

Puttonen S. Hasu, M. Pahkin, K. Työhyvinvointi paremmaksi 2016. Juvenes Print, Tampere. E-kirja. Viitattu 22.8.2024.

<https://www.julkari.fi/bitstream/handle/10024/130787/Ty%C3%B6hyvinvointi%20paremmaksi.pdf>.

Rauramo, P. 2008. Työhyvinvoinnin portaat -viisi vaikuttavaa askelta. Helsinki: Edita Prima Oy.

Rauramo, P. 2009. Työhyvinvoinnin portaat: Työkirja. Helsinki:

Työturvallisuuskeskus. Viitattu 16.10.2024. <https://ttk.fi/julkaisu/tyohyvinvoinnin-portaat-tyokirja>.

Riste, J. 2012. Henkilöjohtaminen, sairauspoissaolot ja tuottavuus kaupan alalla. Licensiaattityö. Helsinki: Helsingin yliopisto.

Ristikangas, M. & Grünbaum, L. 2014. Valmentava esimies. Helsinki: Talentum. Viitattu 10.11. Vaatii kirjautumisen. [https://verkkokirjahylly-almatalent-fi.ezproxy.turkuamk.fi/teos/IABBBXXTBBAED#kohta:1.\(\(20\)VALMENTAVA\(\(20\)ESIMIEHISYYS\(\(20\)\(:Mik\(\(e4\)\(\(20\)valmentava\(\(20\)esimies?\(\(20\)\(:Asiantuntijoiden\(\(20\)esimies\(\(20\)/piste:b0](https://verkkokirjahylly-almatalent-fi.ezproxy.turkuamk.fi/teos/IABBBXXTBBAED#kohta:1.((20)VALMENTAVA((20)ESIMIEHISYYS((20)(:Mik((e4)((20)valmentava((20)esimies?((20)(:Asiantuntijoiden((20)esimies((20)/piste:b0)

Ristikangas, M.-R., Ristikangas, V., 2013, Valmentava johtajuus. Helsinki: Alma Talent Oy. E-kirja. Viitattu 16.10 2024. Vaatii kirjautumisen <https://verkkokirjahylly-almatalent-fi.ezproxy.turkuamk.fi/teos/EACBCXCTDG#kohta:1>

Robles Lomeli, J.D., Rappaport, J. 2018. Imagining Latin American Social Science from the Global South: Orlando Fals Borda and Participatory Action Research. *Latin American Research Review*, 53(3), s. 597–612. Viitattu 27.11.2024. doi:10.25222/larr.164.

Saksala, E. 2015. Tuottajan käsikirja. Helsinki: Like.

Seeck, H. 2013. Johtamisopit Suomessa. Taylorismista innovaatioteorioihin. Helsinki: Gaudeamus.

Sosiaali- ja terveysministeriö 2024. Työturvallisuus ja työhyvinvointi. Viitattu 22.8.2024. <https://stm.fi/tyohyvinvointi>.

Uusi-Kakkuri, P. 2017. Transformational leadership and leading creativity. Väitöskirja. Vaasa: Vaasan Yliopisto. Viitattu 20.8.2024. https://www.uwasa.fi/sites/default/files/midgard/links/isbn_978-952-476-749-1_0.pdf.

Zelenski, J., Murphy, S., & Jenkins, D. (2008). The Happy-Productive Worker Thesis Revisited. *Journal of happiness studies* 9, 521–537. Viitattu 16.10.2024. Vaatii kirjautumisen. DOI: 10.1007/s10902-008-9087-4.

Kyselytutkimus

Millaisena koet hyvän johtamisen?

Pakolliset kysymykset merkitty tähdellä (*)

Tässä kyselyssä selvitetään tuottajan toimintaa johtajana. Pyydän Sinua muistelemaan tuotantoa TUOTANTO tuottajana toimi TUOTTAJAN NIMI

1. Olen ajantasalla tärkeistä päätöksistä. *

täysin samaa mieltä	jokseenkin samaa mieltä	jokseenkin eri mieltä	täysin eri mieltä
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

2. Näkemyksiä ja huolenaiheita kuunnellaan avoimesti. *

täysin samaa mieltä	jokseenkin samaa mieltä	jokseenkin eri mieltä	täysin eri mieltä
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

3. Ohjeet siitä, mitä tiimiltä odotetaan, ovat selkeät. *

täysin samaa mieltä	jokseenkin samaa mieltä	jokseenkin eri mieltä	täysin eri mieltä
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

4. Saan palautetta rakentavasti ja säännöllisesti. *

täysin samaa mieltä	jokseenkin samaa mieltä	jokseenkin eri mieltä	täysin eri mieltä
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

5. Tuottaja varmistaa, että tieto kulkee tehokkaasti työryhmän sisällä. *

täysin samaa mieltä	jokseenkin samaa mieltä	jokseenkin eri mieltä	täysin eri mieltä
---------------------	-------------------------	-----------------------	-------------------

6. Millä tavoin tuottaja luo ja ylläpitää avointa ja kunnioittavaa vuorovaikutusta?

7. Tuottaja näyttää esimerkkiä ja johtaa tiimiä tarkoituksenmukaisesti. *

täysin samaa mieltä	jokseenkin samaa mieltä	jokseenkin eri mieltä	täysin eri mieltä
---------------------	-------------------------	-----------------------	-------------------

8. Tuottaja innostaa meitä tekemään parhaamme. *

täysin samaa mieltä	jokseenkin samaa mieltä	jokseenkin eri mieltä	täysin eri mieltä
---------------------	-------------------------	-----------------------	-------------------

9. Tuottaja luo motivoivan työilmapiirin *

täysin samaa mieltä	jokseenkin samaa mieltä	jokseenkin eri mieltä	täysin eri mieltä
---------------------	-------------------------	-----------------------	-------------------

10. Tuottaja innostaa luovuuteen ja uusiin ideoihin. *

täysin samaa mieltä	jokseenkin samaa mieltä	jokseenkin eri mieltä	täysin eri mieltä
---------------------	-------------------------	-----------------------	-------------------

11. Tuottaja auttaa minua ymmärtämään oman panokseni suuremman tavoitteen saavuttamisessa. *

täysin samaa mieltä	jokseenkin samaa mieltä	jokseenkin eri mieltä	täysin eri mieltä
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

12. Miten tuottaja motivoi ja kannustaa työryhmää tuotannon aikana?

13. Tuottaja huolehtii siitä, että työtaakka jaetaan tasapuolisesti ja oikeudenmukaisesti. *

täysin samaa mieltä	jokseenkin samaa mieltä	jokseenkin eri mieltä	täysin eri mieltä
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

14. Tuottaja tekee päätöksiä tehokkaasti ja oikea-aikaisesti. *

täysin samaa mieltä	jokseenkin samaa mieltä	jokseenkin eri mieltä	täysin eri mieltä
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

15. Tuottaja osaa hyödyntää tiimin vahvuuksia ja osaamista oikealla tavalla. *

täysin samaa mieltä	jokseenkin samaa mieltä	jokseenkin eri mieltä	täysin eri mieltä
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

16. Tuottaja luo ilmapiirin, jossa erimielisyyksistä voidaan keskustella avoimesti ja rakentavasti *

täysin samaa mieltä	jokseenkin samaa mieltä	jokseenkin eri mieltä	täysin eri mieltä
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

17. Tuottaja varmistaa, että kaikkia työntekijöitä kohdellaan oikeudenmukaisesti ja kunnioittavasti. *

täysin samaa mieltä	jokseenkin samaa mieltä	jokseenkin eri mieltä	täysin eri mieltä
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

18. Miten konflikteja ja haastavia tilanteita on käsitelty?

19. Tuottaja toimii rehellisesti ja avoimesti. *

täysin samaa mieltä	jokseenkin samaa mieltä	jokseenkin eri mieltä	täysin eri mieltä
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

20. Tuottaja pitää kiinni sovituista säännöistä ja normeista. *

täysin samaa mieltä	jokseenkin samaa mieltä	jokseenkin eri mieltä	täysin eri mieltä
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

21. Tuottaja kunnioittaa kaikkien panosta ja arvostaa jokaisen yksilöllisyyttä työyhteisössä. *

täysin samaa mieltä	jokseenkin samaa mieltä	jokseenkin eri mieltä	täysin eri mieltä
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

22. Tuottaja tarjoaa tukea ja ohjausta vaikeassa tilanteessa. *

täysin samaa mieltä	jokseenkin samaa mieltä	jokseenkin eri mieltä	täysin eri mieltä
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

23. Tuottaja luo ilmapiirin, jossa työntekijät voivat tuntea olonsa turvalliseksi ja arvostetuksi. *

täysin samaa mieltä	jokseenkin samaa mieltä	jokseenkin eri mieltä	täysin eri mieltä
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

24. Mitkä ovat niitä taitoja ja ominaisuuksia, joita hyvältä tuottajalta tiimin johtajana odotat?

25. Haluaisitko vielä lisätä jotain

Saatekirje

Hei!

Opiskelen Turun ammattikorkeakoulussa medianomin YAMK-tutkintoon tähtäävissä opinnoissa. Teen opinnäytetyötä media-alan hyväksi koetusta johtamisesta.

Pyydän sinua osallistumaan tähän kyselytutkimukseen, jolla selvitän hyväksi koettua johtamista ohjelmatuotannoissa. Kerään kyselyllä kokemuksia kuudesta urheilu- ja tapahtumatuotannosta. Kyselyssä on yhteensä 25 kysymystä, ja vastaaminen kestää noin 10–15 minuuttia.

Vastaamalla kyselyyn annat luvan vastausten käyttämiseen tässä opinnäytetyössä. Kerättyjä tietoja käsitellään luottamuksellisina ja vastaaminen on vapaaehtoista. Tutkimuksen tulokset raportoidaan siten, ettei yksittäistä vastaajaa ole mahdollista tunnistaa. Vastauksia ei käytetä muuhun tarkoitukseen.

Arvostaisin suuresti, jos voisit käyttää aikaasi vastaamalla opinnäytetyöhöni liittyviin kysymyksiin. Jokainen vastaus on erittäin tärkeä työni onnistumisen kannalta.

Kiitokset jo etukäteen avustasi!

T. Sonja Honkanen