



# KUVAUSRYHMÄN HIERARKIA

Tampereen ammattikorkeakoulu  
Viestinnän koulutusohjelman opinnäytetyö  
Mediatuottamisen  
suuntautumisvaihtoehto  
Syksy 2008  
*Laura Valoma*

# OPINNÄYTTEEN TIIVISTELMÄ

Laura Valoma

*Kuvausryhmän hierarkia*

11 / 2008

30 sivua + liitteet

Tampereen ammattikorkeakoulu

Viestinnän koulutusohjelma

Mediatuottaminen

Lopputyön muoto: kirjallinen / projektimuotoinen

Lopputyön ohjaaja: Sohvi Sirkesalo

Avainsanat: kuvausryhmä, hierarkia, tuottaminen, lyhytelokuva

## Tiivistelmä:

Opinnäytteeseeni sisältyy kaksi lyhytelokuvaa; *Veri* (tuotanto TTVO) ja *Morocco* (tuotanto Finite Productions, Film Production Company ja TTVO). *Veri*, jossa toimin sekä tuottajana että tuotantopäällikkönä, kuvattiin keväällä 2007 ja sai ensi-iltansa maaliskuussa 2008. *Morocco*, jossa toimin 1. apulaisohjaajana, kuvattiin talvella 2008 ja sai ensi-iltansa syksyllä 2008.

Työni kirjallinen osio käsittelee kuvausryhmän hierarkiaa. Pohdin aihettani sekä näiden tuotantojen pohjalta että tekemäni suppean kyselyn avulla. Kysymykset ja kyselyn vastaukset löytyvät lyhentämättöminä liitteistä, samoin elokuvien synopsikset ja keskeiset tekijät.

Käyn työssäni läpi tärkeimmät kohdat hierarkian tarpeellisuudesta ja tarpeettomuudesta näiden lyhytelokuvatuohtantojen ja kyselyyni vastanneiden ammattilaisien kokemusten avulla. Selvitän millaisissa tilanteissa hierarkia voi olla tarpeetonta tai jopa haitallista kuvausryhmän toiminnalle, ja mitkä asiat toisaalta tekevät hierarkiasta ehdottoman tarpeellisen kuvausryhmän toimivuudelle. Pohdin myös mitkä elementit saavat aikaan parhaan mahdollisen hierarkian ja sen myötä parhaan mahdollisen kuvausryhmän.

# THESIS SUMMARY

Laura Valoma  
*Hierarchy in a film crew*  
11 / 2008

30 pages + appendixes  
TAMK University of Applied Sciences  
Media Programme  
Area of specialisation: Media Production  
Type of Final Project: Written / Project  
Thesis supervisor: Sohvi Sirkesalo  
Keywords: hierarchy, filming, crew, production

## Abstract:

My thesis includes two short films; *Blood / Veri* (production TTVO) and *Morocco* (production Finite Productions, Film Production Company and TTVO). I was the executive producer as well as the production manager in *Blood*. It was filmed in the spring of 2007 and its premiere was in March 2008. In *Morocco* I was the first assistant director, it was filmed in February of 2008 and its premiere was in the fall of 2008.

The written part of my thesis deals with the hierarchy in a film crew. I review this subject through these two film productions and a short questionnaire I made. The questions and the answers of this questionnaire as well as the synopsis' and the main crews of the films are found in the appendixes.

In my thesis I go through the most important parts of hierarchy, why it is necessary to a film crew and why not with the help of my own experiences in these films and the answers to the questionnaire. I determine in which situations hierarchy may hinder the functionality of a crew and what makes it absolutely important to a crew. I also discuss what elements make a best possible hierarchy and with it a best possible film crew.

## Sisällys

<b>1</b>	<b>Johdanto</b> .....	<b>2</b>
<b>2</b>	<b>Mikä hierarkia?</b> .....	<b>4</b>
<b>3</b>	<b>Hierarkia (lyhyt)elokuvatuotannossa</b> .....	<b>6</b>
3.1	Tuottaja hierarkiassa; case <i>Veri</i> .....	10
3.2	Apulaisohjaaja hierarkiassa; case <i>Morocco</i> .....	18
<b>4</b>	<b>Hierarkian tarpeellisuus ja tarpeettomuus</b> .....	<b>23</b>
<b>5</b>	<b>Yhteenveto; paras hierarkia</b> .....	<b>28</b>
<b>6</b>	<b>Lähteet</b> .....	<b>30</b>
<b>7</b>	<b>Liitteet</b> .....	<b>31</b>
7.1	Ohjaaja .....	31
7.2	Tuottaja .....	33
7.3	Kuvaaja .....	35
7.4	Kuvaussihteeri .....	35
7.5	Äänisuunnittelija .....	37
7.6	Lyhytelokuvan <i>Veri</i> synopsis ja päätekijät .....	39
7.7	Lyhytelokuvan <i>Morocco</i> synopsis ja päätekijät .....	39

## 1 Johdanto

Nyky-suomen sanakirjan mukaan hierarkia on "ankara arvoasteikko, arvojärjestys."

Sana hierarkia saattaa siis syystäkin kuulostaa monen korvaan negatiiviselta. Minulle se tuo mieleen ensimmäisenä nokkimisjärjestyksen, kuka on kenenkin alapuolella, kuka on ruokaketjun alimpana, kenelle jää ikävimmät ns. "paskahommat" ja kuka hallitsee diktaattorin elkein. Siitähän tässä on kysymys, vai onko?

Oltuani mukana monenlaisissa kuvausryhmissä ja toimittuani sekä päättävissä että toteuttavissa rooleissa, olen usein jäänyt pohtimaan ryhmän toimivuutta ja erityisesti hierarkiaa. Nämä ovat asioita, joita mielestäni jokaisen ryhmässä toimivan olisi hyvä miettiä. Kun itse aloitin opintoni TAMKin taiteen ja viestinnän osaamiskeskuksessa, en ollut koskaan aikaisemmin ollut mukana kuvauksissa. Tuolloin olisin kaivannut perustietoa kuvausryhmän toiminnasta. Olenkin kirjoittanut lopputyöni ajatellen juuri niitä opiskelijoita, jotka kaipaavat enemmän tietoa kuvausryhmän hierarkiasta.

Ei varmasti ole olemassa ryhmää, joka toimisi täysin sulavasti ilman minkäänasteista hierarkiaa. Koska hierarkia näyttäisi olevan näin oleellinen osa ryhmätyöskentelyä, on tämä mielestäni hyvä näkökulma pohtia kuvausryhmän toimintaa.

Toimisiko iso kuvausryhmä sulassa sovussa, jos jokainen olisi tasa-arvoinen keskenään, ohjaaja samalla viivalla juoksupojan kanssa? Entä pieni kolmen hengen ryhmä, saataisiinko työt tehtyä, jos yksi olisi sitä mieltä että minä olen pomo ja päätän, te vain teette mitä käsken? Koska hierarkia helposti mielletään juuri vallankäytöksi, voiko se olla olennainen osa ryhmän toimimista? Saako hierarkia kuvausryhmän toimimaan parhaalla mahdollisella tavalla?

Koska kirjallisuutta kuvausryhmän hierarkiasta löytyy melko huonosti, pureudun aiheeseeni pääasiassa omien ja muiden kokemusten kautta. Käyn läpi kahden hyvin erilaisen lyhytelokuvan tuotantoprosessit. Toisessa oli suuri työryhmä ja huomattava työmäärä jokaisella, ja jälkimmäisessä oli selvästi pienempi ryhmä, tosin työtä kaikille enemmän kuin tarpeeksi. Tein myös yksinkertaisen sähköpostikyselyn muutamille alalla vaikuttaville. Pohdin hierarkian monipuolisuutta, ongelmakohtia ja tarpeellisuutta omien ja muiden kokemusten ja mielipiteiden kautta.

## 2 Mikä hierarkia?

Mitä hierarkia on? Millaisena kuvausryhmän eri toimijat sen kokevat, mitä ovat hierarkian hyvät ja huonot puolet?

Tein lyhyen kyselyn sähköpostin välityksellä muutamille elokuva- ja tv-alan ammattilaisille ja juuri ammattiin valmistuneille. Vastaamassa olivat kuvaaja, ohjaaja, tuottaja, äänisuunnittelija ja kuvaussihteeri. En litteroi kaikkien vastauksia, vaan kerron lyhyesti millaisia näkemyksiä ja kokemuksia hierarkiasta haastateltavillani ja itselläni on. Pureudun tähän tiiviimmin luvussa 4, missä etsin vastausta kysymyksiin hierarkian tarpeellisuudesta ja tarpeettomuudesta. Kysymykset ja vastaukset löytyvät kokonaisuudessaan liitteistä.

Olisin odottanut isompia eroja vastauksissa, mutta hierarkia koettiin haastateltavien erilaisista työtehtävistä ja hierarkkisesta asemasta huolimatta hyvinkin samalla tavalla. Mielestäni tämä kertoo siitä, että se on tärkeä osa kuvausryhmän toimivuutta. Jos hierarkia olisi koettu kirjavasti sekä negatiivisena että positiivisena, heräisi minulle ainakin kysymys, miksi se yhä on osa ryhmätyöskentelyä, kun se koetaan niin eri tavalla. Jo samankaltaiset vastaukset todistivat siis osaltaan hierarkian välttämättömyyden ja vastasivat kysymykseeni hierarkian tarpeellisuudesta.

Ennen kaikkea hierarkia koettiin tärkeäksi osaksi tuotannon päättämisen ja toteuttamistapaa. Ryhmästä ja toimijoista riippuen ylin päättäjä voi olla ohjaaja, tuottaja ja joskus jopa kuvaaja. Kuitenkin heidätkin voisi jaotella niin että taiteellisen vastuun kantaa ohjaaja ja/tai kuvaaja ja käytännön vastuun tuottaja. Kun puhuttiin erikokoisista kuvausryhmistä, tuli esiin huomattava ero suhteessa työnjakoon ja hierarkiaan. Suuressa ryhmässä hierarkia koettiin välttämättömäksi, eikä lainkaan negatiiviseksi. Suuressa kuvausryhmässä hierarkia pitää yllä tarpeellisen kurin ja järjestyksen. Pieneen ryhmään nokkimisjärjestyksellä taas on helposti ainoastaan hajottava vaikutus. Toki jonkun on tässä pienessäkin ryhmässä otettava johtajan rooli, mutta muutaman ihmisen kesken hierarki-

alla on taipumus kärjistyä, toisille voi helposti tulla käskyläisen rooli ja yhteinen päämäärä unohtuu. Tästä syystä pienessä, esimerkiksi kolmen hengen ryhmässä, tiukka hierarkia lienee tarpeetonta. Hierarkian tulisikin olla hienovaraista, luontevaa. Jokainen tietää tehtävänsä ja jokaisen tehtävä on yhtä tärkeä niin taiteellisesti kuin käytännöllisestikin. Pienessä ryhmässä vastuu jakautuu ja se kannetaan tasapuolisemmin.

Olennaista hierarkiassa oli kaikkien haastateltujen mielestä sen mukanaan tuoma järjestys ja työnkuvien selkeys. Kyselyyn vastanneen tuottajan sanoin:

" -- näinkin hektisellä ja kustannustehokkaalla alalla järjestäytyneisyys, selkeät roolit sekä ohjeistukset & käskyt pitävät parhaimmillaan huolen siitä että asiat etenevät ja toivottuun lopputulokseen päästään --".

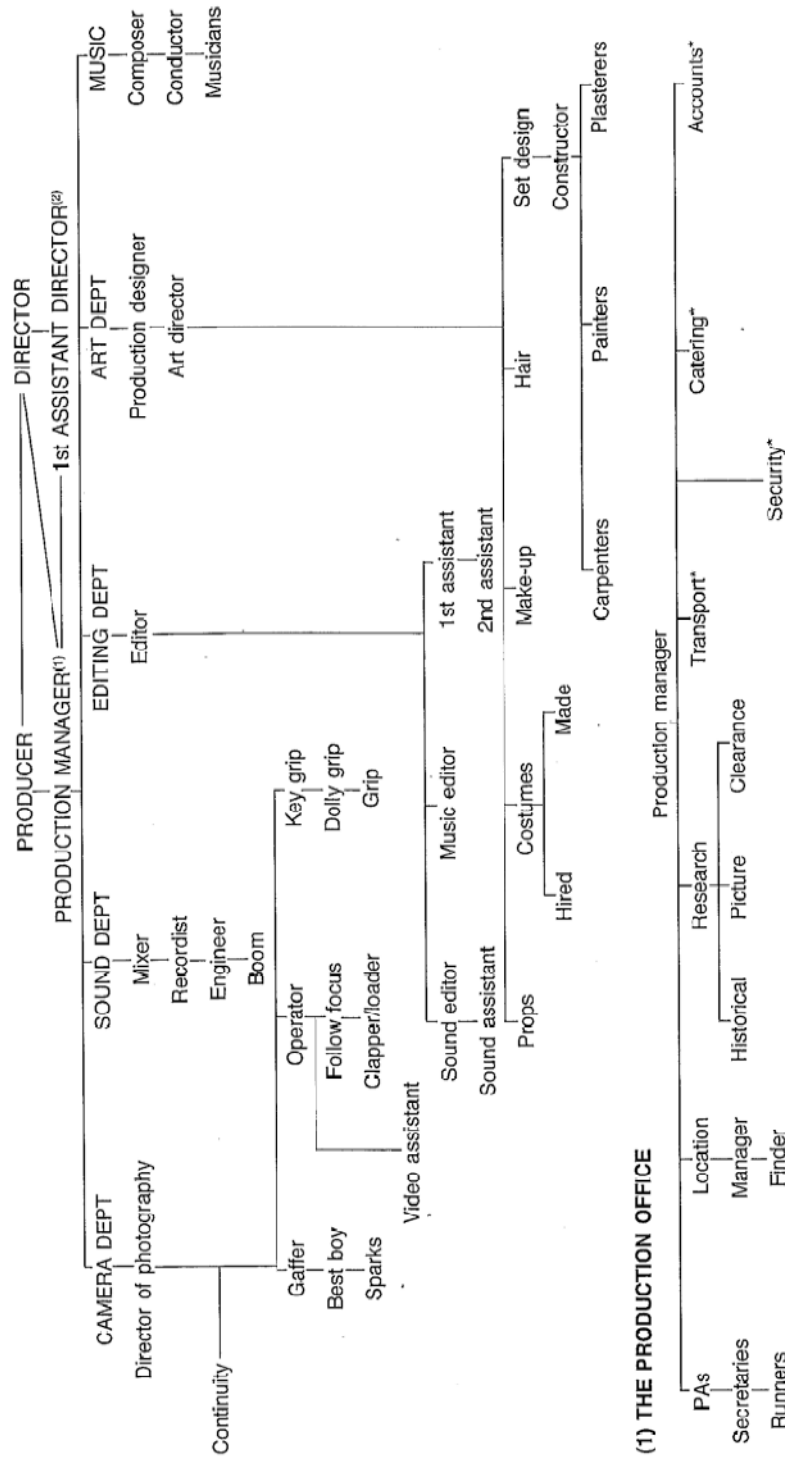
Onhan ehdottoman hienoa tehdä työtä ryhmässä tai yksin, kun tietää mitä tekee ja mihin tähtää. Olennaisena osana kuvausryhmää koettiin yhteinen tavoite. Hierarkia menettää merkityksensä, jos tavoite ja lopputulos ei ole kaikille selvä ja yhteinen, tällöin hierarkiasta tulee vain nokkimisjärjestys; kaikki eivät ehkä anna parastaan koska tavoite ei ole yhteinen tai mielekäs.

Mitä hierarkia sitten olisi tiivistetysti? Tarkastelen tätä lähemmin luvussa 3 esimerkkielokuvien *Veri* ja *Morocco* kautta, ja luvussa 4 pohdin hierarkian tarpeellisuutta.



### 3 Hierarkia (lyhyt)elokuvaluotannossa

Parhaiten kuvausryhmää kuvaa mielestäni alla oleva kaavio.



(1) THE PRODUCTION OFFICE

\*usually brought-in services

#### (2) THE FLOOR

1st assistant director, 2nd assistant director, 3rd assistant director, Runners

Kaavio 1 (Gates 1999, 10)

Tästä kaaviosta käy selkeästi ja ennen kaikkea hierarkkisesti ilmi, missä kenenkin paikka on, kuka on vastuussa kenelle ja keiden tulisi tehdä tiiviisti yhteistyötä. Seuraavissa luvuissa käsittelen sekä tämän kaavion että kahden hyvin erilaisen lyhytelokuvatuotannon avulla hierarkian ja kuvausryhmän toimivuutta.

Haluan aluksi tarkentaa että kaavio kuvaa nimenomaan amerikkalaista tuotantoryhmää, eikä ole aivan täydellisesti suoraan verrannollinen suomalaiseen ryhmään. Se on kuitenkin hyvä esimerkki siitä, miten ryhmien tulisi jakautua ja kenen vastuulla mikäkin ryhmä on. Kerron esimerkiksi apulaisohjaajan ja kuvaussihteerin roolien ongelmallisuudesta suomalaisissa tuotannoissa. Tässä kaaviossa kuvaussihteri on liitetty tiukasti kuvaryhmään ja apulaisohjaaja tiukasti ohjaajaan, tuottajaan ja tuotantopäällikköön. Niissä tuotannoissa, joissa itse olen ollut mukana, ei ole aina toimittu kaavion mukaan. Kuitenkin malli kuvaa minulle ihanteellista kuvausryhmää.

*"Although at first sight film crews seem to be very casual there usually is a well-defined hierarchy on a unit and, as with any job, it is necessary to understand and work within these constraints. The heads of individual departments can instruct their own crews to do whatever they feel is needed but if they require some action from another department then formally it should be requested from the head of that department."* (Gates 1999, 140)

Oli kyse isosta tai pienestä kuvausryhmästä, on tärkeää, että jokaisella osaluueella oma "pomonsa". Isoakin ryhmää on helppo johtaa, kun se jakautuu pienemmiksi ryhmiksi. Kuvaaja pitää huolen kuvaryhmästään (kameraoperoija, kamera-assistentit, gripit jne.), valaisija tai valosuunnittelija valomiehistään, lavastaja assistenteistaan, äänisuunnittelija äänimiehistään ja niin edelleen. Toisin on muutamia kuvausryhmän jäseniä, joiden paikka – oman kokemukseni mukaan – vaihtelee tuotannosta riippuen. Esimerkkinä mainittakoon kuvaussihteri, joka joskus on osa kuvaryhmää, kuten em. kaaviossa: hän pysyttelee lähellä kuvaajaa, monitoria ja kamera-assistenttia. Toisessa projektissa hän taas on hyvin vahvasti mukana tuotannossa ja pitelee käsissään lankoja tuotantopäällikön kanssa. Toisaalla hän saattaa olla tärkeä osa lavastus-, maskeeraus-

ja puvustusryhmää pitäen ne ajan tasalla klaffiongelmista. Joskus kuvaussihteeriksi on hyvinkin riippumaton osa kuvausryhmää, oman itsensä herra, joka määrittää toimenkuvansa itse.

Apulaisohjaaja on usein myös tällainen väliinputoaja, jonka roolia hierarkiassa on vaikea määritellä. Apulaisohjaaja pitelee lankoja käsissään kuvauspaikalla joskus yhdessä tuotantopäällikön kanssa, joskus ohjaajan kanssa ja toisinaan yksin. Hän useimmiten vastaa avustajista ja näyttelijöistä, tosin tiivistä tuotannon kanssa. Voidaanko siis ajatella, että apulaisohjaajan "lähipomo" on tuotantopäällikkö? Vai onko se kuitenkin ohjaaja? Eikö apulaisohjaaja ole ennen kaikkea ohjaajan oikea käsi? Vai onko apulaisohjaaja samalla hierarkkisella tasolla kuin tuotantopäällikkö, niin kuin kaaviossa 1?

Kuten tästäkin voi huomata, kuvauksissa rajat ihmisten, roolien ja tehtävien välillä hämärtyvät yllättävän helposti. Se, miten roolit jakautuvat ja mitä kukakin lopulta kuvaustilanteessa tekee, riippuu hyvin paljon ryhmän dynamiikasta ja johtajan toiveista ja odotuksista. Itse olen huomannut kuvaussihteerin ja apulaisohjaajan roolien vaihtelevan tuotannosta toiseen. Hyvin usein ryhmä itse määrittelee kuka on johtaja. Ryhmän mielipidettä on vaikea muuttaa kesken kuvausten, ja tilanteesta voi tulla helposti konfliktiherkkä, jos ryhmä on ottanut johtajakseen jonkun muun kuin esimerkiksi ohjaajan. Tällaisissa tilanteissa kommunikaatio ja tiedonkulku lienevät ainoat keinot välttyä konflikteilta.

Hierarkia on oleellinen osa kuvausryhmän toimivuutta, ilman sitä jako tehtävien ja roolien välillä muuttuu mahdottomaksi. Tärkeää on jo heti tuotannon alussa tehdä kaikille selväksi, mikä on kunkin paikka hierarkiassa. Kannattaa tosin välttää sanaa "hierarkia", koska kenellekään ei saa jäädä pahaa makua suuhun. Olennaista on, että jokaisen tehtäväalue on selkeä ja jokaisella tulee olla lähin esimies, jolta kysyä apua ongelmatilanteissa.

”Todellisten tiimien jäsenten on luotettava toisiinsa – ei täydellisesti eikä iankaikkisesti, vaan siinä määrin kuin on kyse tiimin päämäärästä, suoritustavoitteista ja toimintamallista. Useimmille meistä tällainen luottamus ja riippuvuus syntyvät kaikkea muuta kuin helposti; ne on ansaittava ja niitä on osoitettava toistuvasti--.”

(Katzenbach & Smith 1994, 125)

Mielestäni kuvausryhmässä jokainen jäsen ja hänen tehtävänsä on yhtä tärkeä, eikä tämä sulje hierarkiaa pois. Hierarkialla on kuvausryhmässä selkeästi paikkansa. Jonkun täytyy aina olla johtaja, se joka viimeisenä kantaa vastuun. On hyvin paljon tuotannosta ja työryhmästä kiinni kuka tämä viimeinen vastuunkantaja on, kuka on ylimpänä hierarkiassa. Muun muassa tätä kysymystä työryhmän toimivuuden ohella tulen pohtimaan seuraavissa esimerkeissä. Tulen etsimään vastauksia myös siihen, miten tuottaja kokee hierarkian, miten apulaisohjaaja toimii hierarkiassa ja miten näissä rooleissa ollessani olen itse kokenut koko kuvausryhmän ja sen sisäisten pienempien ryhmien hierarkian.

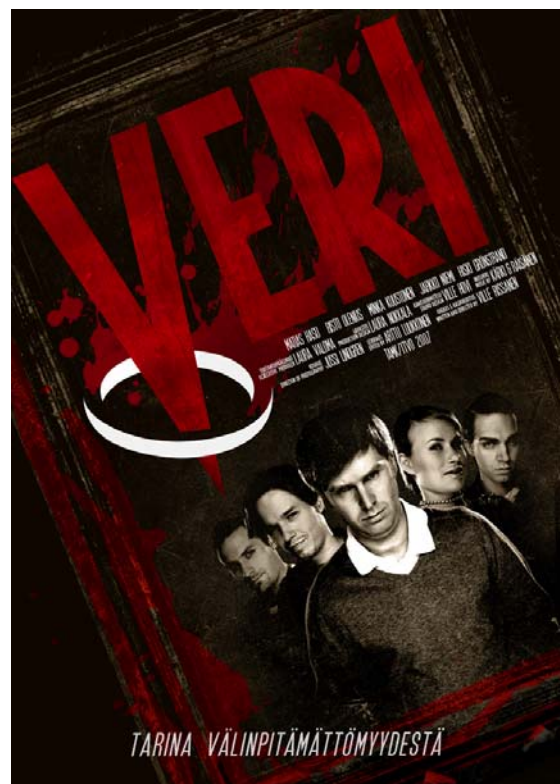
### 3.1 Tuottaja hierarkiassa; case *Veri*

Lyhytelokuva *Veri* toteutettiin TAMK/TTVO:n (taiteen ja viestinnän osaamiskeskus) kolmen opiskelijan, käsikirjoittaja-ohjaaja Ville Rissasen, kuvaaja Jussi Lindgrenin ja tuottaja Laura Valoman lopputyönä. Lyhytelokuvan käsikirjoittaminen ja tekoprosessi alkoivat syksyllä 2006, elokuva kuvattiin huhtitoukokuussa 2007 ja sen virallinen ensi-ilta oli Tampereen Elokuvajuhlilla 6.3.2008.

Toimin lopputyössäni sekä tuottajana että tuotantopäällikkönä. Käsikirjoittajan pyynnöstä olin mukana jo käsikirjoitusvaiheessa, prosessin alusta asti, mikä on mielestäni tärkeää jokaiselle tuottajalle. Mitä aiemmin tuottaja pääsee mukaan tuotantoon, sitä henkilökohtaisemmaksi hän elokuvan kokee, mikä tekee työstä mielekästä.

Tuotantona *Veri* oli minulle haasteellinen, ja oli tätä varmasti myös kaikille muille mukana olleille. Kuvausryhmä oli valtava, isoin jossa olen työskennellyt. Näyttelijät ja avustajat mukaan laskettuina se oli parhaimmillaan noin 80–henkinen, ydinryhmä oli noin 30–40 henkeä.

Koko tuotantoa ajatellen kaikki toimi varsin mallikkaasti. Kuvausryhmä jakautui automaattisesti pienempiin yksiköihin, joissa oli aina yksi vastuhenkilö. Hänen kauttaan kaikki informaatio kulki muulle ryhmälle ja päinvastoin. Jopa nämä pienet yksiköt olivat suhteellisen suuria. Erityisesti lavastuksessa ja valoissa oli monta liikuteltavaa osaa, joten tekijöitäkin tarvittiin enemmän. Kuitenkin monil-



ta tärkeiltä osa-alueilta puuttui ihmisiä. Tuotantoa pyöritettiin kahden ihmisen voimin ja apulaisohjaajat ja rekvisiittapuoli olisivat kaivanneet lisää apua erityisesti avustajien hallinnassa.

Suuressa ryhmässä jokaisen osa-alueen vastuuhenkilön vastuu kasvaa huomattavasti. Ryhmänsä työnjohtajana hänen tulisi olla tietoinen siitä, mitä muilla osa-alueilla tapahtuu. Tärkeintä ison ryhmän toiminnassa on kommunikaatio. Vastuuihmisten tulisi pitää keskinäisiä palavereja, ja näiden palaverien informaation tulisi kulkeutua täydellisenä pieniin ryhmiin. Huono tiedonkulku lienee kompastuskivi suurissa kuvausryhmissä. Tässä törmätään hierarkiaan negatiivisesti. Kun tieto ei välity, hierarkia kärjistyy ja muuttuu ikäväksi nokkimisjärjestykseksi. Assistentit saavat kuulla kunniansa ylhäältä, jos eivät tiedä kaikkea. Negatiivisen palautteen kuulevat nekin, joille se ei edes kuuluisi. Koska ikävillä asioilla on tapana kulkeutua kaikkien korviin ja kasvaa matkalla lumipallon lailla, on ensisijaisen tärkeää kertoa ikävätkin asiat rakentavasti. Mikään palaute ei ole turhaa kun se sanotaan oikealla tavalla ja oikeassa tilanteessa. Tähän tiedonkulku-ongelmaan törmättiin *Veri*-elokuvan kuvauksissa. Tältä oltaisiin välttytty vastuuihmisten yhteisillä palavereilla. Luulen, että *Veren* kuvauksissa palaverit unohdettiin yksinkertaisesti siksi, että asiat tuntuivat sujuvan niin hyvin. Erityisesti ison ryhmän kohdalla päivittäiset palaverit ovat välttämättömiä eikä niitä tule unohtaa, meni hyvin tai huonosti. Palaverinhan voi pitää myös, jotta kaikki voivat sanoa että hyvin menee.

Selkein tapa pohtia näin ison ryhmän hierarkkista järjestystä on mielestäni käydä läpi jokaisen ryhmän toiminta. Tuottajana olin eräänlaisella aitiopaikalla tarkkailemassa ryhmiä, sillä en ollut tiiviisti mukana yhdessäkään ryhmistä. Mutta olin tuottajana vastuuasemassa, jossa henkilön puoleen käännytään. Sain siis mielestäni parhaan mahdollisen näkökulman ryhmien toimintaan. Käyn jokaista osa-aluetta läpi kaavion 1 avulla, jossa esitetään miten suuri amerikkalainen kuvausryhmä jakautuu.

Ylimpänä kaaviossa, lopullisina päättäjinä, ovat ohjaaja ja tuottaja. Suorat linkit heidän alapuolellaan, linkkinä toisiinsa ja ohjaajaan ja tuottajaan toimivat

1. apulaisohjaaja ja tuotantopäällikkö. *Veri*-elokuvan kohdalla ensimmäinen ongelma tulee vastaan tässä: tuotantopäällikköä ei varsinaisesti ollut, vaan tuottajana hoidin molempien työt ja vastuun. Kuitenkin, jotta hierarkia jo alun alkaen olisi toimivaa, näiden neljän yhteistyön tulisi olla yhteen hioutunutta. *Veren* kohdalla ylimmät päättäjät olivat alusta lähtien kolme lopputyötään tekevää ja esituotannossa kaikkien kolmen kesken työnjako jakautui helposti ja selkeästi. Ohjaaja piti huolta kokonaisuudesta, kuvaaja otti luontevasti tekniikan hoitonsa ja tuottajana minulle jäi käytännön työt (kuvauspaikat, luvat, sopimukset, logistiikka, sähköt, catering jne.). Tämä jako luonnistui hyvin aina kuvauksiin asti.

Kuvausten alkaessa ohjaaja ja kuvaaja ikään kuin katosivat omaan maailmaansa, muun ryhmän tavoittamattomiin, keskittyessään tiukasti elokuvan kuvaamiseen. On ymmärrettävää, että he uppotuvat työhönsä. Ongelmaksi kuitenkin muodostui kommunikaation katoaminen, ja huomasin olevani varsin yksin tuotannon kanssa. Minulle ei välittynyt tietoa kuvaustilanteesta, ja usein tunsin olevani ulkopuolella, joku joka toimittaa muiden asioita, eikä oman lopputyönsä järjestelyjä. Kuvaustilanteessa hierarkia kääntyi siis pääläelleen. Tämäkin lienee pääosin kommunikaation puutteesta kiinni. Jos koko kuvausryhmän vastuuhenkilöt olisivat puhuneet enemmän, tähänkin olisi voitu puuttua ajoissa. Ehdottomasti roolini muodostui myös sen mukaan, että tuotannossa ei yksinkertaisesti ollut tarpeeksi ihmisiä (niitä paljon kaivattuja järjestäjiä, runnereita ja assistentteja). Onhan luonnollista että käytännön asioissa aina käännytään tuottajan puoleen, ja koska minulla ei ollut ketään kenelle delegoida, jouduin hoitamaan "pikkuasiatkin" itse.

Seuraavana hierarkiassa on kameraryhmä. Kameraryhmän itseoikeutettu valtiasta on kuvaaja, joka tekee päätökset koskien kameran asettelua, kuvakulmaa, jne. Jokainen ryhmästä ymmärtää, että mikään ei liiku ilman kuvaajan lupaa. Kameraryhmissä en olekaan koskaan törmännyt varsinaiseen hierarkian toimimattomuuteen. Jos joku poikkeaa hierarkiasta ja sekaantuu muiden tehtäviin, hän tekee sen täysin jollain muulla kuin omalla alueellaan, esimerkiksi videoassistentti neuvomassa ohjaajaa. *Veri*-elokuvan kuvaryhmässä toimi luonteva hierar-

kia ja keskinäinen kunnioitus. Jokaisen työpanos oli selvästi tärkeä hierarkkisesta asemasta riippumatta, ja oli ilo seurata heidän saumatonta yhteistyötään.

Luvun 3 alun kaaviossa 1 haluan kiinnittää huomiota siihen, kuinka kuvaussihteeri kuuluu hierarkkisesti kameraryhmään. Käytännössä kuvaussihteeri kuitenkin toimii niin apulaisohjaajan kuin tuotantopäällikönkin lähimpänä apurina. Toimintamalli juontanee juurensa Yleisradion käytännöistä. Suomessa Yleisradion perinteisissä tuotannoissa ei käytetä juuri lainkaan apulaisohjaajia tai tuotantopäälliköitä, jolloin kuvaussihteerit tekevät usein näidenkin työt. Mielestäni tällainen käytäntö on virheellinen ja sotkee hierarkian. Itsekin Yleisradion käytäntöihin tutustuneena unohdan kuvaussihteerin "oikean" paikan lyhytelokuvan kuvauksissa. Kuvaussihteeri on usein eräänlainen väliinpuotoaja, jonka rooli vaihtuu usein tuotannosta ja ryhmästä riippuen. *Veri*-elokuvassa kuvaussihteeri oli selvästi osa kameraryhmää.

Esimerkkituotannossa kuvaaja toimi myös pääasiallisena valaisijana. Tässä huomasin pieniä ongelmia, jotka liittyivät kommunikaatioon ja vaikuttivat hierarkiaan. Tuotannon volyymistä johtuen valoryhmiä oli kaksi itsenäisesti toimivaa tiimiä. Tästä itsenäisestä asemasta johtuen oli välillä epäselvää, kuka niitä johtaa, kuvaaja vai valosuunnittelija. Myöskään tarvittava tieto esimerkiksi logistiikasta ei kulkenut tuotannon ja näiden ryhmien välillä. Toinen valoryhmistä liikkui kuvausryhmän mukana tehden lokaatiovalaistuksen ja toinen rakensi yhtä suurimmista kuvauspaikoista studiona toimivaan tehdashalliin yhdessä lavastusryhmän kanssa. Koska toimivat riippumattomina liikkuvasta kuvausryhmästä, he olettivat, etteivät ole vastuussa millekään muulle taholle. Ryhmän sisäinen hierarkia toimi moitteettomasti ja yhteistyö lavastusryhmän kanssa oli saumatonta. Mutta ryhmän hierarkkinen suhde muuhun kuvausryhmään oli ongelmallinen. Näillä itsenäisesti toimivilla valo- ja lavastusryhmillä olisi molemmilla pitänyt olla tuotannon ihminen mukana eräänlaisena rakennusvastaavana, tuotantopäällikönä. Näin tarvittava tieto olisi kulkeutunut myös tuottajalle, eikä päätöksiä olisi tehty ilman tuottajaa. Ongelmana oli siis ennen kaikkea ihmisten vähyyys tuotantoportaassa.



Tuottajan tai ryhmänjohtajan ensimmäinen virhe on kuvitella että pystyy tekemään kaiken itse. Delegointi on yksi tärkeimmistä osista toimivaa hierarkiaa, varsinkin kun on kyse isosta ryhmästä. Ei liene tuntematon näky kenellekään ryhmätyötä tehneelle se yksi ryhmän jäsen, joka kasaa kaiken itselleen, ei luota kehenkään, luulee pärjäävänsä yksin ja lopulta menettää töidensä hallinnan. Delegointi on nimenomaan vastuun ja taakkojen jakamista, luottamista omaan ryhmään ja työtovereihin. Kun tämän hallitsee, kukaan ei tee turhaa työtä, eikä koe murtuvansa työtaakkaansa alla. Delegointikin tulee tehdä oikealla tavalla, se ei saa olla käskyttämistä, vaan yhteistyötä.

*"Don't try to do it all alone. Experienced crew can save you a lot of time. They know how things are supposed to be; and they've often been through these problems before, so they can suggest a solution straight away, without having to go through alternatives they know are not going to work."* (Lewis 2001, 112)

Itsenäinen lavastusryhmä oli myös jakautunut omiin osastoihinsa. Puvustus ja maskeeraus toimivat pitkälti ilman lavastuksen taiteellista johtoa, enemmänkin nämä toimivat ohjaajan alaisuudessa. He toimivat siis hyvin itsenäisesti, ja tieto välittyi pääosin ohjaajalle, eikä aina tuottajalle. Rahaan liittyvät päätökset olisi tullut tehdä yhdessä tuottajan kanssa. Juuri tästä syystä näen ohjaajan ja tuottajan hierarkkisesti samanarvoisina, mutta vastaamassa eri asioista. Raha-asiat eivät kuulu ohjaajalle, varsinkaan kesken kuvausten, samoin kuin tuottaja ei tee taiteellisia päätöksiä. Erityisesti tässä projektissa olisi ollut tärkeää alusta asti informoida ryhmää siitä, kenelle mikäkin asia kuului.

Lavastusryhmä toimi kuitenkin moitteettomasti puvustus, maskeeraus ja rekvisiitta omina yksiköinä. Niiden välille olisin kaivannut enemmän yhteistyötä, tai samanlaisen "tuotantopäällikön" kuin valoryhmällekkin. Tällöin kommunikaatio olisi parantunut. Esimerkiksi elokuvan leikkausvaiheessa olisi voinut ilmetä ongelmia, kuten että näyttelijällä on väärä vaatetus väärän kampauksen kanssa, väärät kengät tms. Onneksi ongelmilta vältyttiin.

Kuvausten hiljaisin ryhmä, ääniryhmä, on hierarkkisesti ongelmallinen. Ryhmän jäsenet ovat tietyllä tavalla täysin äänettömiä ja näkymättömiä. He tekevät omaa työtään, harvoin kysyvät mitään, harvoin törmäävät ongelmiin, ainakaan sellaisiin, joiden ratkaisuun tarvittaisiin tuottajaa. Muu kuvausryhmä saattaa olettaa ja usein olettaakin, että ääniryhmä on hierarkkisesti muiden alapuolella. Tähän olen törmännyt monissa projekteissa, ja tämä oletus kuvastuu monien käytöksestä, siinä, miten äänimies on aina valon tiellä, aina puomi kuvissa, ja äänittäjää tönitään pois tieltä. Hierarkkisestihan äänisuunnittelija on samalla tasolla kuvaajan ja valosuunnittelijan kanssa, puomimies samalla tasolla valomiehen kanssa.

Usein nämä negatiiviselta vaikuttavat tilanteet ovat vain kuvausryhmän sisäistä hyväntahtoista kiusaa, mutta olen jäänyt pohtimaan, juontaako se jostain todellisesta. Tämän vuoksi en itse katso kovin hyvällä edes lempeää ivaa kuvausryhmän kesken. Tämä ei tietenkään tarkoita, että huumori tulisi unohtaa kokonaan ja jokaisen tulisi tuppisuuna hoitaa työnsä. Mutta kuten kaikessa kommunikaatiossa, tilannetaju on tärkeintä.

Ääniryhmän kaltaiseen asemaan joutuvat helposti myös jälkityöryhmät, niin leikkaus- kuin ääniryhmäkin. Jälkituotantopäällikön rooli on erinomaisen tärkeä tuotannon loppuvaiheessa ja näille ihmisille tärkeä. Aivan yhtä lailla kuin kuvausryhmällä, näilläkin ryhmillä on oma hierarkiansa, joka kaipaa johtajan. Jälkituotantopäällikön tehtävä on ennen kaikkea pitää työ ja aikataulu kasassa, olla käytännön johtaja, kun ohjaaja puolestaan hoitaa jälleen taiteellisen puolen. Koska aiheeni käsittelee nimenomaan kuvausryhmän hierarkiaa, jätän jälkitöiden käsittelyn tähän, vaikka aiheesta olisi varmasti paljonkin sanottavaa.

Yksi tuottajalle oleellisimmista ryhmistä näkyy kaaviossa 1 alimpana nimikkeellä Production Office. Sijoittelu johtuu siitä, että sillä ei ole varsinaisia siteitä muihin kuvausryhmän haaroihin. Tämän "tuotantotoimiston" tarkastelu on tärkeää. *Veren* tuotanto koostui ainoastaan kahdesta ihmisestä, tuottaja-tuotantopäälliköstä ja tuotantojärjestäjästä. Mukana oli toki catering-henkilöitä ja runnereita, mutta ei tarpeeksi tuotantopäälliköitä, tuotantoassistentteja ja järjestäjiä. Tilanne hiersi varmasti koko ryhmää, ja vaikutti minun tuottajana. En ehkä ot-

taisi itsekään kovin vakavasti tuottajaa, joka huolehtii catering-asioista. Tuottajanhan tulisi delegoida nämä "pikkuasiat" ja keskittyä kokonaisuuteen. Siihen minulla ei yksinkertaisesti ollut aikaa. Ja koska olin tilanteen pakottamana lähtenyt sille linjalle, että huolehdin kaikki "pikkuasiatkin", minua ei jätetty rauhaan näiltä missään tuotannon vaiheessa. Asiat tulivat aina ensimmäisinä minulle, oli kesken kuvausten sitten loppunut margariini tai puvustus hankkinut vääränkoiset kengät. Ihannetilanteessa minulla olisi ollut asioista huolehtivia tuotantopäälliköitä ja assistentteja, ja olisin kuullut ongelmista vasta jälkeenpäin tai siinä vaiheessa, kun kukaan muu ei enää keksi ratkaisua.

"Tässä onkin tiiminvetäjän työn ydin: löytää oikea tasapaino ohjaamisen ja valvonnasta luopumisen välillä, vaikeiden päätösten tekemisen ja päätöksenteon muille jättämisen välillä, vaikeiden asioiden tekemisen ja niiden muille jättämisen välillä. Liika käskeminen tukahduttaa tiimin osaamisen aloitteellisuuden ja luovuuden, mutta niin tekevät myös liian vähäinen neuvojen ja suuntaviivojen antaminen ja kurinalaisuuden puute." (Katzenbach & Smith 1994, 149)

Kokonaisuutena tämän lyhytelokuvan kuvaukset olivat opettavaiset parhaalla mahdollisella tavalla. Olin aitiopaikalla seuraamassa ryhmien toimintaa, sain nähdä kuinka iso ryhmä jakautuu pieniin hierarkkisiin yksiköihin ja toimii lähes täydellisesti. Erityisesti tämän toimivan hierarkian seuraaminen oli opettavaista ja herätti minussa mielettöntä ylpeyttä. Oman työn arvostaminen ja muiden kunnioitus on mielestäni oleellista toimivalle ryhmälle, ja erityisesti tästä opin paljon. Tuottajan rooli kuvausryhmässä on usein kaksijakoinen, se on sekä raskas että palkitseva. Vastuu tuo taakkoja, johtajuus on usein vaikeaa, mutta ylpeys yhdessä tehdystä työstä kulta muistot.



Kuva 1. Lyhytelokuvan Veri 5. kuvauspäivä. Isossa ryhmässä kaikki tietävät mitä tehdä.

Kuva: Ville Salminen



Kuva 2. Lyhytelokuvan Veri 9. kuvauspäivä. Joskus on aika hengähtää.

Kuva: Ville Salminen

### 3.2 Apulaisohjaaja hierarkiassa; case *Morocco*

Lyhytelokuva *Morocco* toteutettiin yhteistyössä kahden brittiläisen tuotantoyhtiön – Finite Productions ja Film Production Company – ja TAMK/TTVO:n kanssa. Elokuvan kuvausryhmä oli kokonaisuudessaan suomalaisia ja pääasiallisesti TTVO:n opiskelijoita. Elokuvan ohjaaja Garry Paton ja näyttelijät tulivat Iso-Britanniasta. Elokuva kuvattiin helmikuussa 2008. Virallinen ensi-ilta Iso-Britanniassa oli heinäkuussa 2008 ja kuvausryhmän ensi-ilta Suomessa 1.9.2008. Toimin tässä kansainvälisessä tuotannossa 1. apulaisohjaajana.

Pienen ryhmän haltuun ottaminen on haasteellista, varsinkin apulaisohjaajana kokemattomalle. Tässä työryhmässä kun oli vielä kysymys tutuista ihmisistä, joista monet olivat jo lukuisten projektien aikana hioutuneet yhteen. Oli yhtäkkiä vaikea kuvitella käskyttävänsä täysin tasa-arvoisia kavereita ja ystäviä. Kuitenkin luotin aikaisempiin kokemuksiini kuvauksista.

Apulaisohjaaja tasapainottelee ohjaajan ja kuvausryhmän välissä. Ohjaaja määrittää sen, mitä hän odottaa apulaisohjaajaltaan, ja tämän mukaan tulisi toimia. Kuvausryhmä voi tehdä tilanteen helpoksi tai vaikeaksi. Parhaimmassa tapauksessa he tekevät sen helpoksi kannustamalla, tukemalla ja hoitamalla oman työnsä sovittujen sääntöjen puitteissa. Pahimmassa tapauksessa ryhmä vaikeuttaa työtä kyseenalaistamalla apulaisohjaajan auktoriteetin ja osaamisen toimimalla oman päänsä mukaan ja unohtamalla toimivan hierarkian. Koska tässä projektissa oli kysymys pienestä 10–15 hengen kuvausryhmästä, johon ankara hierarkia mielestäni sopii huonosti, oli ongelmilta vaikea välttyä.

*Moroccon* kuvausten aikana mietin paljon hierarkiaa. Mielestäni hierarkia sopii huonosti pieneen kuvausryhmään, mutta sulkeeko se oikeanlaisen hierarkian ja auktoriteetin pois koko ryhmästä? Pitäisikö hierarkian tietyllä tavalla hieman eriyttää ihmisiä toisistaan, jotta työt sujuisivat hyvin, varsinkin kun on kysymys kavereista ja tutuista. Työt unohtuvat helposti ja unohdutaan juttelemaan mukavia. Voisiko hierarkia näissä tilanteissa saada ihmiset muistamaan mitä oike-

astaan ollaan tekemässä? Ehkä tämä toimii silloin kun käskijänä ei ole yksi kaveriporukasta. Onko liikaa vaadittu, että yksi kaveriporukasta kontrolloi, milloin on aika jutella mukavia ja milloin aika tarttua toimeen? Luulisin sen olevan mahdollista, varsinkin jos jo ennen kuvauksia koko ryhmälle on selvää, mikä on kenenkin rooli.

Koen apulaisohjaajan roolin hyvin hankalaksi, en pelkästään kuvausryhmässä, vaan koko hierarkiassa. Apulaisohjaajan rooli riippuu paljon ohjaajan vaatimuksesta ja tarpeista. Apulaisohjaajalle on haasteellista ja turhauttavaakin taiteilla kuvausryhmän ja ohjaajan välissä. Kummalle sitä oikeastaan enemmän "kuuluu" ja kumman toiveita ja odotuksia tulisi täyttää? Tärkeää on muistaa yhteinen tavoite, valmis elokuva, ja toimia sen vaatimusten mukaisesti ohjaajan ja työryhmän tarpeita unohtamatta. Tähän kun löytyy kultainen keskitie, sujuu kuvaukset mallikkaasti.

*Morocco*-elokuvan kuvauksiin valmistautuessani keskustelin paljon elokuvan ohjaajan kanssa. Tulimme yhdessä siihen tulokseen, että apulaisohjaaja on eräänlainen välittäjä kuvausryhmän ja ohjaajan välillä. Apulaisohjaajan tehtävä oli ennen kaikkea mahdollistaa ohjaajan keskittyminen näyttelijöihin ja käsikirjoitukseen. Ohjaajan ei pitäisi joutua miettimään aikataulua, ryhmän toimintaa, sen väsymystä tai mitään, mikä ei suoraan liittynyt käsikirjoitukseen. Tällaisessa välittäjän roolissa apulaisohjaaja voi joutua ohjaajan ja kuvausryhmän välisten ristiriitojen selvittäjäksi, joskus jopa maalitauluksi. Varsinkin jos ohjaajan vaatii liikaa, yleinen turhautuminen purkautuu helposti apulaisohjaajaan. Jos tilanteita ei osaa selvittää diplomaattisesti, tunnepurkaukset vaikuttavat kunnioitukseen molemmin puolin.

Projektissa opin, että kunnioitus tulee kokemuksen kautta. Apulaisohjaajana en vielä ollut ansainnut kenenkään kuvausryhmäläisen kunnioitusta vaan jouduin taistelemaan paikastani koko kuvausviikon ajan. Ryhmässä, jossa hierarkia ei jostain syystä ole syntynyt luonnostaan, niin kuin tässä minun ja muun kuvausryhmän välillä, olisi mielestäni erityisen tärkeää että ryhmän hierarkkinen johtaja puuttuisi tähän. Puuttumisella tarkoitan lähinnä tukemista, jota en mielestäni

ohjaajalta saanut. Tuen antaminen ei liene ohjaajan tärkein tehtävä, ja hektinen kuvaustilanne jättää tukemisen toissijaiseksi asiaksi.

Pienessä ryhmässä hierarkia usein vääristyy myös siksi että monet joutuvat tekemään useamman henkilön työt. *Moroccon* kuvauksissa tuottaja ja tuotantopäällikkö hoitivat logistiikan, runnerien, cateringin ja järjestäjien työt, kuvaussihteeri oli tiiviisti lavastajan ja puvustajan apuna, ja lavastajakin hoiti niin lavastuksen, puvustuksen kuin rekvisiitan. Rajat roolien välillä hämärtyivät ja usein oli vaikea tietää, kenelle mikäkin kuului, milloin on oikea hetki sanoa ongelmista ja kenelle. Kun sanotaan asioita väärälle ihmiselle, lisätään helposti ristiriitoja ryhmän kesken. Kun yksi ihminen tekee monen ihmisen työt, on tärkeää tietää tarkasti, missä oman alueen rajat menevät ja seuraavan alkavat.

Pienessä ryhmässä yhteishenki on aivan omaa luokkaansa. Toisin kuin suuressa ryhmässä, jokainen kokee vahvasti olevansa tärkeä osa koko kuvausryhmää, eikä vain omaa osa-alueitaan. Samalla kun yhteishenki ja kuulumus palvelevat hierarkiaa, aiheuttavat ne myös ongelmia. Aikaisemmin korostin, kuinka tärkeä on että koko kuvausryhmä kokee elokuvan omakseen. Pienessä ryhmässä näin käy paljon helpommin. Pienessä ryhmässä myös korostuu jokaisen mielipide ja tarve puuttua muiden osa-alueiden asioihin. Ja koska rajat töiden ja roolien välillä usein hämärtyvät, hierarkia kääntyy helposti itseään vastaan. Vahva johtaja, kommunikaatio ja erityisen selkeä työnjako heti projektin alussa auttavat selvittämään ja välttämäänkin tällaiset tilanteet.

Pienessä ryhmässä monet kuvausryhmille tyypilliset tavat toimia korostuvat, niin myös negatiiviset tavat. Isossa ryhmässä ryhmän läsnäolon tiedostaa täysin, ja jos on jotain ikävää sanottavaa toiselle, sen usein tekee kahden kesken. Pienessä ryhmässä, kuten *Moroccon* kuvausryhmä, oli usein yllättävänkin helppoa unohtaa, että koko ryhmä kuulee kaiken mitä sanotaan. Väsymyksen osuutta tällaisiin tilanteisiin ei tule unohtaa. Väsymys on huono selitys ehkä siinä tilanteessa, mutta osa totuutta. Jos isossa kuvausryhmässä negatiivinen palaute kantautuu kaikkien korviin, voi hyvin kuvitella, kuinka nopeasti tämä tapahtuu pienessä ryhmässä ja mitä se tekee yhteishengelle tai yhden ihmisen auktori-

teetille. Näissä tilanteissa positiivisen palautteen antamisen ja saamisen tärkeyttä ei voi korostaa liikaa.

”Myönteinen vahvistaminen toimii tiimiyhteyksissä aivan yhtä hyvin kuin muuallakin. Papukaijamerkkien jakaminen auttaa muuttamaan käyttäytymistä tiimisuoritusten edellyttämään suuntaan. Jos ihmiset ottavat huomioon aran ihmisen yritykset tuoda näkökantansa julki ja osallistua ryhmän toimintaan, he voivat antaa hänelle myönteistä vahvistusta, joka rohkaisee häntä aktivoitumaan. Kun joku uskaltuu ottamaan puheeksi arkaluontoisen ja mahdollisesti ristiriitoja herättävän kysymyksen, tiimin muut jäsenet ja varsinkin vetäjät voivat käyttää myönteistä palautetta osoittaakseen, että he ovat avoimia tällaisille haasteille.” (Katzenbach & Smith 1994, 144)

*Moroccon* kuvauksissa huomasi, kuinka yksi pieni negatiivinen kommentti tai tilanne saa aikaan ryhmän jakautumista tai yhden ihmisen eristämisen. Koska johtajan rooli on niin oleellinen hyvän hierarkian syntymiseen, voi hän pahimmassa tapauksessa saada aikaan myös negatiivisen hierarkian. Esimerkiksi tilanteessa jossa yksi ryhmän johtohahmoista saattaa toisen huonoon valoon, hän saa aikaiseksi sen, että koko kuvausryhmä menettää kunnioituksensa tähän henkilöön. Oli kunnioituksen menettänyt sitten hyvä tai huono tehtävässään, auktoriteetin menetyksestä on ainoastaan haittaa koko ryhmälle. Yhtäkkiä kaikki joutuvatkin paikkaamaan yhden ihmisen töitä ja työryhmä hajoaa helposti kuppikuntiin, jotka päättävät toimia niin kuin parhaaksi näkevät. Pahimmassa tapauksessa kaikki tämä näkyy kuvatun materiaalin laadussa, jolloin väärinkäytettyinä johtajan asema voikin aiheuttaa hyvin pitkäaikaisia seuraamuksia. *Moroccon* kuvauksissa pahimmalta vältyttiin ammattitaitoisen ryhmän ansiosta.

Pienen kuvausryhmän hierarkian tulee siis olla paljon herkemmin ja hienovaraisemmin rakennettu kuin ison ryhmän. Pienessä ryhmässä jokainen tukee toistaan, monet roolit jaetaan ja vastuu kannetaan yhdessä, mistä muodostuu loistava yhteishenki. Se taas saa aikaiseksi keskinäisen kunnioituksen, joka on oleellista hierarkian toimivuudelle. Parasta antia tämän elokuvan kuvauksissa olikin päästä seuraamaan yhteishengellä ja todellisella palolla suoritettua työtä.



Opettavaisinta taas oli joutua pohtimaan ja ratkomaan käytännössä apulaisohjaajan roolin kaksinaisuutta ja vaikeutta olla yhtä aikaa johtaja ja kaveri. Tämnäkaltaisilta kamppailuilta ei varmasti välttyä missään ystävien kesken toteutettavissa projekteissa, mutta kokemus on kultaakin kalliimpaa. Ehkä seuraavissa kuvauksissa löydän paikkani kivuttomammin.



Kuva 3. Lyhytelokuvan Morocco 1. kuvauspäivä. Pienellä ryhmällä pärjätään äärimmäisissäkin olosuhteissa.

Kuva: Crista Parviainen

## 4 Hierarkian tarpeellisuus ja tarpeettomuus

Tässä luvussa pohdin luvun 3 esimerkkielokuvien, tekemäni kyselyn tulosten ja kertomieni kokemusten avulla, mitkä ovat oleelliset kohdat hierarkian tarpeellisuudessa ja tarpeettomuudessa.

Hierarkia on kuvausryhmässä tarpeen. Tärkeä kysymys onkin, milloin hierarkia on tarpeen ja milloin ei. Syntyykö sen tajuaminen ainoastaan kokemuksen kautta, vai onko olemassa taikakeino sen oppimiseksi? Ilmiselvää tai ei, kokemus on tässäkin valttia. Kaikki eivät kuitenkaan voi olla vanhoja konkareita, jolloin johtajan kokemus ja rooli korostuvat. Hyvässä kuvausryhmässä hierarkia on luonnollista ja paljolti riippuvaista ryhmän johtajasta. Vielä oleellisempaa on mielestäni kuvausryhmän johtajan tietää, milloin käyttää hierarkista asemaansa ja ennen kaikkea miten. Tärkeää on ymmärtää, milloin on aika ottaa johtajan asema, käskyttää, johtaa. Milloin taas on aika "laskeutua" samalle tasolle muun kuvausryhmän kanssa, nauraa, viettää aikaa, keskustella projektin etenemisestä ja kuunnella muiden ajatuksia ja mielipiteitä.

Toimivan ryhmän peruspilari on johtaja. Johtaja tekee erilaisissa tilanteissa vaikeatkin päätökset ja saa koko ryhmän taistelemaan loppuun asti yhteisen tavoitteen puolesta. Hänen asemansa on tärkeä etenkin visiosta puhuttaessa. Kun koko ryhmä toteuttaa yhden johtajan visiota ja taiteellista näkemystä, toimii hierarkia parhaalla mahdollisella tavalla. Jos johtajia olisi useampia, tai jos toteutettaisiin useamman henkilön taiteellisia näkemyksiä, syntyisi ongelmia siinä, kuka tekee viimeisen päätöksen, kuka mistäkin osa-alueesta oikeastaan vastaa ja kenen näkemys välittyy valmiiseen elokuvaan. Kyselyyni vastannutta ohjaajaa lainatakseni:

"-- the structure (hierarchy) is there to execute script first and foremost. If there are too many voices on a film then it's difficult to tell what's going on or what the story is trying to say."

Kuvauspaikka ei ole oikea paikka taistella johtajuudesta, tällaiset tilanteet pitää selvittää ennen kuvauksia. Itse kannatan jaettua johtajuutta, jossa ohjaaja on taiteellisessa vastuussa ja tuottaja taloudellisessa ja käytännön vastuussa. Ryhmän tulee mielestäni toteuttaa yhden taiteellisen johtajan näkemystä. Suomessa hän useimmiten on ohjaaja, joka on lopulta vastuussa elokuvan visuaaliseen ilmeeseen ja käsikirjoituksen tulkitsemiseen vaikuttavista päätöksistä. Epäilemättä johtajan tulee delegoida tehtäviä, esimerkiksi lavastuksen suunnittelija toteuttaa lavastuksessa omaa näkemystään, mutta ohjaajan valvonnassa. Samoin kaikilla muilla osa-alueilla jokaisen, joka millään tavalla on taiteellisesti vastuussa, tulisi hyväksyttävä ja käydä näkemyksensä läpi ohjaajan kanssa. Tällöin työryhmässä pysyy oikeanlainen ja terve hierarkia.

Pahimmassa tapauksessa hierarkia on keinotekoinen. Sellaisia ovat tapaukset, joissa ryhmän johtaja ei esimerkiksi epäpätevyyden, kokemattomuuden, tai johtaja-aseman väärinkäytön takia ole ansainnut ryhmän kunnioitusta. Jos johtaja käyttää asemaansa väärin, esimerkiksi mustamaalaamalla tai väheksymällä yhtä ryhmän jäsentä, ottaa muu ryhmä usein mallia. Näissä tilanteissa hierarkia ainoastaan syö ryhmän toimivuutta ja aiheuttaa turhaa kitkaa niin ryhmän sisäisesti kuin ryhmäläisten ja johtajan välille.

Erityisesti kokeneen ohjaajan tai tuottajan käsissä kuvausryhmään syntyy luonteva hierarkia. Kunnioitus johtajaa kohtaan on syntynyt automaattisesti, eikä ainoastaan nimellisen aseman vuoksi. Näki työryhmä johtajanaan sitten tuottajan tai ohjaajan, hänen henkilökohtainen näkemyksensä elokuvasta tulisi olla koko työryhmän punainen lanka. Luonteva hierarkia saavutetaan useimmiten silloin kun työryhmän ja johtajan välillä vallitsee molemminpuolinen kunnioitus. Kunnioitus ja toisten työn arvostus on kuvausryhmässä yhtä tärkeää kuin hierarkia, ja luonteva hierarkia myös mahdollistaa oikeanlaisen kunnioituksen.

”Yhteistä päämäärää, yhteisiä suoritustavoitteita ja yhteistä toimintamallia ei useinkaan saada aikaan ilman ristiriitoja. Päinvastoin: menestyksekkäimmät tiimit pitävät jäsentensä keskenään ristiriitaisia näkemyksiä ja kokemuksia vahvuutena.” (Katzenbach & Smith 1994, 145)

Työryhmän jokaiselle jäsenelle muodostuu tuotantoprosessin aikana varmasti oma näkemys siitä, miten asiat tulisi tehdä, jotta käsikirjoituksen henki välittyisi valmiiseen elokuvaan. Tämä tekee elokuvasta jokaiselle henkilökohtaisen projektin. Jokaisen olisi kuitenkin tärkeää muistaa, kenen elokuvaa loppujen lopuksi ollaan tekemässä, ja että tämän henkilön näkemyksen välittäminen valmiiksi elokuvaksi on olennaisinta. Tällöin eriävät mielipiteet voidaan ottaa vastaan rakentavina, yhteiseen päämäärään vievinä näkemyksinä. Näin hierarkia toimii parhaalla mahdollisella tavalla ja toimii yhteisen tavoitteen saavuttamiseksi.

Hyvän hierarkian saavuttamiseksi on myös tärkeää tietää, milloin ja minkälaisista asioista kuvaustilanteessa voi ja tulee sanoa ääneen. Mielestäni on aivan turhaa arvostella kesken kuvausten kuvaajan tyyliä kuvata tai sitä mihin valaisija lampunsa asettaa kesken kuvausten. Äänisuunnittelijan sanoin:

”Hän (arvostelija) haluaisi ehkä itse määrätä siitä, millaisen tuotannon hän haluaa tehdä, jolloin se ei ole sama, mitä muut ovat tekemässä. Tällainen henkilö haluaisi itse johtaa eikä olla johdettavana. Mutta hyvä johtaja on myös hyvä alainen.”

Kyseenalaistaminen tulee mielestäni kyseeseen silloin, kun tehdään virheitä (esimerkiksi suojaviivan ylitys, klaffivirheet). Tällöin kenen tahansa tulisi uskaltaa sanoa ääneen, jotta virhe voidaan korjata ajoissa. Mutta edelleenkin ei voi tarpeeksi korostaa sitä, missä tilanteessa, kenelle ja mihin sävyyn tällaisista asioista tulisi sanoa. Esimerkiksi klaffivirheen kohdalla ei olisi asiallista, jos lavastusassistentti menisi sanomaan tästä suoraan ohjaajalle. Paras tapa olisi huomauttaa tästä esimerkiksi kuvaussihteerille tai apulaisohjaajalle, joka taas vastaavasti veisi asian eteenpäin. Tällainen tilannetaju voi mielestäni kasvaa ainoastaan kokemuksesta. Oikeanlainen hierarkia antaa sille luonnollisesti tilaa.

Oikeiden kommunikointitapojen löytymiseksi hierarkia on tärkeää. Asioista tulee saada puhua avoimesti, kunhan se tapahtuu oikeassa tilanteessa. Esimerkiksi kuvauspäivän jälkeen on tärkeää pitää palaveri siitä, miten päivä meni, pohtia mikä meni hyvin, mikä huonosti ja mitä asioita voidaan välttää tulevinä päivinä. Näissä palavereissa jokaisen osa-alueen vastaavan tulisi olla paikalla kertomas-

sa oman ryhmänsä ajatukset menneestä päivästä, sen ongelmista ja onnistumisista. Näin tieto välittyy oikeita kanavia pitkin ja turha negatiivisuus hukkuu matkalle, kun asioita ei sanota kiihdyksissä. Tällöin pidetään yllä hyvää henkeä, jokaisen mielipide pääsee kuuluville ja ongelmakohtiin voidaan puuttua asiallisesti. Ehdottoman tärkeää on myös muistaa kiitos, kritiikkikin menee aina paljon paremmin ja rakentavasti perille, kun muistetaan mainita myös hyvistä asioista.

Kuvausryhmän tehokkuuden kannalta hierarkia on tarpeen. Mielestäni tehokkuus on suoraan verrannollinen hyvään hierarkiaan. Jos hierarkia toimii moitteettomasti ja jokainen tietää oman paikkansa, on ryhmä myös mahdollisimman tehokas. Esimerkiksi väsymys, aikataulun kireys ja budjetin pettäminen ovat asioita, jotka vaikuttavat tehokkuuteen. Hierarkian olemassaolo tukee näissäkin tilanteissa ja antaa selvät rajat. Hyvällä ennakkosuunnittelulla mainitsemiltani ongelmilta voidaan useimmiten välttyä. Kuvausten luonteeseen kuitenkin kuuluu yllätyksellisyys, nopeasti vaihtuvat tilanteet ja stressaavuus. Nämä ovat muuttujia, joita on usein vaikea hallita, mutta hierarkia luo ryhmään turvallisen ilmapiirin. Tällainen on esimerkiksi tapaus, jossa kuvausbudjetti on yksinkertaisesti ylitetty, vaikka kaikkea ei ole saatu kuvattua, jossa ohjaaja tai tuottaja (useimmiten tuottaja) tekee tiukan päätöksen siitä, jatketaanko vai ei. Esimerkkitapauksessa olisi aivan turhaa alkaa demokraattisesti äänestää, kuka haluaa jatkaa ja kuka ei. Yhden ihmisen tulee tehdä päätös, joskus vaikeakin, kantaa vastuu ja muiden tulisi hyvässä hengessä seistä tämän päätöksen takana. Kuitenkaan tehokkuus ei saa olla tärkein asia kuvaustilanteessa. Vastuu ei saa olla kenellekään taakka ja hierarkian tulisi nimenomaan edesauttaa ryhmää ratkaisevalla hetkellä. Hyvä hierarkia tuo mukanaan tehokkuuden eikä toisin päin.

Viimeisenä huomiona haluan tarttua ystävyysuhteisiin. Erityisesti Suomessa, missä tämän alan kenttä on varsin pieni, ihmiset tuntevat toisensa ja läheisiäkin ystävyysuhteita muodostetaan juuri kuvaustilanteissa. Hyvän hierarkian muodostuminen voi olla hankalaa tällaisissa ryhmissä. Kyselyssäni kysyin, milloin hierarkia on tarpeetonta. Vastaukset olivat lähestulkoon yksimielisiä siitä, että hierarkia on tarpeetonta, kun ryhmä koostuu tutuista ja ystäväistä. Tämä on mielenkiintoinen näkökohta mietittäväksi tarkemmin.

Olen huomannut, että ystävien kesken tehdyissä projekteissa hierarkia on joskus ollut ongelmallista. Tällä en missään tapauksessa halua sanoa että kuvausryhmän jäsenten ei tulisi olla ystäviä keskenään, sehän olisi mahdotonta ja loisi jälleen omat ongelmansa. Ystävien on kuitenkin helpompi unohtaa oma paikkansa ja sotkeutua toisten tekemisiin. Kommunikointi ei aina ole asiallista eikä ajankohtaista, koska ystävälle saa sanoa asiasta kuin asiasta, ihmissuhteet kärjistyvät, konflikteja syntyy helpommin ja nämä vaikuttavat aina koko ryhmän toimivuuteen. Näiltäkin vältetään, kun asiat käydään selkeästi läpi, sovitaan yhteiset pelisäännöt ja hyväksytään hierarkia osaksi ryhmän toimivuutta. Nämä edellyttävät mielestäni rautaista ammattitaitoa jokaiselta ryhmäläiseltä ja tietynlaisen "työpaikka-minän" löytymistä, niin että osaa irrottautua ihmissuhteista ja tehdä työnsä täysillä.

Kuvausryhmän sisäisten ystävyysuhteiden parasta antia on ehdottomasti luottamus. Kun tekee töitä ystävien kanssa, tietää heidän vahvuutensa ja heikkouutensa. Ystävien kesken luottamus on sataprosenttista. Parhaimmassa tapauksessa kukaan ei mieti miksi toinen on "korkeammassa" asemassa, vaan kaikki tekevät ilolla yhteistä elokuvaa. "Silloin tittelit on titteleitä ja tekemisen palo se tärkein" kertoo tuottaja ystävyksien kuvausryhmästä. Tämän ystävien keskinäisen tekemisen palon kun saisi siirrettyä jokaiseen tuotantoon, monilta ongelmilta vältyttäisiin.

## 5 Yhteenveto; paras hierarkia

Uskallan todeta että hierarkia on ryhmän koosta riippumatta välttämätöntä ryhmän toimimiselle. Ilman hierarkiaa ryhmä on hukassa eivätkä työt tule tehtyä toivotulla tavalla. Pahimmillaan elokuvasta ei tule suunnitelmien ja odotusten mukainen.

Hierarkia on parasta silloin kun se on lähes huomaamatonta. Kukaan ei käytä asemaansa väärin, jokainen tietää oman paikkansa ja jokaisen työpanos on tärkeä ja arvostettu. Huomaamaton hierarkia muuttuu näkyväksi vasta konfliktitilanteessa.

Mikä sitten tekee hierarkiasta näin korvaamattoman? Kuten esimerkeistä ja kertomistani kokemuksista käy ilmi, hierarkia luo turvallisen ilmapiirin työryhmään ja selkeät jaot työtehtävien ja vastuun välille. Johtajuus on parhaan mahdollisen hierarkian perusta. Hyvän ja kunnioitetun johtajan käsissä ryhmä toimii hyvin, ja hierarkia on luonnollista ja huomaamatonta. Ryhmän johtajalla on tiedossa tavoite ja keinot tavoitteen saavuttamiseksi, jotka hän välittää ryhmälleen. Vahvan johtajan apuna ovat omia ryhmiään luotsaavat esimiehet.

Parhaassa tapauksessa tavoite on kaikille yhteinen ja kaikki vetävät samaa köyttä. Jotta tilanne olisi tämä, ja hierarkia toimisi parhaalla mahdollisella tavalla, tulee johtajan olla vahva ja kunnioitettu. Kokenut johtaja osaa luotsata omaa visiotaan niin, että ryhmä kokee tekevänsä yhtä ja yhteistä elokuvaa. Projekti on jokaiselle samaan aikaan henkilökohtainen ja yhteinen. Ryhmän sisällä tulee myös vallita kunnioitus jokaisen osaamista ja työpanosta kohtaan. Tämä luo ryhmään hyvän hengen ja oikeanlaisen hierarkian.

Jotta kaikki edellä mainittu olisi mahdollista ja saavutettaisiin paras hierarkia, myös kommunikoinnin on toimittava mutkattomasti. Asioista tulee sanoa oikeassa paikassa ja oikealle henkilölle, väärä tai negatiivinen palaute ei saa ajautua turhaan eteenpäin, ja kritiikki annetaan rakentavasti kiitosten kanssa.

Näiden asioiden ja ennen kaikkea hierarkian avulla saavutetaan parhaimmillaan tehokas, toimiva ja ammattimainen kuvausryhmä. Eihän kukaan tee työtä vain koska joku käskee, vaan koska häneen luotetaan ja hänen tiedetään kantavan vastuunsa. Koska on kyse luovasta alasta ja taiteilijat ovat tunnetusti omapäisiä, on päivänselvää, että hierarkia on korvaamatonta, jotta isot koneistot toimisivat kuin rasvattu. Hierarkia on olennainen osa toimivaa ryhmää ja sen ymmärtäminen tekee työskentelyn kuvaustilanteessa kaikille mielekkäämmäksi.

Kyselyyn vastannut tuottaja kiteytti hierarkian mielestäni osuvan humoristisesti:  
"Se on ripaus armeijaa kulttuurialalla."



## 6 Lähteet

**Gates, Richard.** 1999. Production Management for Film and Video. 2. painos.  
Focal Press

**Katzenbach, Jon R. / Smith, Douglas K.** 1994. Tiimit ja tuloksekas yritys. 2.  
painos. Gummerus

**Lewis, Ian.** 2001. How to make great short feature films – The making of  
Ghosthunter, 1. painos. Focal Press

**Willis Zoglio, Suzanne.** 1997. Teams at Work, 7 Keys to Success. 2. painos.  
Tower Hill Press

## 7 Liitteet

Suoritin syyskuussa 2008 kuvausryhmän hierarkiaa koskevan sähköpostikyselyn seitsemälle alaa opiskelevalle tai jo alalla työskentelevälle, joista viisi vastasi. Vastaajiin lukeutuivat ohjaaja, tuottaja, kuvaaja, kuvaussihteeri ja äänisuunnittelija. Seuraavassa kyselyn kysymykset ja vastaukset lyhentämättöminä.

### **Kysymykset:**

1. Mitä on kuvausryhmän hierarkia?
2. Miksi hierarkiaa tarvitaan?
3. Milloin hierarkia on tarpeetonta?
4. Koetko että hierarkia heikentää kuvausryhmän toimivuutta?
5. Mikä tekee kuvausryhmästä toimivan?

### **Vastaukset:**

#### **7.1 Ohjaaja**

Kyselyyn vastannut ohjaaja on toiminut alalla useita vuosia, johtaa omaa tuotantoyhtiötä ja on toiminut useissa eri rooleissa tuottajasta ohjaajaan.

1. Within the film crew there is a so-called structured order which aims to make sure that everything runs the way it's meant to. As in a typical place of work this mimics the management structure so that there is a leadership and order to the work that is being carried out. What is absolutely necessary is that the voice of the script is executed and this can only be carried out if the creative process is carried out efficiently. If everyone had equal control then nothing would ever get done as there would be 'too many cooks'. On the creative or editorial side of things, the Director is the one responsible for making the film come to life. In executing their script, the Director has to lead the crew through the film.

The fundamental and crucial part though to the hierarchical process does not lie in the Director however. It must be present in each individual. Knowing when to step up and throw oneself into their role and knowing when to step back. This process works best by looking at each department on a film set. The DOP would head up the camera and lighting department but within this; the Gaffer is the 'manager' for the lighting technicians, sparks, best boys etc; the Camera Operator would be in charge of the 1st and 2<sup>nd</sup> Acs, the grips and any other technical attribute of their department. Particularly, the role of Producer is an important one to look at. They are the most important person as they get the film off the ground and get it going from start to finish (sometimes long after the Director has left). Yet, there is an air of subservience towards the Director from the Producer on the modern film set. This is an interesting one to look at.

2. As mentioned the structure is there to execute script first and foremost. If there are too many voices on a film then it's difficult to tell what's going on or what the story is trying to say. There is another point to this and that's budgetary. More and more films are being made with less and less (!) and therefore time is finite. We have to carry out the work in the easiest possible way in the limited amount of time we have. If there were no clear leaders then this would harper this a lot. Moreover I think that if there were no specialist workers - or people who are really good at what they do such as production assistants, best boys, grips then we would be in trouble. This is because they are there not just to do what they are told but in a position of trust and responsibility that they are good at their role and can execute anything asked of them.

3. I think on smaller jobs the need for a grandiose hierarchy is not necessary. However there again has to be some leadership. Documentary is a prime example of this. There's a lot of combining of roles simply because there are less staff. A 3 man shoot for instance is Director/Producer (1 person), Camera Op/Lighting (1 person), Soundie (1 person). The D/P must take control of the day in order for them to get the footage they need editorially as the camera and sound guys are freelance and don't have all the knowledge about the pro-

duction. So to an extent there always needs to be an element of hierarchy but in this case it's more about working together to get the job done. Working together to get the job done is something that happens in smaller groups within the hierarchy of a film set. This is both problematic and advantageous depending on the communication between the departments.

4. No, I don't feel this is the case. It would if there were unprofessional crew members though as they wouldn't want to be in their role and would either not try as much as they would if they were in the right role or would disrupt the process. This is sometimes true of runners who are trying to step up. They have no interest in running so they will try and do other things. This weakens the structure because everyone on that crew counts.

5. A strong, professional and developed crew who are comfortable with one another (particularly sometimes taking orders and in some cases from people with less experience than them). A crew who feel very passionate about the project and ideally have a strong feeling about the script.

## **7.2 Tuottaja**

Kyselyyn vastannut tuottaja on juuri valmistunut mediatuottaja, mutta on toiminut niin ammattilaisena kuin opiskelijanakin kentällä jo useita vuosia.

1. Kuvausryhmän hierarkia on mielestäni vuosikymmenten saatossa alalle muotoutunut malli (useita eri malleja) siitä, kuinka kuvausryhmän roolit jaetaan / miten vastuu ja "nökkimisjärjestys" toimivat parhaiten tavoiteltaessa mahdollisimman täydellistä/toivottua lopputulosta. Se on olemassa syystä, sille on selkeästi ollut tarve ja paikkansa. Se on ripaus armeijaa kulttuurialalla.

2. Hierarkiaa tarvitaan yksinkertaisesti siitä syystä että näinkin hektisellä ja kustannustehokkaalla alalla järjestäytyneisyys, selkeät roolit sekä ohjeistukset &

käskyt pitävät PARHAIMMILLAAN huolen siitä että asiat etenevät ja toivottuun lopputulokseen päästään ainakin suurin piirtein niin kuin on suunniteltu. Ihminen tarvitsee jossain määrin aina rajoja ja selkeitä sääntöjä, oli kyse sitten yhteiskunnasta, päiväkodista tai elokuvan kuvausryhmästä :) Muutoin kaikki ois silkkää anarkiaa.

3. Hierarkiaa on hyvässä ja pahassa....toimiva hierarkia on sopivissa määrin mielestäni aina tarpeellista, mutta heti kun se alkaa toimia itseään vastaan hierarkia muuttuu taakaksi kaikille. Raja on erittäin häilyvä ja siihen liittyä niiiiiniin monet asiat kuten ihmisten henk.koht. kemia/menneisyys/tulevaisuus/ym. Käsite on laaja ja se voi kuulostaa monen korvaan paskantärkeilyltä, miksi muututtuaan se muuttuu myös tarpeettomaksi koska siitä on silloin enemmän haittaa kuin hyötyä.... MUTTA vastatakseni kysymykseen....hierarkia on tarpeettominta (ei silti välttämättä tarpeetonta) kun homma toimii, työskennellään tuttujen ihmisten tai peräti ystävien kanssa joihin voi ammatillisesti luottaa täysin. Silloin tittelit on titteleitä tekemisen palo se tärkein.

4. Hierarkia ei mielestäni missään nimessä heikennä kuvausryhmän toimivuutta itsessään, vaan ne ihmiset jotka eivät ole sisäistäneet hierarkian tarkoitusta. "Väärinkäyttöä" esiintyy ihan liikaa, todellista ammattitaitoa onkin suhtautua hierarkiaan terveellä tavalla, ei sitä halveksien mutta ei myöskään asemaansa liioitellen tai sillä mässäillen. Tässpä sitä onkin päämäärää monelle alan ihmiselle...

5. Kuvausryhmän toimivuuteen vaikuttavat monet seikat, mutta tärkeimpinä tulee mieleeni: Yhteiset, selkeät päämäärät ja tavoitteet (mitä tehdään, miksi ja kenelle..?), oikein jaetut roolit/ TOIMIVA HIERARKIA (- ja tässä tullaan taas siihen että taitava tuottaja kerää parhaimmillaan ympärilleen oikeat ihmiset oikeisiin työnkuviin -), oikeanlainen asenne (palo tehdä, kunnianhimo, rehellisyys ryhmän sisällä, päättäväisyys, luova hulluus, pilke silmäkulmassa!) ja kaikkeen edelliseen liittyen tietysti TAITO tehdä.

### 7.3 Kuvaaja

Kyselyyn vastannut kuvaaja on juuri valmistunut ja toiminut useissa eri tuotannoissa kuvaajasta valomieheksi.

1. Kuvausryhmä koostuu useista eri ryhmistä esim. kameraryhmä, valoryhmä, tuotanto, lavastus. Joka ryhmällä on oma esimies/vastaava, joka huolehtii ryhmän toimivuudesta. Ryhmän sisällä vallitsee hierarkia, esimies-alainen = valaisija-valomies tai vastaavasti lavastaja-lavastusassistentti. Tätä suurta kuvausryhmää, joka koostuu pienistä alaryhmistä (osa-alue) hallitsee tuotantopäällikkö/tuottaja.
2. Ryhmän toimivuuden takia. "Tehdään-kiva-leffa-yhdessä-kaikki-tekee-jotakin" asenteella ei pärjää. Ryhmässä on taiteellisesti vastuussa olevat henkilöt.
3. Kun esimiesasemaa käytetään väärin. Esim. teettämällä tarpeetonta työtä.
4. Ei missään nimessä, jos ei hierarkiaa käytetä väärin.
5. Kaikki tietävät tehtävänsä ja toimivat sen mukaan. Hyvä päätöksentekokyky ryhmänjohtajalla (tuotanto, kuva, valo, jne...) on tärkeää. Kaikki osa-alueet pelaavat hyvin yhteen. Yhteishenki tärkeää.

### 7.4 Kuvaussihteeri

Kyselyyn vastannut kuvaussihteeri on toiminut ammattilaiskentällä jo vuosikymmenen. Hän on toiminut niin itsenäisissä tuotantoyhtiöissä kuin Yleisradiolakin.

1. Hierarkia, eli nokkimisjärjestys, kuten ehkä voisi myös sanoa ;), kuuluu kaikkien ryhmätyöhön, ellei puhuta ruotsalaisesta ryhmästä, joka toimii kaiketi meikäläistä hierarkiaa demokraattisemmin, keskusteleavammin ja muutenkin

toiset ihmiset huomioiden... (sallithan hieman huonoa huumoria mukaan... )

Mutta hierarkia kuvausryhmässä on asioiden päättämisen- ja toteuttamistapa, henkilöiden käskytyjärjestelmä, jossa ylintä päätäntävaltaa käyttää ohjaaja ja monesti myös kuvaaja, varsinkin jos ohjaaja ei ole teknisesti kovin vahva.

Tuottaja vastaa tietysti aina kaikesta taloudellisesti ja usein myös taiteellisesti, mutta rajaan tässä tapauksessa tuottajan pois, sillä kun puhutaan kuvausryhmästä, käsittän ryhmän siihen aktiivisesti osallistuvien jäsenien kautta, tuottaja on usein kuvaustilanteessa, vaikkakin läsnä, kuitenkin tarkkailijan asemassa, ikään kuin varmistaen, että kaikki kulkee ennalta sovitun mukaisesti. Tähän tuo tietysti poikkeuksen ne poikkeustapaukset, esim. riita- onnettomuus- ym. tilanteen, joissa tuottajanrooli päättäjänä ja työryhmän (hierarkkisena) johtajana korostuu. Ja on myös tuottajia, jotka eivät kertaakaan käy kuvauspaikalla...

2. On kaikesti ryhmän dynamiikan kannalta hyväksi, että on yksi (tai kaksi) henkilöä, jotka luotsaavat tuotantoa, tietävät mitä tehdään, mihin pyritään ja miksi. Heidän kokemuksensa, visionsa sekä asemansa kautta saavutetaan yleensä luonteva hierarkia, joka turvaa normaalin kuvausrytmin. Tiedetään keneltä kysyä, milloin kysyä ja mitä kysyä. Hierarkia ei välttämättä ole negatiivinen asia, jokin pakollinen ylhäältä saneltu pakkopulla. Hierarkia tuo tavallaan hyvää rutiniä, joka muutosalttiissa ja hektisessä kuvaustilanteessa selkeyttää työnjakoa, siis itse työtä. Ohjaajan lisäksi jokaisella osastolla (puku/maski, valo, ääni.. on oma pomonsa, yleensä suunnittelija).

3. Saattaa olla joitain työryhmiä, jotka ovat jo pitkään tehneet töitä yhdessä, tai kaveripiiriin syntyneitä ryhmiä, tällöin ankara hierarkkinen ajattelu saattaa tuntua kankealta tai muuten vastenmieliseltä. Tämä edellyttää selkeää yhteistä päätöstä tai muuta yhteisymmärrystä tai tasa-arvoista ajattelua sen suhteen, kenellä on taitoa/osaamista tehdä ko. asiat juuri sen yhden päämäärän saavuttamiseksi ja mikä on työnjako. Usein myös näissä ryhmissä ihmisten keskinäiset kemiaat toimivat hyvin, ryhmään on valikoitunut juuri keskenään sopivat henkilöt. Mikäli tällainen tilanne on, on hierarkia turhaa. Näkisin sen melko harvassa tuotannossa sinällään onnistuvan, sillä monesti ryhmät kasataan vain ohimene-

viä juttuja varten, jopa toisilleen tuntemattomista henkilöistä, eikä mitään erityistä yhteistä muuta tekijää näin ehkä ole.

4. Hierarkia sinällään ei ole negatiivinen asia, kuten jo kohdassa 2 totesin. Hierarkia alkaa hiertämään yleensä siinä vaiheessa kun ryhmän sisällä on huonoja ihmissuhteita (siis työsuhteita, ei romansseja, tosin nekin saattavat heijastua hierarkiaan suosimisena tms.), huonoa johtamista, taloudellisia - tai muita sen tyyppisiä ongelmia, jotka aiheuttavat ihmisissä valtataistelua, epävarmuutta omasta asemastaan tai työnkuvasta. Jos työnkuvat ovat epäselvät, tai ns. johdossa olevat ihmiset käyttävät asemaansa väärin tai selkeästi epäpätevä ihminen joutuu ottamaan vastuun työstä johon ei pysty - näissä tapauksissa hierarkia näyttäytyy työtä heikentävänä asiana. Myös jos hierarkiaa pidetään väkisin pystyssä, annetaan ihmisten pitää asemastaan liian kauan kiinni, heikentyy työryhmän motivaatio. Hierarkia ei ole silloin enää luonnollinen, vaan keinotekoinen. Ihmisten tulee jossain määrin pystyä luottamaan ja kunnioittamaan heidän "hierarkiassa yläpuolellaan" olevia henkilöitä.

5. Sanoisin, että keskinäinen kunnioitus, jokaisen ammattitaito, hyvä työmoraali ja -motivaatio, selkeät työnkuvat ja hyvä, ammattimainen asenne. Työryhmässä voi olla veteraaneja, nuoria innokkaita tekijöitä, keltanokka harjoittelijoita, kaikille löytyy tilaa, kun edellä mainitut seikat täyttyvät.

## **7.5 Äänisuunnittelija**

Kyselyyn vastannut äänisuunnittelija on juuri ammattiinsa valmistunut ja toiminnut äänisuunnittelijana ja äänimiehenä lukuisissa tuotannoissa.

1. Se tarkoittaa sitä, että eri henkilöillä on vastualueet, jotka tulee hoitaa kuvauspaikalla. Se kenellä on kuvauksissa suurin vastuu, määrää sen miten kuvaukset tehdään, ja muut seuraavat sitä. Suurin vastuu on vähän tapauskohtaista, mutta se voi olla esim. budjetti, aikataulu tai taiteellinen vastuu (muitakin päävastuita varmaan on). Ohjaaja määrää kaikesta taiteellisesta ja tuottaja kaikesta



käytännön asioista. Noin suurin piirtein.

Hierarkiassa suoraan näiden alapuolella ovat sitten eri osa-alueiden vastuuhenkilöt, kuten kuvaaja, valaisija, äänittäjä, lavastaja jne. Heillä taas on apulaisensa jne...

2. Hierarkia pitää olla, että kuvausryhmää pystytään johtamaan kohti yhteistä tavoitetta. Ihmisiä on helpompi johtaa, kun ryhmät ovat pieniä ja heillä on oma tehtäväalueensa. Jos elokuvan kuvausryhmä olisi ohjaaja + 100 työmiestä, niin ohjaajan olisi vaikea selittää jokaiselle millaisen elokuvan hän haluaa. Kun jokainen osa-alue tehdään pienessä ryhmässä, niin johtaminen tapahtuu ikään kuin itsestään, eikä ohjaajan tarvitse johtaa kuin muutamaa ihmistä, jotka sitten taas johtavat omia ryhmiään.

3. Edellisestä vastauksesta voi varmaan päätellä, että hierarkian tarve pienenee, kun kuvausryhmä on pieni, vain muutaman ihmisen ryhmä. Myös silloin jollakin täytyy olla päävastuu hommasta, jolloin hierarkia tavallaan on voimassa. Mutta jos kuvausryhmä on vaikkapa vain kuvaaja + äänittäjä, niin hierarkian merkitys on aika pieni. Äänittäjän täytyy vain seurata mitä kuvaaja tekee. Eli vastaus on: Hierarkiaa ei tarvita, jos tekee kaiken yksin. ;)

4. Päinvastoin. Jos joku kuvausryhmässä kokee, ettei pysty suoriutumaan siitä tehtävästä, mikä hänelle on hierarkiassa määrätty, niin vika on silloin siinä henkilössä. Hän haluaisi ehkä itse määrätä siitä, millaisen tuotannon hän haluaa tehdä, jolloin se ei ole sama, mitä muut ovat tekemässä. Tällainen henkilö haluaisi itse johtaa, eikä olla johdettavana. Mutta hyvä johtaja on myös hyvä alainen. Näin opetettiin armeijassakin. ;) Hierarkia parantaa kuvausryhmän toimivuutta, jos johtajina on osaavia henkilöitä.

5. Kaikkien pitää tietää, mitä ollaan tekemässä. Vastuu pitää jakaa siten, että se ei ole taakka, mutta sen olemassaolon tiedostaa. Kaikilla pitää olla siis sopivasti

työtä, joka tuntuu työn tekijästä korvaamattomalta. Toisten työtä pitää arvostaa. Tiedon pitää kulkea, eli työntekijöitä pitää johtaa hyvin.

## **7.6 Lyhytelokuvan *Veri* synopsis ja päätekijät**

Elämä on parhaimmillaan ja pahimmillaan yllätyksellistä. Veri on tarina elämästä ja sen onnellisista hetkistä, jotka voivat muuttua päinvastaisiksi silmänräpäyksessä.

Tämä epämiellyttävä totuus henkilöityy Veri-lyhytelokuvassa Aaro Laitisen hahmossa. Laitinen seurustelee, on hyväpalkkaisessa työssä ja elää omien standardiensä mukaan onnellista elämää.

Laitisen kohdalla kaikki tulee muuttumaan koskettavalla ja raa'alla tavalla, kun lapsuudenystävän kanssa vietetty ilta murtaa hänet ja johtaa peruuttamattomaan tekoon.

"Tunteet kohillaan. Aina."

Ohjaaja-käsikirjoittaja Ville Rissanen

Tuottaja-tuotantopäällikkö Laura Valoma

Kuvaaja Jussi Lindgren

Lavastaja Laura Nokkala

Leikkaaja Arttu Luukkonen

Äänisuunnittelija Ville Hovi

Musiikki Kärki & Räisänen

## **7.7 Lyhytelokuvan *Morocco* synopsis ja päätekijät**

When Jerry gets into trouble in a blizzard it seems like he will be left for dead until the arrival of William. William takes the old man back to his isolated cabin and looks after him. With his frostbitten toes removed Jerry's recovery time

means the men are forced to get to know one another. Both socially awkward men obfuscate about their lives and the small talk shows that the men have little trust for strangers. It is clear that William hides a painful past but is there something more to this pain than his deceased wife? Jerry's determined quest has lead him to the middle of nowhere and just as he thinks he has to move on again he finds something devastatingly interesting in the cabin.

Ohjaaja Garry Paton

Käsikirjoittaja Cai Ross

Vastaava tuottaja Johnny Wilson

Tuottaja Emilia Howells

Kuvaaja Ville Salminen

Lavastaja Crista Parviainen

Leikkaaja David DuBois

Äänisuunnittelija Mikko Salo

Musiikki Jamie Serafi