

## **Tunnejohtaminen**

- Flow-tilan hyväksikäyttäminen  
taiteellisen ryhmätyön tehokkuuden  
parantamisessa.

Jaakko Sorja

Opinnäytetyö  
Marraskuu 2012  
Viestintä  
Kuvaus

## TIIVISTELMÄ

Tampereen ammattikorkeakoulu  
Viestintä  
Kuvaus

Jaakko Sorja

Tunnejohtaminen

Flow-tilan hyväksikäyttäminen taiteellisen ryhmätyön tehokkuuden parantamisessa.

Opinnäytetyö 55 sivua, liite / liitteitä 6 sivua  
Marraskuu 2012

---

Tässä opinnäytetyössä keskitytään siihen, kuinka johtaja voi omaa ja alaistensa tunnetilaa ohjaamalla viedä ryhmäänsä kohti optimaalista tehokkuutta. Tehokkuus taiteellisessa tekemisessä tarkoittaa sitä, että yksilöt pystyvät käyttämään omia taitojaan ja tietojaan mahdollisimman nopeasti ja että päätökset, jotka luovat valmiin lopputuloksen ovat oikeita ja tarkkoja. Ihmisen keskittynein eli tehokkain tila saavutetaan, kun hän pääsee flow-tilaan. Koska elokuvan tekeminen on ryhmätyötä, tehokkaimman työympäristön saavuttamiseksi työryhmän johtajan on mahdollistettava flow-tila koko työryhmälleen.

Yhdistämällä tunteita, johtajuutta ja flow-tilaa käsitteiden tutkijoiden tutkimustuloksia omiin kokemuksiini vuosina 2010-2011 tehdyistä TAMK:n opinnäyteprojekteista olen tullut siihen tulokseen, että ryhmänjohtaja pystyy ohjaamaan ryhmäänsä kohti tunnetilaa, mikä mahdollistaa flow-tilan muodostumisen. Määrätietoinen pyrkimys päämäärään yhdistettynä ajatusten keskittymiseen olennaiseen, eli tähän hetkeen, antavat parhaan mahdollisuuden tehtävän suorittamiseen mahdollisimman tehokkaalla tavalla. Tällainen mielentila syntyy, kun luodaan mahdollisimman stressitön toimintaympäristö ja mahdollistetaan psykologi Mihaly Csikszentmihalyin määrittämät flow-tilan 8 prekursoria, jotka ovat 1) Päämäärät ovat selvät, 2) Palaute on nopeaa, 3) Tasapaino haasteiden ja taitojen välillä, 4) Keskittyminen on syvää, 5) Nykyhetki tärkein, 6) Hallinta ei tuota vaikeuksia, 7) Ajantaju muuttuu, 8) Egon poissa olo. Näistä tärkeimmät ovat kohdat 1, 2, ja 3, sillä ryhmänjohtajalla on mahdollisuus vaikuttaa niihin omalla toiminnallaan.

Esittelemäni työtavat antavat ryhmänjohtajalle mahdollisuuden ryhmän tunnetilan ohjaamiseen flow-tilaa kohti. Opinnäytetyöni antaa lukijalle tietoa tunnetilojen ja stressin hallinnasta ryhmänjohtajan näkökulmasta. Tämän ymmärryksen kautta hän pystyy rakentamaan mahdollisimman stressittömän työympäristön niin itselleen kuin ryhmälleenkin. Kun koko työryhmän tunnetila on optimaalinen, myös työtehokkuus paranee.

## ABSTRACT

Tampereen ammattikorkeakoulu  
Tampere University of Applied Sciences  
Bachelor of Culture and Arts  
Cinematography

Jaakko Sorja

Emotional intelligence in leadership

Utilization of the flow-state in maximizing the efficiency of a group in artistic work.

Bachelor's thesis 55 pages, appendix / appendices 6 pages

November 2012

---

The focus of this study is to find out how a leader can by influencing his/her emotional state and that of his crew, lead his/her crew towards optimal efficiency. Efficiency in a group effort requires that the individuals involved are able to use their craft and knowledge as fast as possible and that the decisions they make are accurate and lead towards the right conclusion. The highest level of focus and thus the most efficient state of mind can be achieved by entering a state called flow. Since making a film is a group effort, the leader must make entering the flow-state possible for everyone in the crew in order to achieve the most efficient work environment.

By combining information from researchers who have studied feelings, leadership and the flow-state to my own experiences from TAMKs 2010-2011 thesis projects, I have arrived to a conclusion that a group leader is capable of directing his/her group towards a emotional state that makes the flow-state possible. Decisive effort towards achieving a goal combined with the mind being focused completely to the task at hand leads to the task being completed in the most efficient way possible. This kind of concentration is made possible through creating a stress free work environment and understanding the 8 precursors for entering the flow-state as determined by psychologist Mihaly Csikszentmihalyin. They are 1) Clear goals, 2) Feedback is quick, 3) The balance between the challenge and the skill level is right, 4) Concentration is deep, 5) The moment is all that matters, 6) There are no problems controlling the situation, 7) The sense of time is affected, 8) The Ego doesn't exist. The most important points are 1, 2 and 3, because the group leader has the best chance of influencing them with his/her actions.

The methods I have presented give the group leader a chance to direct his/her group towards flow. Thesis also includes information about emotional states and stress control from the stand point of a group leader. This information will help the leader to create a stress free work environment for him and for the group. Optimal emotional state inside the group will lead to better efficiency.

## SISÄLLYS

Tunnejohtaminen.	1
1 JOHDANTO	6
2 Flow	9
2.1 Flow-tilan 8 prekursoria	10
2.1.1. Päämäärät ovat selvät	10
2.1.2. Palaute on nopeaa	12
2.1.3. Tasapaino haasteiden ja taitojen välillä	13
2.1.4. Keskittyminen on syvää	16
2.1.5. Nykyhetki tärkein	18
2.1.6. Hallinta ei tuota vaikeuksia	19
2.1.7. Ajantaju muuttuu	19
2.1.8. Egon poissa olo	21
3 Sisäinen maailma	23
3.1 Tunteet	23
3.2 Tunneäly	24
3.3 Stressi	25
3.4 Oman mielenhallinta	30
3.5 Tunnetilan ohjaaminen	33
4 Ryhmän johtaminen	36
5 Yhteenveto	42
LÄHTEET	48
LIITTEET	49
Liite 1. Taitojen ja haasteiden tasapaino.	49
Liite 2. Flow normaalissa elämässä.	50
Liite 3. Kuvaajan fragmentoitunut tarkkaavaisuus.	51
Liite 4. Osatehtävien lokeroiminen.	52
Liite 5. Flow-tilan 8 prekursoria.	53
Liite 6. Johtajan tehtävät flow-tekemiseen tähtäävässä ryhmätyössä. ....	54
Liite 7. Oman sisäisen maailman hallinta kohti flow- tilaa.....	55

## 1 JOHDANTO

Ihmisen sisäisen maailman käsitteleminen on aina monimutkaista, sillä meidän kokemuksemme usein eroavat toisistaan liikaa voidaksemme tehdä yhdenmukaisia johtopäätöksiä niiden perusteella. Työni otsikkona on ”Flow-tilan hyväksikäyttäminen taiteellisen ryhmätyön tehokkuuden parantamisessa”. Jotta tutkimuksessa on mahdollista päästä ymmärrettävään lopputulokseen, on määriteltävä termit ”taiteellinen ryhmätyö” ja ”tehokkuus” siihen kontekstiin liittyen, missä niitä käsitellään. Kaikki taiteelliset päätökset ryhmätyössä lähtevät ryhmän johtajasta. Taiteellinen ryhmätyö on siis työn johtamista. Ryhmän jäsenet toimivat taiteellista työtä tekevän johtajan käsinä ja sormina. Johtajan tehtävä on ohjata alaisiaan siten, että tehtävä tulee suoritettua mahdollisimman tehokkaasti.

Tehokkuus elokuvatuotannossa tai jossain muussa vastaavanlaisessa produktiossa on sen tekemistä mahdollisimman nopeasti ja mahdollisimman laadukkaasti. Elokuvan tekemisessä on näin kaksi usein toisiinsa nähden vastakohtaista ajatusta: mahdollisimman halvalla, mahdollisimman hyvää. Mahdollisimman halvalla tarkoittaa mahdollisimman nopeaa toimintaa ja mahdollisimman hyvä tarkoittaa sitä, että tästä aikapaineesta huolimatta taiteelliset päätökset, joita ryhmänjohtajat, kuten ohjaaja, kuvaaja ja valaisija tekevät, ovat oikeita. Tehokkuus tekemisessä tarkoittaa siis sitä, että yksilöt pystyvät käyttämään omia taitojaan ja tietojaan mahdollisimman nopeasti ja että päätökset, jotka luovat valmiin lopputuloksen, ovat oikeita ja tarkkoja. Tämän mahdollistavat hyvä ennakoivaltautuminen, yksilöiden aikaisemmat kokemukset ja optimaalinen ryhmän toiminta. Opinnäytetyössäni keskitytään siihen, kuinka johtaja voi omaa ja alaiensa tunnetilaa ohjaamalla viedä ryhmäänsä kohti optimaalista tehokkuutta.

Tulin siihen lopputulokseen, että jos ryhmän toiminnassa ei ole pahoja vikoja eli jokainen ryhmän jäsen tietää oman tehtävänsä ja kaikki ymmärtävät toisiaan ja pitävät toisistaan, tehokkuuden määrää keskittymisen taso. Olen ollut projekteissa, joissa kaikilla on hauskaa, mutta toiminta on hidasta, ja projekteissa, joissa toiminta on nopeaa, koska kaikki haluavat mahdollisimman pian mahdollisimman kauas toisistaan. Tehokkuuden maksimoimiseksi hyvän hengen on lähdettävä tekemisestä.

Mielen ollessa niin sanotussa flow-tilassa mahdollistetaan tehokkaimmat työskentelytavat. Yhdysvaltalainen mantereen ylittävän ilmailun pioneeri Charles Lindbergh kuvaa flow-tilaa näin: ”Olen hetki hetkeltä täysin tietoinen ohjaamoni yksityiskohdista laitteista vivuista, kulmista. Jokainen esine saa uuden arvon. Tarkastelen hitsausjälkiä putkistossa (jäätäneessä teräskudoksessa jonka läpi kulkee valtava näkymättömän rasituksen paino)... maalipisara korkeusmittarin lasissa... polttoaineventtiilit... asiat, joita en ole aikaisemmin paljon ajatellut, ovat nyt selviä ja merkittäviä... Voi olla, että lennän monimutkaista lentokonetta, syöksyn ilmojen läpi; mutta tässä hytissä minua ympäröi yksinkertaisuus, ja ajatukset ovat vapaat ajasta.” (Csikszentmihalyi 2005, 295). Tämä tila on tuttu kaikille, mutta monet eivät osaa antaa sille nimeä. Kun minulta kysytään, mikä on ollut paras projekti, missä olen ollut, vastauksena ei ole se hauskin, ei se kaikkein menestynein, vaan se, missä olen ollut eniten tässä tilassa. Flow yhdistää tehokkuuden ja miellyttävyyden eli työn tekemisen mielekkyys todella lähtee itse tekemisestä, ei hyvistä jutuista ja kavereiden kanssa keskustelemisesta. Näin ollen tutkimukseni pääkysymykseksi muodostuu, kuinka ryhmänjohtaja voi maksimoida flow-tilassa työryhmässä olevien yksilöiden määrän. Projektit, joiden kautta pyrin tähän kysymykseen vastaamaan ovat vuosina 2010-2011 tehdyt TAMK:n opinnäyteprojektit, joissa olen ollut ryhmänjohtajan asemassa:

Metsästysmaa (TAMK, 2011): Valaisija

Kaunis kuolema (TAMK, 2011): Kuvaaja, käsikirjoittaja.

Tunnevammoja (TAMK, 2011): Apulaisohjaaja

”8” (Blind Spot Pictures, 2011) : Valaisija



## 2 Flow

Dokumentissa ”Senna” (Universal Pictures, Working Title Films 2010) Aerton Senna kuvailee flow-tilaa ja sen särkymisestä aiheutuneesta keskittymisen menetyksestä: ”Olin jo johdossa, [...] ja minä vain jatkoin. Yhtäkkiä olin melkein kaksi sekuntia nopeampi kuin kukaan muu, mukaan lukien tallikaverini, joka ajoi samanlaista autoa. Ja yhtäkkiä tajusin, etten enää ajanut tietoisesti. Ajoin jonkinlaisen vaiston varassa ja olin kuin eri ulottuvuudessa. Olin ikään kuin tunnelissa.” Ihminen, joka on uppoutunut jonkin asian tekemiseen ei välttämättä ole missään vaiheessa tietoinen flow-tilan muodostumisesta. Se saattaa olla lyhytkestoinen ja hetkittäinen eikä läheskään yhtä voimakas kuin Sennan kuvailema tila. Opinnäytetyöni kontekstissa flow-tila onkin järkevämpää määritellä täydellisen keskittymisen tilana eikä niinkään tajunnantilan rajuna muutoksena, kuten transsitilana.

Sanalla ”flow” on monenlaisia konnotaatioita. Monet yhdistävät sen heti 1960-70-lukujen hippiliikkeeseen, joka viljeli fraaseja, kuten ”go with the flow”. Voi olla että ”flow” tarkoitti hippiliikkeen alkuaikoina juuri sitä tilaa, mitä tässäkin tutkimuksessa käsitellään, mutta jossain vaiheessa sen merkitys kääntyi kuvaamaan passiivista, usein huumausaineiden vaikuttamaa tilaa, jossa tapahtumien mukana soljuttiin tarkoituksena kokea mahdollisimman paljon mielihyvää. Flow-tila, josta minä kirjoitan, on aktiivinen tila, jonka synnyn mahdollistavat intensiivinen tekeminen sellaisella tasolla, että omat taidot ja ympäristön tehtävät ovat oikeassa tasapainossa. Flow-tilaa 1970-luvulta asti tutkinut psykologi Mihaly Csikszentmihalyi kirjoittaa kirjassaan *Hyvä bisnes: Johtaminen, flow ja tarkoituksen luominen* (2007, 70) seuraavanlaisesti kuvatessaan flow-tilan syntyä: ”Ne ovat tilanteita, joissa tarkkaavaisuutemme voidaan vapaasti

kohdistaa tavoitteiden saavuttamiseen, koska ei ole mitään epäjärjestystä, joka pitäisi korjata, eikä uhkaa, jota vastaan itsen pitäisi suojautua.”

On tärkeää huomioida, että ilo ja mielihyvä eivät ole sama asia. Emme tunne itseämme erityisen hyväksi flow-tilassa, koska keskittymisemme on täysin kiinni tekemässämme asiassa. Jälkeenpäin saatamme olla väsyneitä tehdystä työstä, joten emme silloinkaan tunne mielihyvää toiminnastamme. Mihaly Csikszentmihalyin mukaan (2005, 81) heidän tekemissään haastatteluissa haastateltavat kuvailivat ilon kokemusta paljolti samalla tavoin riippumatta kulttuurista, nykyaikaisuuden asteesta, iästä tai sukupolvesta. Se, mitä he tekivät kokiessaan iloa, vaihteli suunnattomasti. Ilo ilmenee vasta, kun ajatteleme asioita jälkeenpäin ja yllättäin työn lopputuloksella ei ole juurikaan vaikutusta siihen, pidämmekö aikaisempaa toimintaa iloa aiheuttavana vai emme. Näin on tapahtunut kaikkien erityisen haastavien projektien kanssa. 3- minuuttisten elokuvien tekeminen ei ollut niin haastavaa kuin *Kauniin kuoleman* (2011, ohj. Minna Korhonen) tai ”8”:n (2011, ohj. Miro Laiho), joten tunnen suurempaa iloa ajatellessani näitä projekteja.

## **2.1 Flow-tilan 8 prekursoria**

Tässä luvussa esitellyt flow-tilan 8 prekursoria perustuvat listaan, jonka Mihaly Csikszentmihalyi esittelee kirjassaan *Hyvä bisnes: Johtaminen, flow ja tarkoituksen luominen* (2007, 22 - 132).

### **2.1.1. Päämäärät ovat selvät**

Jotta tekijä pystyisi keskittymään täysin siihen mitä tekee, hänen on oltava selvillä tehtävän pienimmistäkin osatehtävistä. Näin on mahdollista keskittyä hetkeen eikä siihen, mikä lopputuloksen pitäisi olla. Csikszentmihalyi antaa tästä esimerkin:

”Esimerkiksi se, mikä kiinnittää vuorikiipeilijän huomion, ei ole huipulle pääsy, vaan hetki hetkeltä tehtävät etenemissiirrot.” Hän tähdentää, että tekemisen todellinen nautinto syntyy askelista, joita tekijä ottaa kohti päämääräänsä, ei siitä, että hän lopulta saavuttaa sen. (2007, 54 - 55.)

Kuvauspaikalla päämäärät määrittelee ennen toiminnan eli kuvausten alkua tehdyt suunnitelmat. Käsikirjoitus, kuvasuunnitelma, valaisusuunnitelma ja callsheetit edustavat niitä ajatuksia, mitä projektissa taiteellisesti vastuussa olevat henkilöt pyrkivät toteuttamaan kuvauksissa. Yksityiskohtainen ennakkovalmistautuminen on siis flow-tilaan pyrkivän kuvaustilanteen perusta. Jotkut haluavat lähestyä kuvauksia mahdollisimman vähäisellä suunnitelmilla. Tällaisen lähestymistavan johtaminen flow-tilaan kuvaustilanteessa vaatii tekijöiltä oman osa-alueensa täydellistä osaamista. Se voi toimia nerokkaiden ohjaajien ja kokoneiden, tällaiseen työtapaan tottuneiden työryhmien yhdistelmällä. Se saattaa jopa vapauttaa tekijät sääntöviidakosta ja tuottaa uusia mielenkiintoisia ratkaisumalleja, mutta se ei ole suositeltavaa opiskelijoille, jolleivät he välttämättä halua kasvattaa stressinsietokykyään.

Silloinkin, kun kyseessä on kokenut työryhmä ja mahdollisuus venyä tuotannollisesti isompien budjettien muodossa, suunnitelmien puuttuminen aiheuttaa stressiä ainakin tuotantoportaassa, jonka tehtäväksi jää reagoida taiteilijoiden päätöksiin konkreettisella tasolla. Yksi esimerkki tällaisesta tilanteesta on elokuvan *Veijarit* (2010, ohj. Lauri Nurkse) kuvaukset, joissa olin harjoittelijana valoryhmässä. Elokuvan ohjaajan Lauri Nurkseen ja kuvaajan Henri Blombergin tyylinä oli tehdä lopulliset päätökset kohtausten kuvakulmista ja näyttelijöiden asemista kyseessä olevaa kohtausta edeltävänä iltana. Eräässä tilanteessa kuvasimme tiellä. Valoryhmän tehtävänä oli simuloida erilaisia katulamppuja, joita tien varrella oli. Ohjaaja ja kuvaaja tekivät

päätöksensä ja niiden toteuttaminen valollisesti vaati, että paikalle tuotiin ylimääräinen nosturi. Tällaisessa tilanteessa tuotantoportaan tehtäväksi jäi hoitaa nosturi paikalle ennen kuvausten alkua. Tällaisia tilanteita tulee eteen tietysti välttämättä, koska aina suunnitelmat eivät toteudu tai niitä ei pystytä tekemään tarpeeksi tarkasti, mutta on varmaa, että jos kuvausryhmä laitetaan tällaiseen tilanteeseen tietentahtoen jatkuvasti stressikäyrä nousee ja flow-tilan saavuttamisen mahdollisuus heikkenee.

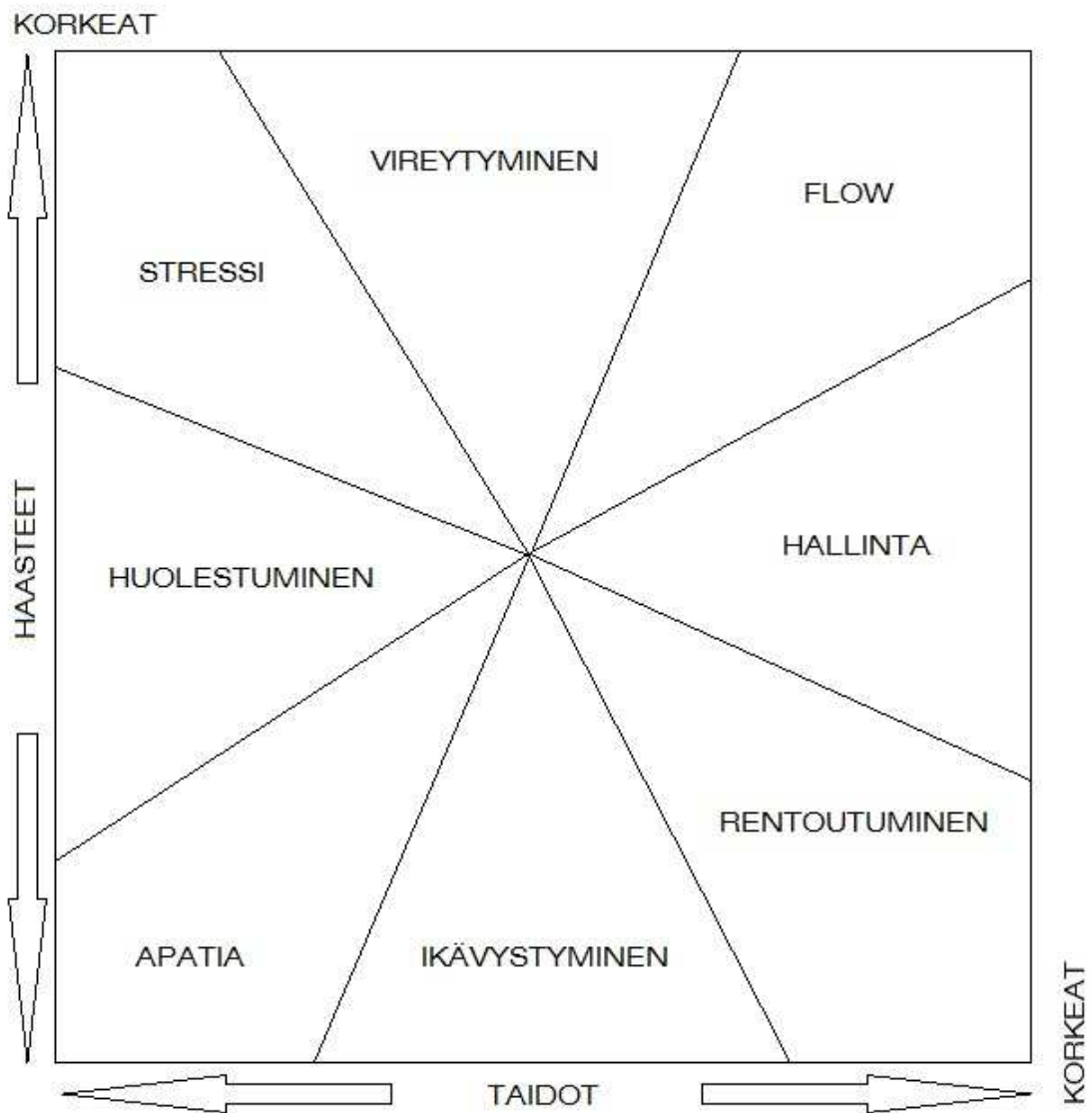
Mitä ylemmäs tuotannon hierarkiassa mennään sitä monitahoisemmaksi työ muuttuu. Esimerkiksi valomies keskittyy vain valokaluston liikuttamiseen ja sen hoitoon kun taas valaisija on vastuussa valokaluston lisäksi valonlaadusta ja sähkönkäytöstä. Tästä syystä onkin hyödyllistä jakaa vastuuta käytännön tekemisestä mahdollisimman laajalle. Operoijan on helppo päästä flow-tilaan, kun kuvaaja on asettanut hänelle hänen taitojaan vastaavan tavoitteen eli antanut selkeät, hänen taitotasoaan vastaavat ohjeet.

### **2.1.2. Palaute on nopeaa**

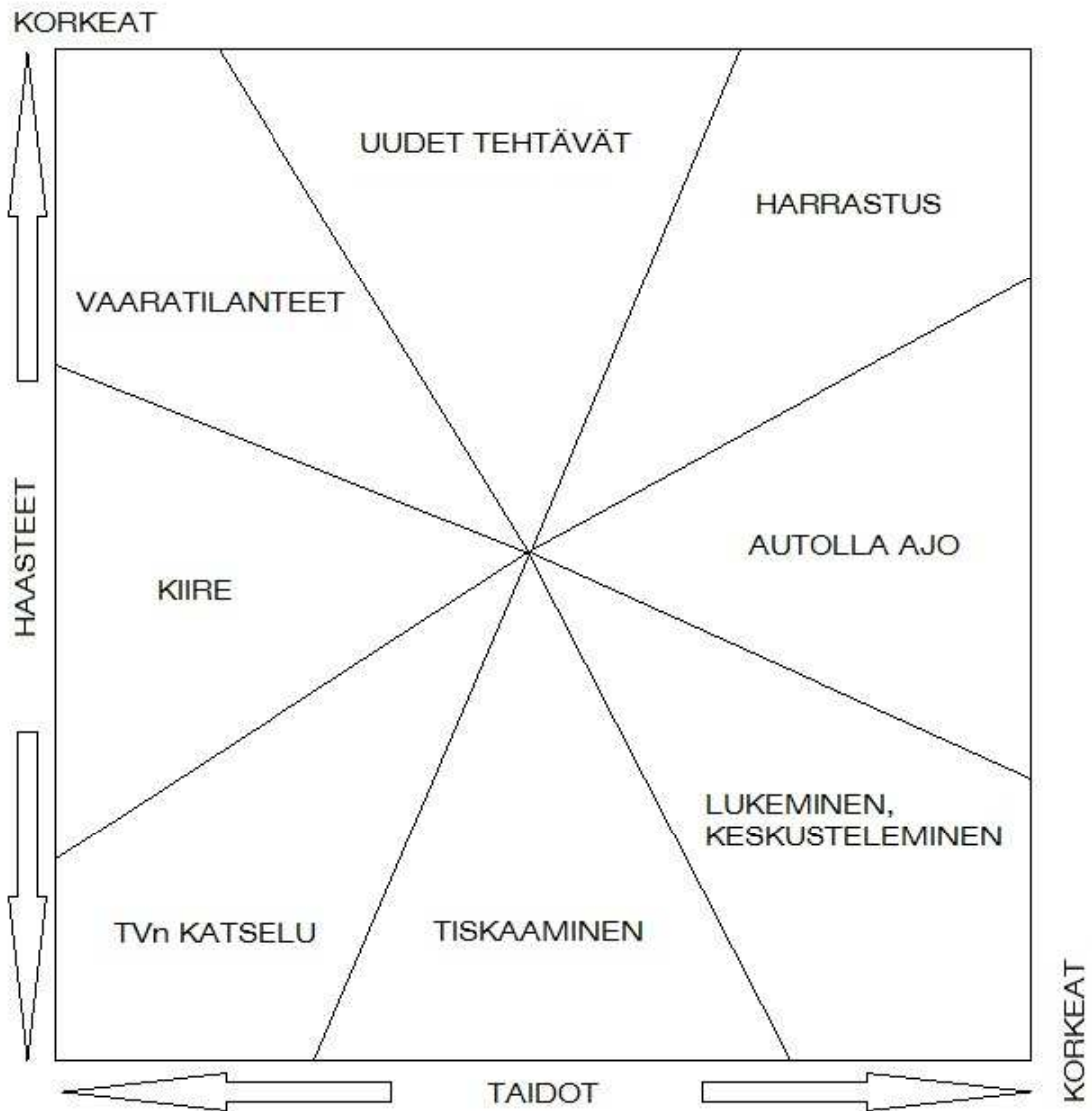
On tärkeää, että omalla tekemisellä on seuraus. Välitön palaute auttaa muodostamaan saavutettavia tavoitteita tekemiselle hetki hetkeltä muuttuvassa ympäristössä. Kuvauksissa taiteellisessa vastuussa oleva johtaja saa palautetta joko sisäisestä laadun käsiteestään tai häntä ylempänä hierarkiassa olevilta ryhmänjohtajilta. Suurimmassa osassa projekteja, joissa olen itse ollut, on hyvän ja huonon kuvan ero ollut selvä alusta asti. Siitä on puhuttu läpi koko suunnitteluvaiheen. Jos henkilöt ovat työskennelleet yhdessä aikaisemmin myös heidän henkilökohtainen käsityksensä laadusta on samankaltainen. Näin ollen ongelma muiden antamassa palautteessa on se, että mitä ylemmäs päätäntävällässä mennään, sitä enemmän henkilöt katsovat kokonaisuutta eivätkä yksityiskohtia. Esimerkiksi elokuvan valaisija keskittyy pelkästään kaikkeen, mikä liittyy valoon. Näin ollen valaisija näkee yksityiskohtia, joihin ohjaaja ja kuvaaja eivät yksinkertaisesti voi keskittyä ja heidän palautteellaan ei ole samanlaista syvyyttä

kuin mikä valaisijan tekemisessä on. Taide on monimutkainen aihe flow-keskustelulle, sillä siinä ei ole olemassa muita standardeja kuin oma sisäinen palaute teoksen ”oikeellisuudesta”. On siis tiedettävä tarkasti, mitä kivalta ja tilanteelta halutaan tai oltava niin itsetunteva, että tunnistaa tunteen, joka kertoo mikä on huonoa ja mikä ei.

### 2.1.3. Tasapaino haasteiden ja taitojen välillä



Kuva 1. Taitojen ja haasteiden tasapaino (Csikszentmihalyi, 2007, 87).



Kuva 2. Flow normaalissa elämässä (Csikszentmihalyi, 2007, 90).

Tekijän on uskottava mahdollisuuksiinsa viedä tehtävä loppuun saakka. Intensiivisyys flow-tilassa kasvaa haasteiden ja taitojen kasvaessa. Tajunnantilan rajut muutokset, kuten transsitila, saavutetaan vasta taitojen ja haasteiden huippupisteessä. Ikävystyminen ja hermostuminen ovat kummatkin ongelmallisia, sillä kumpikin niistä kasvattaa stressiä. Csikszentmihalyin (2005, 22) mukaan tekijän sisäinen optimaalinen tila saavutetaan, kun hänen tietoisuudessaan vallitsee järjestys. Järjestys saavutetaan, kun tarkkaavaisuus kohdistuu realistisiin tavoitteeseen ja kun hänen taitonsa ja toiminnan mahdollisuudet vastaavat toisiaan.

Omien rajojen koetteleminen tuottaa iloa, mutta se ei tarkoita, että toimintaympäristön tulisi olla mahdollisimman haastava. Itseasiassa päinvastoin: Toimintaa, johon haluamme keskittyä, ei ole mahdollista tehdä flow-tilassa, jos ympäristön sekavuus eli meidän tapauksessamme projektin aikataulut, logistiikka jne., tunkeutuu mieleemme ja repii tarkkaavaisuuttamme eri suuntiin. Näin ollen on hyvin tärkeää, että tuotannolliset seikat ovat kunnossa ja että yksilöt, joita epäjärjestyksessä olevien asioiden hoitaminen ei koske, pystyvät torjumaan epäjärjestyksen aiheuttaman stressin.

Tästä hyvä esimerkki ovat *Kauniin kuoleman* (2011, ohj. Minna Korhonen) kuvaukset, joissa oli monien eri syiden yhteissummana ongelmia tuotannollisten asioiden hoitamisessa. Ne tulivat hoidettua, mutta tuotantoryhmän pienuudesta (ryhmä pieneni juuri kuvasten alkaessa) johtuen yllätyksiin, joita elokuvaproduktioissa aina tulee eteen, reagoitiin liian hitaasti. Tämä ja joukko muita asioita johti siihen, että kaikki työryhmän jäsenet eivät päässeet purkamaan tavaroita koululle tai kotiin heti kuvausten jälkeen. Tilanne altisti ryhmän negatiivisille tunteille, jotka syöväät työmotivaatiota seuraavilta päiviltä. Tein kaikesta tästä huolimatta tietoisesti päätöksen olla puuttumatta tuotannollisiin seikkoihin, sillä kuvaajana ja käsikirjoittajana minulla oli jo tarpeeksi eri tehtäviä kuvauksissa. Jos olisin keskittynyt vielä tuotannollisiin ongelmiimme, olisi keskittymiseni repeytynyt ja kaikkien tehtävieni hoitaminen vaikeutunut. Tilanteeseen ei ollut helppoa olla puuttumatta, sillä persoonani on ongelmanratkaisukeskeinen. Luottamus siihen, että muu työryhmä pystyy hoitamaan ongelmat ilman minuakin, antoivat minun keskittyä kuvaamiseen ja sisällön tarkkailemiseen.

Yksi suurimmista ongelmista elokuvanteossa on se, että toiminnalle on hankala asettaa selviä, saavutettavissa olevia tavoitteita, jotka mieleemme hyväksyisivät. Csikszentmihalyi kirjoittaa tästä kirjassaan *Flow: elämän virta* näin:

Joissakin luovissa toiminnoissa, joissa ei etukäteen aseteta selkeitä tavoitteita, henkilön täytyy kehittää itselleen voimakas oma käsitys siitä, mitä hän aikoo tehdä. Taiteilijalla ei ehkä ole mielikuvaa siitä, miltä valmis taulu näyttää, mutta kuvan edettyä tiettyyn kohtaan hänen pitäisi tietää, onko siitä tulossa sellainen kun hän haluaa vai ei. Ja taiteilijalla, joka saa iloa maalaamisesta, täytyy olla sisäiset ”hyvän” ja ”huonon” kriteerit”, niin että hän jokaisen siveltimen vedon jälkeen voi sanoa: ”kyllä, tämä toimii; ei, tämä ei toimi”. Ilman tällaisia sisäisiä suuntaviivoja on mahdotonta kokea flowta (2005, 91).

Esimerkiksi *Kaunista Kuolemaa* (2011, ohj. Minna Korhonen) tehdessämme pidin yhtenä tavoitteenani aikataulussa pysymistä, mutta se ei ole elokuvan tekemisen tarkoitus. Ainakin niissä projekteissa, joissa olen itse ollut osallisena, koko työryhmän tavoite on tehdä hyvä elokuva. Tuottaja ja apulaisohjaaja, vaikka ovatkin rahasta ja sitä kautta ajasta vastuussa, eivät eroa tästä millään lailla. Heillekin on tärkeintä antaa työryhmälle mahdollisuus tehdä työnsä niin hyvin kuin mahdollista. Ongelmana on, että hyvän elokuvan tekeminen ei ole konkreettinen tavoite, sillä hyvän käsite on subjektiivinen ja abstrakti. Tavoite tekemiselle on välttämättä löydettävä juuri siitä, mitä tämän tavoitteen täyttämiseen on konkreettisesti tehtävä, aina valojen siirtelystä ja reknappulan painamisesta näyttelijöiden kanssa puhumiseen.

#### **2.1.4. Keskittyminen on syvää**

Selvät tavoitteet ja välitön palaute johtavat keskittymiseen. Olen huomannut, että flow-tila on helpompi saavuttaa valaisijana toimiessa kuin kuvaajana. Valaisijana saa olla taiteilija. Kuvaajan ensisijaisena tehtävänä on johtaa ja antaa palautetta muiden



tekemästä taiteesta, ei tehdä sitä itse. Hänen toimintansa on enemmän sosiaalista kuin teknisten yksityiskohtien muotoilemista. Hän ei siirtele lamppuja, kameraa tai rakenna dolly-rataa vaan keskustelee, ohjeistaa ja antaa käskyjä. Valaisijan ja muun teknisen ryhmän toiminnalla on siis konkreettisemmat tavoitteet ja tilanteessa saatu palaute on konkreettisempaa. Näin heidän toimintaympäristönsä ja tehtävänsä palvelevat flow-tilan muodostumista paremmin kuin kuvaajan, jonka tavoitteet ovat kiinni muista toimijoista. Tavoittaakseen flown kuvaajan taitojen ja tavoitteiden tulee olla sosiaalisia, ei teknisiä tai taiteellisia. Hänen tavoitteenaan tulisi olla se, kuinka hyvin hän pystyy välittämään informaatiota ja kuinka selkeästi hän pystyy antamaan ohjeita työryhmälleen.

Olen nähnyt monia kuvaajia, jotka osallistuvat teknisen ryhmän kanssa konkreettisiin toimintoihin. Tein *Kauniin kuoleman* (TAMK, 2011) kuvauksissa testin, jossa kuvasin itse ensin kolme päivää ja sen jälkeen loput kuvauksista kamerassa oli kiinni kameraoperoija. Havaintoni oli se, että kun laitoin itseni tilanteeseen, jossa käsittelin tekniikkaa, sen sisältämästä ajatusmaailmasta oli huomattavan hankalaa irtaantua antamaan ohjeita, jotka liittyvät valaisuun tai lavastukseen. Kyseessä olevassa projektissa valaisijalla ei välttämättä ollut aina tarvittavaa informaatiota tilanteen selvittämiseksi itsekseen vaan jouduimme selvittämään sitä usein yhdessä kesken kuvausten. Olen työskennellyt paljon valaisijana ja syyllistyin välillä siihen, että annoin liian konkreettisia ohjeita valaisijalle. Valaisija joutui ikään kuin valomiehen asemaan. Tekniikasta irtaantuminen vaikutti huomattavan positiivisesti ryhmän toimintaan. Kameraoperoijan hoitaessa kameraa aivoni vapautuivat ja pystyivät keskittymään täysin palautteen ja mielipiteiden jakamiseen työryhmälle. Tämä taas johti siihen, että työryhmän jäsenten tavoitteet ja toiminta-alueet selvisivät, mikä mahdollisti paremman keskittymisen tiettyyn tehtävään ja näin myös flow-tilan muodostumisen.

Syy siihen, että monet elokuvaajat haluavat operoida itse on yleensä se, että he ovat tottuneet saamaan flow-tilansa operoinnista. Tämä johtuu siitä, että monet heistä ovat nouseet pääkuvaajiksi kameraoperoijista (esim. John Seale) tai kuvannet paljon dokumentteja tai pienen budjetin lyhytelokuvia, joissa ei ole varaa kameraoperoijaan (esim. Roger Deakins). Tällaisetkin kuvaajat joutuvat usein luopumaan operoinnista, jotta he pystyvät hoitamaan muut tehtävänsä. Organisoiva eli ensisijaisesti ryhmänjohtamiseen keskittyvä kuvaaja pystyy huolehtimaan ryhmästään paremmin kuin kuvaaja, jonka tarkkaavaisuus hajaantuu teknisten velvollisuuksien ja johtamisen välillä. Systeemi, jossa kuvaaja on keskittynyt myös teknisiin yksityiskohtiin voi toimia, jos osa hänen organisointitehtävistään annetaan jollekin muulle työryhmän jäsenelle. Yleisin toimimismenetelmä on se, että flow-tilan saavuttaminen jätetään työryhmän jäsenten omalle vastuulle.

### **2.1.5. Nykyhetki tärkein**

Hetki hetkeltä vaihtuvat tavoitteet jotka joskus saattavat kuljettaa tekijän maaliin täyttävät tietoisuuden. Csikszentmihalyi ottaa kirjassaan *Flow: elämän virta* (2005, 160 - 161) esimerkiksi kahden kamppailijan välisen ottelun, jossa kumpikin pyrkii saavuttamaan pisteen, jossa hän kykenee kohtaamaan vastustajansa salaman nopeudella ilman, että hänen tarvitsee ajatella tai järkeillä, millainen liike milloinkin olisi paras puolustus tai hyökkäys. Hän jatkaa vielä, että taistelulajien mestarit väittävät, että kamppailusta tulee ilontäyteistä taiteellista toimintaa, jonka aikana tavanomainen mielen ja kehon kaksijakoisuus muuttuu harmoniseksi mielen ykseydeksi. Edwin Moses, joka on 400-metrin aitajuoksun kaksinkertainen olympiavoittaja, kertoo kisaan valmistautumisesta näin: ”Mielen on oltava täysin tyhjä. Vastustajasta selviytyminen, aikaero, oudot ruoat, hotellissa asuminen, henkilökohtaiset ongelmat- kaikki tällaiset asiat täytyy pyyhkiä pois tietoisuudesta niin kuin niitä ei olisi olemassakaan.”

(Csikszentmihalyi, 2005, 96.) Tästä on havaittavissa, että Moses pyrkii samankaltaista mielentilaa kohti kuin taistelulajin harrastajakin. Tämä vahvistaa mielipidettäni siitä, että optimaalisen mielentilan on elokuvan tekemisessäkin oltava samankaltainen kuin mitä mihin nämä esimerkit osoittavat.

### **2.1.6. Hallinta ei tuota vaikeuksia**

Flow-tilaan tähtäävässä tekemisessä on tärkeää, että kontrolli tilanteeseen, tehtävään ja ympäristöön pysyy hyvänä. Tähän auttaa taitojen ja haasteiden tasapainon ylläpitäminen, nopea reagointi muuttuvaan ympäristöön ja hyvä ennaltavalmistautuminen. On järkevää tutustua tekniseen kalustoon ennen kuvausten alkua yhdessä muun ryhmän kanssa, jotta kaikki tietävät, kuinka kalustoa käsitellään. Näin keskittymistä ei tarvitse suunnata kaluston kanssa pätkäilemiseen, kun sitä vaaditaan muuhun työhön.

### **2.1.7. Ajantaju muuttuu**

Flow-tilassa aika vaikuttaa kulkevan hitaampaa omassa mielessä kuin ympäristössä. Tämä täydellisen keskittymisen ominaisuus tuottaa ongelmia tekemisessä, johon liittyy selvät aikarajoitukset. Taiteilija voi maalata yhtäjaksoisesti, mutta kuvaajalla ja valaisijalla on usein tiukat aikarajoitukset. Kaikki pitäisi tehdä niin nopeasti kuin mahdollista. Ratkaisu ongelmaan löytyy siitä, että aikarajoitus hyväksytään ja otetaan osaksi omaa tehtävää. Esimerkiksi valaisija saa tietää apulaisohjaajalta, että valojen pystyttämiseen on aikaa 20 minuuttia. Hän tietää, miten paljon tietyt toiminnot vievät omalta ryhmältä aikaa. Hän ottaa pohdinnassaan huomioon ajan yhtenä osatekijänä. Tällä tavalla asennoitumalla valaisija ei hermostu tai stressaannu kiireellisestä tilanteesta, vaan miettii hetken, mitä kuva välttämättä kaipaa ja mitä annetussa ajassa on mahdollista tehdä. Hän hyväksyy ympäristön joustavuuden, päästää irti vanhoista tehtävistä ja muodostaa uusia, saavutettavissa olevia päämääriä. Jollei kuvan

valaisemiselle välttämättömiä toimenpiteitä ole mahdollista tehdä aikarajoitusten puitteissa, valaisija neuvottelee ohjaajan, kuvaajan ja apulaisohjaajan kanssa, onko aikaa mahdollista ottaa jostain muualta tätä kuvaa varten. Valaisija katsoo tulevaisuuteen ja suunnittelee jo ennen ensimmäisen lampun asettamista, mihin suuntaan kuvataan ja missä olisi mahdollisuus valmistella jo seuraavaa kuvaussuuntaa. Kaikki tämä kuuluu osana valaisijan tehtävään, ja kokemuksen karttuessa hän pystyy muodostamaan itselleen sisäisen kellon, jonka avulla flow-tila tehtävää tehdessä on mahdollinen, mutta kuvaukset pysyvät aikataulussa. Samanlainen asennoituminen pätee myös kuvaajaan, mutta muun ryhmän ei aikarajoituksista tarvitse välittää, sillä vastuu siitä on ryhmänjohtajalla.

Toinen vaihtoehto aikatauluongelman hoitamiseen olisi ehkä se, että ajoittaminen otettaisiin tekniseltä ja taiteelliselta ryhmältä pois siten, että apulaisohjaaja antaisi ajalliset rajoitteet ja olisi jatkuvasti muistuttamassa ajan kulumisesta. Tällöin ongelma on kuitenkin se, ettei apulaisohjaaja ole välttämättä tietoinen siitä, miten kauan eri työtehtäviin menee aikaa. Tilannetta helpottaa apulaisohjaajan kokemus tehtävästään tai se, että hän on käynyt läpi elokuvaprojektin eri tehtävät ja osaa näin henkilökohtaisen kokemuksensa kautta arvioida, kuinka kauan jonkin ongelman ratkaisemiseen menee aikaa.

Kuvattu toimintatapa toimi onnistuneesti elokuvan *Tunnevammoja* (TAMK, 2011) kuvauksissa, joissa toimin apulaisohjaajana. Valaisijana toimineen henkilön keskittyminen ei henkilökohtaisista syistä ollut juuri tuossa projektissa paras mahdollinen ja ajauduimmekin tällaiseen ratkaisuun osittain pakon sanelemana. Ongelmaksi muodostui se, että jatkuva ajasta muistuttaminen vaikeuttaa keskittymistä kesken toiminnan, joten se toimii häiritsevänä tekijänä. Tällaisen metodin käyttäminen

vaatii sitä, että apulaisohjaaja ymmärtää, missä tilanteessa keskittymisen kohteen hetkittäisellä muutoksella on vähiten haittaa.

*Kauniin kuoleman* (TAMK, 2011) kuvauksissa meillä oli suhteellisen kokematon apulaisohjaaja, joka tuli välillä häiritsemään työskentelyä hetkellä, jolloin olin esimerkiksi selvittämässä tilannetta itselleni tai antamassa ohjeita alaisilleni. Tämä johti välillä viestintään liittyviin onglemiin. Minä ja ohjaaja saatoimme antaa erilaiset ohjeet esimerkiksi avustajien toiminnalle eikä kumpikaan ollut tietoinen, että mitä ohjeita toinen oli antanut. Hyvä apulaisohjaaja huomaa tällaisen tilanteen ja pistää heidät sopimaan yhteisistä tavoitteista ennen ohjeiden antamista.

### **2.1.8. Egon poissa olo**

Egoton työskentelytapa on tärkeä elementti flow- tilaan nojautuvassa tekemisessä. On mahdotonta keskittyä täydellisesti tietyn tehtävän tekemiseen, jos osaa aivoista hallitsee täysin siihen liittymättömät ajatukset: ”Näytänköhän ammattimaiselta?”, ”Tykkääköhän tuo Riina minusta?” ja ”Toivottavasti en munaa itseäni ryhmän edessä.” Oli kyse mistä toiminnasta tahansa, jos tällaiset ajatukset saavat otteen tekijästä, flow-tilaa on mahdotonta saavuttaa. Ongelmia tuottaa myös kriittinen ohjaaja tai kuvaaja, jonka mielestä asiat eivät tapahdu tarpeeksi nopeasti tai jolla on erilainen käsitys siitä, mikä näyttää hyvältä. Ulkoinen kritiikki saattaa vaikuttaa egoonsa ripustautuneeseen ihmiseen siten, että hän, ollessaan varma oman mielipiteensä oikeellisuudesta, pitää siitä aggressiivisesti kiinni eikä hänen päätään pysty millään kääntämään. Keskustelussa ei ole mitään vikaa, mutta väittely ei kuulu kuvauspaikalle, sillä siinä kaksi puolta asetetaan vastakkain. Jos kahden erimieltä olevan ihmisen tavoiteena on selvittää erimielisyys eikä vain puolustaa omaa mielipidettään, kuten väittelyssä, ongelmaan yleensä löydetään ratkaisu.

Joillekin henkilöille on mahdotonta myöntää virheensä tai muuttaa mielipidettään. Tämä on äärimmäisen huono ominaisuus ryhmätyössä. Jos tällainen ihminen toimii ryhmänjohtajan asemassa, se saattaa olla tuhoisaa koko ryhmän toiminnalle. Negatiiviset tunteet, joita egotististen ihmisen kanssa työskentelmisestä välttämättä syntyy, leviävät työryhmissä kuin virukset.

Mitä useampi edellä kuvatuista kahdeksasta prekursorista on läsnä tekemisessä, sitä paremmat mahdollisuudet on flow-tilan saavuttamiseen. Tämä Leo Tolstoin *Anna Kareninasta* otettu katkelma kuvaa flow-tilaa ja siinä voidaan nähdä useita flown prekursoreita: ” Levin oli kadottanut kokonaan tietoisuuden ajan kulusta, hän ei tiennyt oliko varhainen vai myöhä. Hänen työssään alkoi tapahtua muutos, joka tuotti hänelle suurta nautintoa. Kun hän oli päässyt vauhtiin niitossaan, hänelle tuli hetkiä, jolloin hän unohti mitä työtä teki ja olo tuntui kevyeltä, ja juuri silloin viikatteensa jälki oli miltei yhtä tasaista ja hyvää kuin Titinkin. Mutta heti kun hän muisti mitä oli tekemässä ja yritti tehdä vielä paremmin, hän tunsu työn koko painon ja niitos oli huonoa...”. (Csikszentmihalyi 2007, 74.)

### 3 Sisäinen maailma

#### 3.1 Tunteet

Tunne on jonkun ärsykkeen aiheuttama lyhytaikainen kokemus tai reaktio. Yleensä tunne herää sosiaalisissa tilanteissa, ajattelun tai tavoitteiden yhteydessä. Ne ohjaavat ihmisen toimintaa motiivien, tavoitteiden ja tiedonkäsittelyn kanssa. (Wikipedia 2012, hakusana tunne.)

Tunteiden säätelystrategioiden avulla ihminen voi vaikuttaa tunteiden eri osatekijöihin. Ulkoisten strategioiden avulla ihminen voi vaikuttaa tunteiden aikaan saamaan käyttäytymiseen eli siihen, mitä hän tunnetilallaan tekee. Sisäisissä strategioissa vaikutetaan tunteita aiheuttavaa tilannetta koskevaan tiedon käsittelyyn eli siihen, mitä informaatiota hyväksytään tietoisuuteen. Näin voidaan muuttaa myös itse tunnekokemusta ja siihen liittyviä reaktioita (Wikipedia 2012, hakusana tunne).

Sosiaalisessa tekemisessä tunteiden merkitys on vielä suurempi kuin yksin tapahtuvassa toiminnassa. Elokuvan tekemisessä tunteiden hallitsemisen ja niiden ymmärtämisen tärkeyttä lisää vielä entisestään se, että se on taiteellista työtä. Taiteellisen työn tekemiseen käytetään suurelta osalta aivojen limbistä eli tunteita käsittelevää osaa: Päättämme, mikä on kaunista tai oikein tunteiden avulla, emme järkeilemällä.

Jos joku on epäystävällinen sinulle, on luonnollista vastata tälle ihmiselle samalla mitalla. Se saattaa tuntua jopa oikeudenmukaiselta, mutta se on silti väärä ratkaisu. Oman sisäisen maailman ja sitä kautta omien tunnereaktioiden muuttaminen on hidas ja tuskallinen prosessi, mutta jos halutaan saada tekemisestä kaikki irti, ei voida luottaa

siihen, että oikeanlaiset mekanismit muodostuvat luonnollisesti. Csikszentmihalyi mainitsee kirjassaan *Flow: Elämän virta* (2005, 43-44), että sellaisilla alueilla, joilla tietoa sovelletaan aineelliseen maailmaan, kuten fysiikassa ja genetiikassa, edistys on melko nopeaa, mutta kun tietoa pitäisi soveltaa muokkaamaan tapojamme ja halujamme, kehitys on mitätöntä. Tästäkin huolimatta tekemisen tehokkuutta nostavien sisäisten mekanismien muodostaminen on vaikeuksien arvoista. Vaikka niitä ei pystyttäisi muuttamaan täydellisesti, pienikin muutos parempaan suuntaan antaa mahdollisuuden oman toiminnan tehokkuuden ja sitä kautta koko ryhmän tehokkuuden parantamiseen.

### **3.2 Tunneäly**

Daniel Coleman määrittelee tunneälyn kirjassaan *Emotional Intelligence* (1996, 43) näin: “Tunneäly on metataito, joka määrittää, kuinka hyvin pystymme käyttämään muita taitojamme.”

Tunneälyä käyttää se mielen osa, joka pystyy katsomaan tilannetta sen ulkopuolelta. Jos pystyy astumaan suurenkin emotionin vallassa edes hetkeksi ulos itsestään, näkee tunteensa ja pystyy mahdollisesti ohjamaan tunteen aiheuttaman energian uudelleen johonkin rakentavaan toimintaan. Oman tunnetilan lisäksi ryhmän johtajan on pystyttävä havaitsemaan ryhmänsä jäsenten tunnetiloja, jotta hänen on mahdollista tehdä ryhmänsä tilaa auttavia päätöksiä. Salovey ja Mayer listaavat tutkimuksessaan *Emotional Intelligence* (Coleman 1996, 189), tunneälyn eri osa-alueet näin:

- 1) Tunteiden ymmärtäminen. Itsetuntemus, 2) Tunteiden hallinta, 3) Itsensä motivoiminen, 4) Toisten tunteiden ymmärtäminen. Empatia, 5) Ihmissuhteiden käsittely.



### 3.3 Stressi

Stressi on flow-tilaan nähden vastakkainen tila, jonka aiheuttaa jokin yllättävä tilanne tai keskittymisen repeytyminen liian moneen asiaan kerralla. Ajatukset keskittyvät siihen, että jotain tehtävää ei ole mahdollista suorittaa. Biologinen järjestelmä tulkitsee tämän uhaksi ja reagoi siihen aiheuttamalla stressitilan elimistöön. Stressimekanismi aiheuttaa sympaattista hermojärjestelmää aktivoimalla ”taistele tai pakene” –reaktion, joka voi olla raju tai lievä riippuen uhan laadusta. Stressin työtehokkuutta huonontavaa ja päätöksen tekoa vaikeuttavaa ominaisuutta ovat tutkineet mm. Richard Metzner ja John Husley. Metzner kirjoittaa *Journal of clinical Psychology* julkaistussa tutkimuksessaan *Huoli muuttaa päätöksentekoa: Negatiivisten tunteiden vaikutus kognitiiviseen ajatteluun* näin:

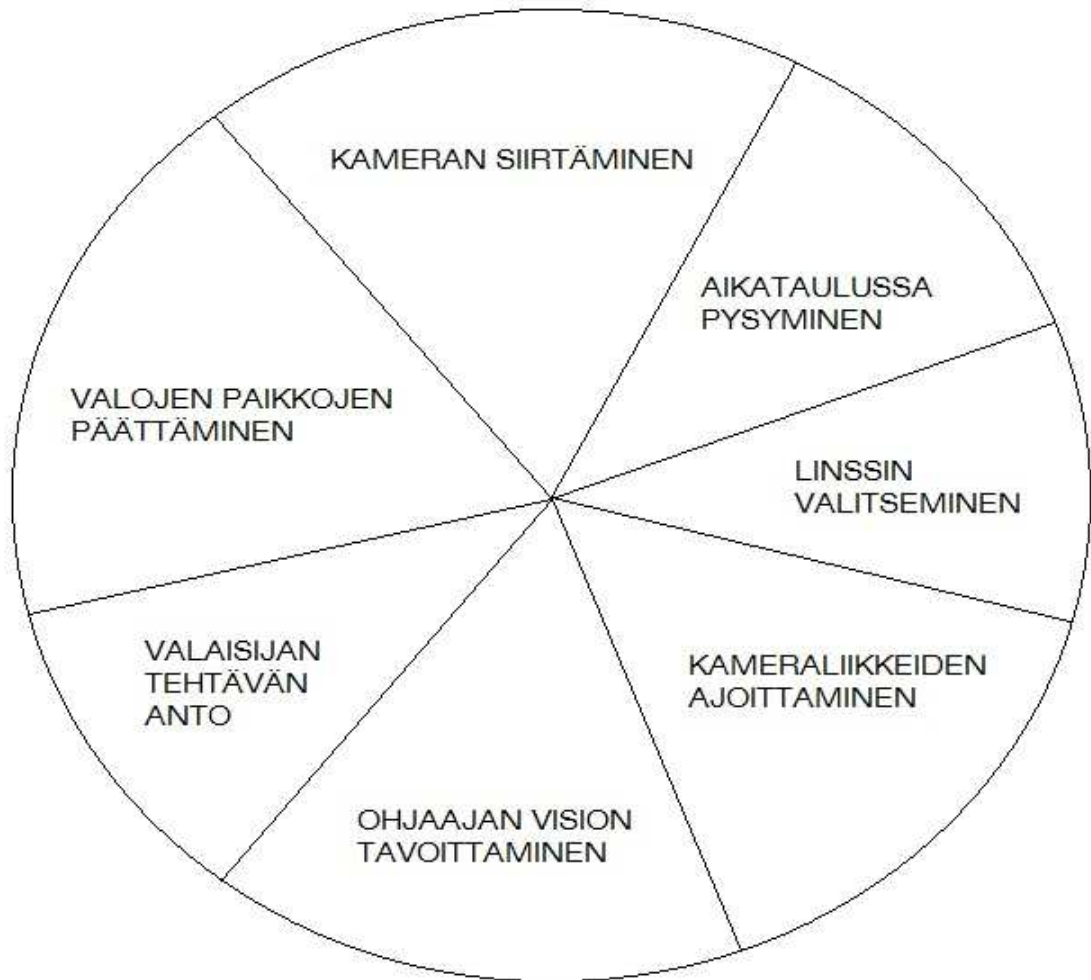
Kun rentoutunutta vertailuryhmää pyydettiin tarkoituksella huolehtimaan 15 minuuttin ajan, heidän kykynsä tehdä annettu tehtävä huononi huomattavasti rentoutuneeseen tilaan verrattuna. Kun huolestuneelle vertailuryhmälle annettiin 15 minuuttia aikaa rentoutua, he suorittivat helposti tehtävän, joka oli tuottanut heille vaikeuksia ennen rentoutumista. (Coleman 1996, 84.)

Tätä havaintoa tukee myös John Husleyn aikakauslehdessä *Medical decision-making* julkaisema tutkimus, jossa hän kertoo, kuinka koetta tekevän ihmisen mielessä vilisevien ongelmien määrän kasvaminen vaikuttaa negatiivisesti kokeesta suoriutumisen tasoon. (Coleman 1996, 84.) Stressiä pienentää tarkkojen suunnitelmien tekeminen, sillä se selventää tehtäviä. Kaksi päätä on parempi kuin yksi, mutta on muistettava, että jokaisella on oma vastuu alueensa. Kun työ taakka on levitetty eri ihmisten harteille sopivalla tavalla, ei kiireisinkään tehtävä vaikuta mahdottomalta.

assareiden on tiedettävä oma tehtävänsä ja kuvaustilannetta auttaa kummasti, kun vastuualueet on sovittu tarkasti etukäteen.

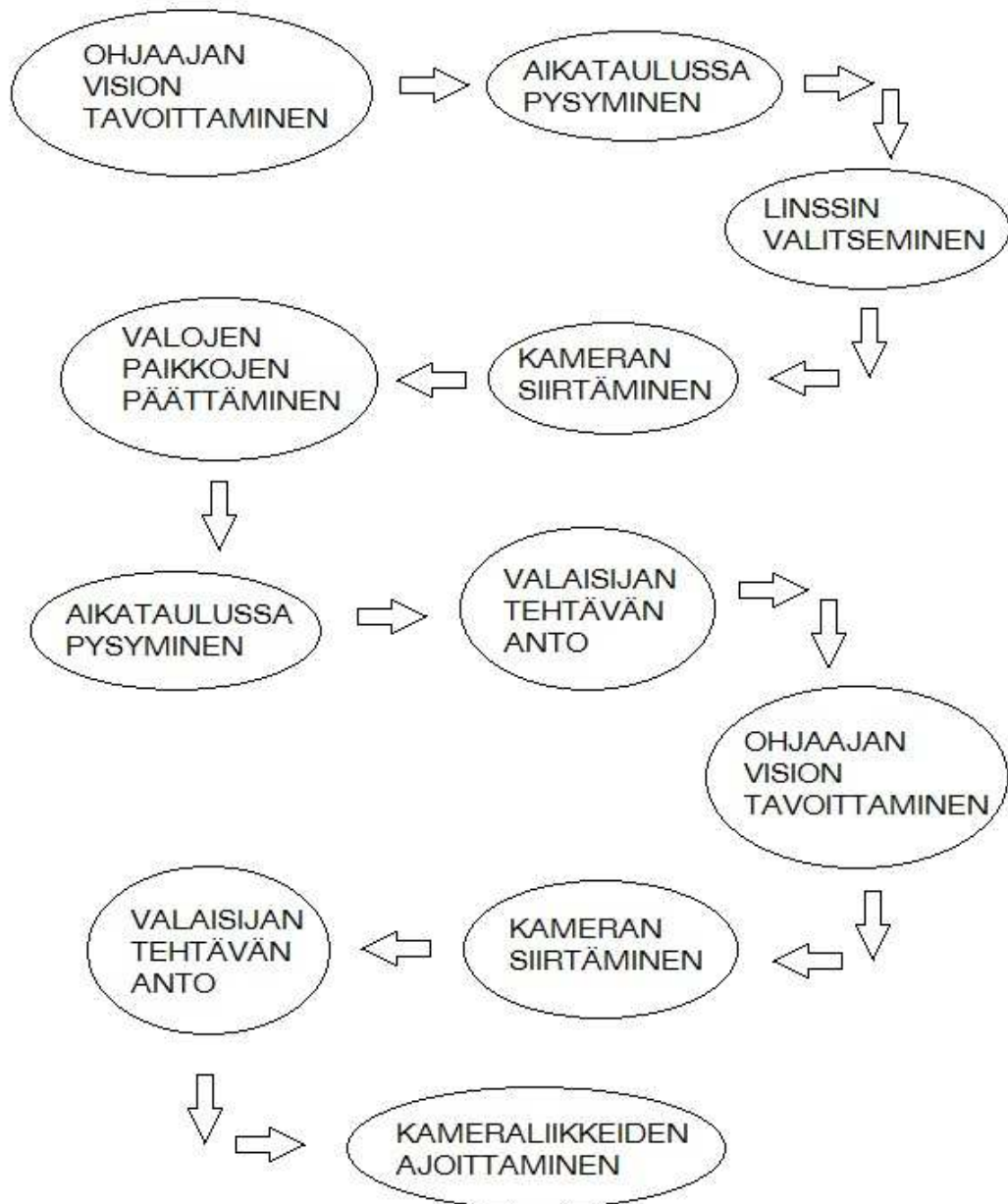
Flow-tilan mahdollistaa pyrkimys siihen, että tarkkaavaisuus pysyisi yhdessä tehtävässä kerrallaan. Tämä on täysin vastakkainen ajatus yhteiskuntamme ihannoiman monisuorittamisen kanssa. Csikszentmihalyin (2007, 93) mielestä monisuorittaminen ei ole fyysisesti mahdollista, sillä tarkkaavaisuutemme pystyy keskittymään vain yhteen asiaan kerralla. Kun tekijä siirtää huomionsa nopeasti tehtävästä toiseen, syntyy tunne, että teemme asioita samanaikaisesti, mutta tämä on vain illuusio. Pyrkimys monisuorittamiseen on erittäin vahingollista flow-tilan muodostumiselle, sillä tehtävään syventyminen ja flow-tilan syntyminen kestää tehtävän hankaluudesta riippuen 15 minuuttista jopa tuntiin. Jos tekijä siirtyy liian usein tehtävästä toiseen, on todennäköisempää, että hän päätyy pinnallisiin tai tavanomaisiin ratkaisuihin. Tämä on tietysti elokuvan tekemisessä erittäin huono asia, sillä mitä epätavallisempia toimivia ratkaisuja pystytään tekovaiheessa kehittämään, sitä mielenkiintoisempi eli parempi lopullisesta tuotteesta syntyy.

Esimerkkinä käy tilanne, jossa valaisija yrittää saada kuvan näyttämään ”oikealta”. Kun tehtävä muuttuu taiteellisesta työstä tekniseen työhön, aivojen on aktivoitava muita, loogista ajatteluprosessia avustavia osia: Keskittyminen on siirrettävä yhtäkkiä aivan toisenlaiseen tehtävään ja keskittyminen hajoaa. Jos valaisija ei osaa rytmittää tekemistään oikein, hänelle syntyy helposti tunne, että kokoajan on liikaa tekemistä ja että kaikki pitäisi hoitaa samaan aikaan. Tärkein ominaisuus työssä, jonka luonne on tarkkaavaisuutta repivä, onkin kyky osittaa tehtävät.



Kuva 3. Kuvaajan fragmentoitunut tarkkaavaisuus.

Kuvan 3. tapauksessa jokaisen tehtävän laatu kärsii ajattelemattomien päätösten johdosta. Tästä seuraa, että stressi kasvaa ja tehdyt päätökset tuntuvat harkitsemattomilta. Aikaa tuntuu olevan koko ajan liian vähän. Johtajasta tulee epävarma oman toiminnan oikeellisuudesta ja laadusta, mikä johtaa siihen, että myös ryhmän johtaminen kärsii alaisten vaistotessa epävarmuutta. Kun johtajan auktoriteetti kärsii, kärsii myös koko ryhmän tehokkuus. Jos pyritään kohti mahdollisimman tehokasta tekemistä, kuvaajan tulisi asennoitua kuvan 4. osoittamalla tavalla.



Kuva 4. Toiminnan osittaminen.

Flown 8 prekursorista tärkein stressin hallitsemisessa on saavutettavien tavoitteiden asettaminen. Ennen kuvauksia tehdyissä suunnitelmissa määritellyt pitkäntähtäimen tavoitteet helpottavat nopeasti saavutettavissa olevien osatehtävien muodostamisessa. Hyvien suunnitelmien tekemisessä auttaa esimerkiksi kameratestit, valotestit, näyttelijäharjoitukset ja yhteistyö assistenttien kanssa. Mitä tarkempi käsitys

tulevaisuudesta muodostetaan, sitä paremmin haasteiden vaikeusaste pystytään asettamaan omia taitoja vastaavalle tasolle.

Kuvauksissa kuvaaja kiinnittää huomionsa jokaiseen työtehtävään erikseen. Jos hän esimerkiksi keskustelee ohjaajan kanssa seuraavasta kohtauksesta, hän ei voi ottaa vastaan kysymyksiä assistenttiltaan. Aika, joka menetetään, kun ryhmä seisoo kuvaajan miettiessä toimintasuunnitelmaa, otetaan kiinni, kun ryhmä saa helposti ymmärrettävät ohjeet ja pystyy tekemään tehtävänsä nopeammin. Tällä menetelmällä kuvaaja mahdollistaa stressittömän ympäristön, mikä taas tukee ryhmän flow-tilan muodostumista.

Yksi suurimmista stressiä aiheuttavista asioista on keskittyminen negatiivisiin tulevaisuuskuvitelmiin. Jo vaikeiden tilanteiden ajattelemisen aiheuttaa stressiä. Keskitymme kaikkiin mahdollisiin tapoihin, joilla meidän on mahdollista epäonnistua. Csikszentmihalyi huomauttaa kirjassaan *Flow: elämän virta*, että se, katsommeko tulevaisuuteen positiivisesti vai negatiivisesti, määräytyy ei todellisten taitojemme, vaan niiden taitojen kautta, joita uskomme itsellämme olevan (2005, 119). Tämä tarkoittaa sitä, että itsetuntemuksen asema flow-kokemuksen hyväksikäyttämisessä korostuu. Omia taitoja vastaavat haasteet ovat subjektiivisiä, sillä omien taitojen taso riippu henkilön omasta sisäisestä maailmasta. Siis siitä, mihin hän uskoo pystyvänsä. Kun kuvittelee itsensä tilanteisiin, joissa ei pysty hallitsemaan ympäristöään ja munaa itsensä täydellisesti, alkaa pelätä tulevaisuutta. On tärkeää unohtaa onnistuminen ja epäonnistuminen ja hyväksyä todellisuus sellaisena kuin se on. Näin mahdollistetaan edellä mainittu tapahtumaketju, mikä johtaa flow-tilaan. Tulevaisuusprojisiot ovat hyödyllisiä vain silloin, kun ne selkeyttävät toiminnan tavoitteita eivät silloin, kun ne luovat stressiä tulevaisuuden laadusta.

Mieli on stressaavassa ilmapiirissäkin mahdollista eheyttää siten, että se keskitetään pienien omissa käsissä olevien tavoitteiden saavuttamiseen. Joskus on mahdotonta tietää, mitä seuraavaksi tapahtuu ja tilanteisiin on reagoitava salaman nopeasti turhia ajattelematta. Tämä saattaa suunnitelmallisuuden puuttuessa kuitenkin johtaa siihen, että seuraavat tehtävät ovat epäselvät. Näin tehtävän tavoitteita on joskus mahdoton asettaa varsinkin johtajan asemassa, jossa tekemiselle ei löydä tavoitteita konkreettisesta toiminnasta, kuten jalustojen kasaamisesta tai kameran siirtelystä. Siksi johtajan on järkevintä asettaa tavoitteita, jotka koskevat hänen omaa toimintaa eikä ulkoisten vaikutusten alaisia tapahtumia.

### **3.4 Oman mielenhallinta**

”Kun ihminen tietää, että hänet hirtetään kahden viikon kuluttua, se auttaa häntä ihmeellisesti keskittämään ajatuksensa”

- Samuel Johnson (Csikszentmihalyi, 2005, 284.)

Kyky ottaa energiaa kaoottisesta tilanteesta eli tehdä jotain hyvää katastrofista on erittäin tärkeä nopeasti muuttuvalla media-alalla. Csikszentmihalyi (2005, 292-296) esittelee tapahtumaketjun, jonka tekijä käy läpi, kun toivottomalta tuntuva tilanne saadaan käännettyä kohti flow-tilaa: 1) Tiedostamaton itsevarmuus: Itsekeskeisyyden puuttuminen, luottamus omiin kykyihin, oma kohtalo on omissa käsissä, tiedostaa oman paikkansa maailmassa (ympäristö noudattaa omia lakejaan), 2) Tarkkaavaisuuden kohdistaminen maailmaan: Ei uppoa egon huoliin ja murheisiin, päähuomio omissa tavoitteissa, mutta suhtautuminen siihen, kuinka niihin pääsee, on avoin, 3) Uusien

ratkaisujen löytäminen: Joko suunnataan tarkkaavaisuus ongelmaan ja pyritään ratkaisemaan se tai kokonaistilanteeseen ja mietitään olisiko jokin vaihtoehtoinen tavoite sopivampi.

Sekavan psyykkisen tilan syntyminen estetään, jos tapahtumaketju pystytään aloittamaan heti. Jos ollaan jo tilanteessa, jossa stressin aiheuttamista negatiivisista tunteista ei millään enää päästä eroon, niiden niiden aiheuttama energia suunnataan rakentavalla tavalla. Suurin osa tilanteista, joissa oma itsehillintä pettää, johtuu monien tekijöiden summasta. Kun esimerkiksi näyttelijöiden toiminta muuttuu, kuvaa joudutaan muuttamaan, mikä takoo sitä, että tilanne joudutaan valaisemaan uudestaan. Kun samaan aikaan ruumiin kemiallinen tasapaino on järkkynyt univajeesta tai nälästä ja janosta, ajatukset keskittyvät väkisin negatiivisiin ajatuksiin. Stressitilan välttäminen tapahtuu siten, että keskittytään omaan sisäiseen tilaan, sillä se on aina läsnä olipa tilanne minkäläinen tahansa. Oman mielenhallinnan kautta on aina mahdollisuus päästä flow-tilaan missä tahansa tekemisessä. Kun tilanne selviää, voidaan asettaa konkreettisempia tavoitteita.

Elokuvan "8" (2011, ohj. Miro Laiho) kuvauksissa tarkoituksemme oli kuvata porraskäytävässä, jossa kukaan työryhmästä ei ollut aikaisemmin käynyt. Rappukäytävässä tapahtuvan kohtausta oli sijoitettu yöhön ja käytävän oli tarkoitus olla pimeä. Kun saavuimme paikalle, huomasimme että olimme saaneet ainoana paikassa käyneeltä tuottajalta harhaanjohtavaa tietoa. Peitetyksi suunnitellut ikkunat olivat huomattavasti isommat kuin mitä olimme odottaneet. Olimme siis varustautuneet väärällä tavalla tilan valaisuun. Koko työryhmämme oli epätoivoinen, sillä meillä ei olisi mahdollisuutta tulla paikkaan uudestaan. Kuvauspaikka oli Helsingissä, jonne olimme ajaneet aamulla Tampereelta. Näin ollen kuvaustarvikkeiden vaihtaminen tai

lisääminen ei tullut kysymykseen. Budjettimme oli myös hyvin tiukka, joten niiden vuokraukseen tai ostamiseen ei ollut mahdollisuutta. Tilanne oli erittäin stressaava. Otin asenteekseni, että kyllähän tästä nyt jotenkin selvittää ja pääsin Csikszentmihalyin määrittelemän tapahtumaketjun alkuun. Tajusin, että ratkaisu tällaiseen tilanteeseen on määrittellä uudet tavoitteet ja keskittyä siihen, mitä oli mahdollista tehdä. Tiesin, etteivät suunnitelmamme pitäisi enää paikkaansa ja että ne oli tehtävä uudelleen. Ilmoitin apulaisohjaajalle, että uuden suunnitelman tekemisessä menee hetki. Seisoin porraskäytävässä 30 - 45 minuutti sitä eri kulmista tuijottaen. Puhuimme ohjaajan ja kuvaajan kanssa siitä, mikä kohtauksen perimmäinen tarkoitus oli, mitä porraskäytävässä piti ehdottomasti tapahtua ja mitä kulmia näiden tapahtumien näyttämiseen ehdottomasti tarvittaisiin. Tavoitteenani oli päättää, mitä meidän olisi mahdollista tehdä eli mikä meidän kokonaistehtävämme olisi.

Tehtävän määrittelemisen jälkeen oli tärkeää asettaa tavoitteet ja päämäärät oikein ennen tehtävän aloittamista. Päätin, mitä meidän olisi ensimmäiseksi tehtävä ja kuinka me sen tekisimme. Kun olin ottanut huomioon ohjaajan ja kuvaajan toivomukset sekä käytettävissämme olevan kaluston laadun, annoin alaisilleni selkeät ja järjestelmälliset ohjeet tehtävän suorittamiseen. Suunnitelma auttoi etenemään oikeaan suuntaan ja kuvaamaan olellisen. Päivästä tuli rankka, mutta lopulta onnistunut.

Vaikka tarkkojen ennakkosuunnitelmien hyöty flow-tilan saavuttamisessa on kiistaton, niiden riskinä on se, että suunnitelmiin jäädään liikaa kiinni. Suunnitelmaa on muokattava tekemisen aikana, sillä vaikka tavoitteet olisi asetettu oikein alusta asti, tekemisen aikana toimintaympäristö muuttuu välttämättä. Tällä tavalla mieli saadaan keskitettyä tekemiseen ja flow-tilaan pääseminen on mahdollista. Tätä selkeyttävä esimerkki on toimintaketju taiteilijasta, joka päättää maalata puun. Maalaamisen aikana



taiteilija näkee värien yhdistyvän odottamattomalla tavalla ja päättää hetki hetkeltä, onko tapahtuneet muutokset hyviä vai eivät. Kun hän maalaa puun karnaa, hän näkee maalauslustan muotojen antavan puulle orgaanisen luonteen ja päättää käyttää sitä hyväksi. Näin tehtävä, jota lähdettiin suorittamaan on suoritettu, mutta lopputulos on persoonallinen, koska taiteilija kiinnitti tarkkaavaisuutensa täysin juuri nyt tapahtuvaan siveltimen vetoon eikä siihen, että hän maalaa puuta.

### **3.5 Tunnetilan ohjaaminen**

Elokuvan ”8” (2011, ohj. Miro Laiho) kuvauksissa kuvauspaikalle oli tullut uusi, muissa projekteissa valaisijana toiminut henkilö. Kohtaus oli valollisesti erittäin vaativa ja prosessin kestäessä ko. ihminen alkoi opastamaan, kuinka tilanne pitäisi valaista. Purin tästä johtuneen ärsyyntymiseni työn parantamiseen. Ryhdyin tekemään konkreettista työtä itsekseni, sillä en olisi pystynyt antamaan sopivia ohjeita siinä tilassa. Työ valmistui ja minä rauhoituin, koska pääsin tekemään jotain, missä oli mahdollisuus flow-tilan saavuttamiseen. Kuvailtu tilanne esittelee sitä, kuinka ulkoinen tunnehallintastrategia toimii: Otan vastaan ympäristöstä tulevan informaation; Reagoin siihen ärsyyntymällä, joka monien vaikutusten summana muuttuu vihaksi; Tunnistan tämän tunteen ja suuntaan sen tietyllä tavalla kohti jotain rakentavaa. Jos olisin käyttänyt sisäistä tunteen hallintastrategiaa, olisin ottanut informaation vastaan eri tavalla. Olisin mahdollisesti sanonut itselleni, että ko. neuvoja yrittää vain auttaa ja olisin ottanut hänen neuvonsa ehdotuksena enkä vihjailuna toimintani hitaudesta.

Otetaan toinen esimerkki ulkoisen strategian käyttämisestä. Minulla oli huonot fiilikset ”8” (2011, ohj. Miro Laiho) kuvauksissa eräästä kuvauspäivästä. Kuvasimme kesällä yötä ja olin varma, ettemme pystyisi suoritamaan siitä aikataulussa. Olimme

kuvaamassa erästä hankalaa kuvaa ja valaisemisessa kesti kauan. Vaikka olin jo ennen kuvauksia ilmoittanut kuvan ja päivän hankaluudesta apulaisohjaaja, kuvaaja ja ohjaaja kävivät kärsimättömiksi. Kaaduin refleen kanssa märällä kalliolla enkä osannut enää pidättää ärsyyntymistäni. Kirosin niin kovaa kuin pystyin. Se oli oikea ratkaisu, sillä tiedän itseni sen verran hyvin, että jos en olisi sitä tehnyt, tunne olisi hiertänyt mielessäni koko yön ajan. Tämä olisi saattanut johtaa tunnetilan tahdottomaan purkautumiseen tilanteessa, jossa purkauksen vastaanottaja ei luultavasti olisi sitä ansainnut.

Oman mielenhallinta vaatii erittäin hyvää itsetuntemusta. Se vaatii sitä, että on kiinnostunut oman mielen ja ruumiin toimintojen pienimmistäkin yksityiskohdista. Monet eivät halua ajatella näitä asioita, sillä tällainen ajattelumalli työntää vastuun omasta onnellisuudesta yksilölle itselleen. Muiden toiminta tai ympäristön vihamielisyys eivät vaikuta siihen, sillä mikä tahansa toiminta pitää sisällään mahdollisuuden flow-tilaan ja sitä kautta iloon. Näin on myös taiteellisessa ryhmätyössä. On muistettava, että kukaan ei ole täydellinen ja hyväksyttävä niin muiden kuin omakin huono päivä. On ihan sama, kuinka ikävä joku ryhmän jäsenistä on, yksilöllä on aina vastuu omista tunteistaan ja siitä, kuinka itseään ilmaisee. Ymmärrys siitä, mistä tunteet juontuvat, on oman mielenhallinnan kannalta erittäin tärkeää.

On tärkeää, ettei tunteilta paeta, sillä ympäristöstä saadaan informaatioita myös tunteiden kautta. Varsinkin taiteellisessa työssä menetetään kallisarvoista informaatiota jos tunteet haudataan. Hyvä esimerkki tästä on tilanne *Kauniin kuoleman* (2011, ohj. Minna Korhonen) kuvauksissa, jossa tein ryhmän toiminnan kannalta oikean ratkaisun, koska osasin tulkita mielentilaani oikein. Olimme kuvaamassa isossa tilassa, joka oli lavastettu sairaalan vastaanottoaulaksi. Tilanne oli monimutkainen, sillä jouduimme

ohjastamaan isoa määrää avustajia ja valaisemaan monikerroksinen alue rajatulla kalustollamme. Tämän lisäksi kuva, jota olimme tekemässä kuvattiin dollylla. Ärsyynnyin, vaikken tehnyt mitään muuta kuin istuin miettimässä tulevia kuvia. Hetken mietittyäni mieleeni nousi ajatus siitä, että tekeminen oli liian rentoa. Ihmiset olivat kyllä tehneet hommansa, mutta kun katsoin ympärilleni, kaikki olivat paikallaan ja keskustelivat. Ärähdin kovaan ääneen että jatketaanpa tekemistä. ja pystyin näin rikkomaan tämän ryhmää hallitsevan passiisisuuden. Kun päivästä tuli pidempi kuin mitä piti, ryhmä tarvitsi aktiivista olotilaa päivästä selviytymiseen.

#### 4 Ryhmän johtaminen

Saattaakseen mahdollisimman monen ryhmäläisensä flow-tilaan, johtajan on mahdollistettava flown 8 prekursoria itselleen ja ryhmäläisilleen sekä poistaa flow-tilaa estävät elementit niin hyvin kuin mahdollista. Työryhmän luottamus johtajaan on tärkeä elementti, mikä mahdollistaa työryhmän ohjaamisen kohti flow-tilaa. John C. Maxwell kirjoittaa kirjassaan *Johtajuuden 21 kiistatonta lainalaisuutta* näin: ”Rakentaakseen luottamusta johtajan on osoitettava kyvykkyyttä, yhteyttä ja luonteenlujuutta” (2009, 95). Luonteenlujuus muodostuu periksiantamattomuudesta, hyvästä stressin hallinta kyvystä ja hyvästä itsetuntemuksesta. Olen jo aiemmin tässä opinnäytetyössä käsitellyt strategioita oman sisäisen tilan hallitsemiseen. Johtajan asemassa on välillä hankala asettaa itsensä tilanteeseen, mikä mahdollistaa flow-tilan. Tästä syystä johtajan asemassa olevan on oltava hyvin tietoinen itsestään ja tunteistaan. Johtajan on esimerkiksi pystyttävä hyväksymään tilanteen tosiasiat olipa tilanne miten ikävä tahansa, jottei ympäristön alati muuttuva tilanne aiheuta keskittymisen rikkoutumista. Hänen on myös pystyttävä katsomaan tulevaisuuteen ilman, että sen kauhukuvat kaiken epäonnistumisesta rajoittavat nykyhetken toimintaa. John C. Maxwell mainitsee tästä aiheesta kirjassaan *Johtajuuden 21 kiistatonta lainalaisuutta*, että erinomaisissa johtajissa yhdistyy kaksi ominaisuutta, jotka vaikuttavat olevan vastakkaisia: Heillä on kyky nähdä tulevaisuuteen ja he ovat samanaikaisesti erittäin käytännönläheisiä (2009, 206). Tämä tarkoittaa sitä, että tehokas johtaja pystyy tekemään käytännönläheisen suunnitelman, missä erotellaan askeleet, joiden avulla haluttuun lopputulokseen päästään. Flow-tilaan pyrkivään tekemiseen tähtäävässä johtamisessa askeleet, jotka lopputulokseen johtavat suunnitellaan siten, että niiden suorittaminen mahdollistaa flow-tilan saavuttamisen. Tekemällä suunnitelman ennen käytännön työn aloittamista johtaja mahdollistaa flow-tilan syntymisen käytännön työn aikana niin itselleen kuin

ryhmäläisilleenkin. Tästä hyvä esimerkki on tapa, jolla pystyin hoitamaan jo aikaisemmin mainitsemani ikkuna-episodin elokuvan ”8” (2011, ohj Miro Laiho) kuvauksissa.

Jo pelkästään se, että ryhmänjohtaja pääsee itse flow-tilaan antaa hänen ryhmäläisilleen paremmat mahdollisuudet flow-tilan saavuttamiseen. Daniel Coleman kirjoittaa kirjassaan *Emotional Intelligence* ryhmän tunnetilasta näin: ”Tartutamme tunteita toisiimme niin kuin ne olisivat jonkinlainen sosiaalinen virus. Lähetämme emotionaalisia signaaleja jokaisessa kohtaamisessa ja nämä signaalit vaikuttavat kaikkiin ympärillämme” (1996, 115). Johtajan tunnetilan vaikutus moninkertaistuu normaaliin työntekijään verrattuna, sillä hän työskentelee hierarkisessa solmukohdassa, jossa hän on aktiivisesti yhteydessä koko ryhmään.

Tunteet synnyttävät tunnetiloja, jotka asettavat koko mielen tiettyyn asentoon. Tunnetila lähtee leviämään ryhmässä ja kohta koko tuotantoryhmä on samassa kurimuksessa. Ryhmänjohtaja voi omalla toiminnallaan purkaa negatiivisia tunne-ajatusketjureaktioita. Hän voi esimerkiksi vitsailla väsyneen ryhmäläisen kanssa ja tällä tavalla saattaa hänet aktiivisempaan tilaan. Hän saattaa muistuttaa ryhmäläisiä ajan kulumisesta ja siitä, että enää muutama kuva niin pääsee lepäämään. Tai siitä, että ryhmäläiset ovat tehneet hyvää työtä eli he eivät tee työtä turhaan. John C. Maxwell kirjoittaa kirjassaan *Johtajuuden 21 kiistatonta lainalaisuutta*, että jos tiimin työntekijät käyttäytyvät negatiivisesti johtajan on ensin järkevää tarkistaa oma asenteensa ennenkun alkaa tutkimaan ongelmaa laajemmin (2009, 147).

Johtajan vastuu on ryhmäläisten flow-tilaan tähdättäessä ohjattava kohti johtamismallia, jossa johtajan päätehtävä on ohjata muuta ryhmää. Monissa projekteissa teknisen

ryhmän johtajana toimiva henkilö tietää kaiken lampuista, kalvoista, sähköstä ja kameroista sekä siitä, kuinka näitä voi käyttää yhdessä parhaan visuaalisen lopputuloksen aikaansaamiseksi. Ominaisuus, mikä tästä huolimatta pudottaa ryhmän tehokkuutta on se, ettei johtajana toimiva henkilö osaa johtaa. Hän ei joko osaa kommunikoida tarpeeksi selkeästi tai haluaa olla kaikessa tekemisessä osallisena, sillä hän osaa tehdä kaiken paremmin kuin kukaan muu. Tämä johtaa siihen, että muu työryhmä pyörittelee peukaloitaan, kun ryhmänjohtajat tekevät työn. Ne, jotka eivät tee, ikävystyvät ja ne, jotka tekevät, stressaantuvat työn paljoudesta. Kummatkin tunnetilat vievät tekijän pois flow-tilasta.

Ensisijaisesti johtamiseen keskittyvät johtajakin on ymmärrettävä alueensa perusteet. Hänen on tiedettävä teknisten apuvälineiden tarkoituksen ja käyttötavat, mutta tämän lisäksi hän ymmärtää, ettei niiden käyttäminen ole hänen alueensa. Toisin sanoen, valaisijan ensisijainen tehtävä ei ole pystyttää valoja eikä kuvaajan ensisijainen tehtävä ole olla kiinni kamerassa. Tekniikasta tai elokuvanteon konkretiasta irtaantuminen antaa johtajalle tilaa siihen työhön, mihinkä hänen tulisi keskittyä, eli johtamiseen. Johtajan tehtävä on huolehtia alueensa teknisestä suorittamisesta, mutta tämän lisäksi huolehtia alaistensa, ylempiensä ja toisten alueiden johtajien kanssa taiteellisen ilmaisun muodostamisesta. Jos käytettävissä olevat apulaiset eivät vielä hallitse tekniikkaa, jota projektissa käytetään, johtaja käyttää aikansa viisaimmin opastamalla heitä, ei tekemällä heidän työnsä heidän puolestaan.

Vaikka johtaja on osittain vastuussa ryhmänsä emotionaalisesta tilasta, yksilöiden sisäiseen maailmaan kajoaminen johtaa helposti siihen, että kohde tuntee itsensä manipuloiduksi. Csikszentmihalyi kirjoittaa kirjassaan *Hyvä bisnes: Johtaminen, flow ja tarkoituksen luominen* näin:

Siinä missä edes kaikkein lahjakkain johtaja ei pysty pakottamaan työntekijöitään nauttimaan työstään tai kehittymään siinä, on olemassa paljon sellaista, mitä kuka tahansa johtaja voi tehdä editääkseen flow'n toteutumistayrityksessään. Jos ihminen todella välittää perusasioista laajasti käsitettynä, hänen ensimmäinen tehtävänsä on poistaa flow'n esteet kaikilla yrityksen tasoilla ja tuoda tilalle käytäntöjä ja ohjelmia, jotka tekevät työstä nautittavaa. (2007, 98.)

John C. Maxwell kirjoittaa samansuuntaisesti kirjassaan *Johtajuuden 21 kiistatonta lainalaisuutta*: ”Johtajuus syntyy vaikutusvallasta, eikä vaikutusvaltaa voi siirtää ihmiseen. se on ansaittava. Tittelillä voi ostaa ainoastaan hieman aikaa.” (2009, 35).

Flow-tilan 8 prekursorista ne, joihin johtajalla on eniten valtaa työryhmäänsä nähden ovat 1) Päämäärät ovat selvät, 2) Palaute on nopeaa, 3) Tasapaino haasteiden ja taitojen välillä. Jotta johtaja pystyy antamaan ryhmäläisilleen juuri oikealla tavalla haastellisia tehtäviä, hänen on ymmärrettävä ryhmän eri osasten toiminta. Hänen on joko henkilökohtaisesti koettava jokainen ryhmän työtehtävä tai otettava seikkaperäisesti selkoa työtehtävien vaatimuksista, työn rytmistä ja sen tekemiseen vaadittavasta ajasta. Johtajan on myös tiedettävä kenen kanssa hän työskentelee. John C. Maxwell kirjoittaa kirjassaan *Johtajuuden 21 kiistatonta lainalaisuutta* näin: ”Luodaksesi yhteyden ryhmään samaistu sen yksilöihin” (2009, 160). Olen monesti ollut valaisijana ryhmässä, joka on muodostettu aivan vasta-alkajia ja kokeneemmista tekijöistä. Yleensä tällaisessa tapauksessa kokenein heistä on best boy, mutta esimerkiksi elokuvassa ”8” (2011, ohj. Miro Laiho) yksikään valoryhmäläinen ei ollut vielä tarpeeksi kokenut hallitakseen tällaista vastuuta. On tärkeää ottaa huomioon eri ihmisten erilaiset osaamisasteet ja heidän yksilölliset eronsa. Joku saattaa osata käyttää erilaisia työkaluja, muttei vielä

kovin oppinut valokaluston käyttämisessä. Joku tietää jo paljon valokalustosta, muttei ole kovin tottunut käsittelemään poraa. Esimerkiksi ”8”-ssa ryhmässämme oli valomies, joka oli jo työskennellyt valojen parissa, mutta hänen kokemuksensa olivat laajalti teatteriprojekteista. Johtajan on tiedostettava, että jos jokin alaiselle annettu tehtävä ei tule tehdyksi sillä tavalla kuin sen pitäisi, syy ei ole alaisessa vaan johtajassa. Johtajan on yritettävä selvittää alaistensa mielipiteet omista taidoistaan. Hänen on seurattava, mitkä tehtävät tuottavat alaiselle vaikeuksia ja mitkä eivät. Osaamista voi selvittää ottamalla selvää seuraavista asioista: 1) Taitojen taso: Aikaisempien projektien määrä ja vaikeustaso, 2) Tavoitteet: Oppiminen, uusien asioiden kokeilu, 3) Temperamentti: Kuinka nälkä, vilu, sade jne. vaikuttavat tunnetilaan, 4) Kunto: Väsykö helposti vai jaksako kantaa painavimmatkin tavarat, 5) Keskittymiskyky: Harhaileeko ajatus, ymmärtääkö annetut ohjeet oikein ja nopeasti, 6) Sosiaalisuus: Tykkääkö keskustella muiden kanssa, ystävystyykö helposti, 7) Ajattelun taso: Tekeekö vain hommansa vai haluaako tietää, miksi asiat tehdään tietyllä tavalla.

Kun jokin toiminto on suoritettu, siitä on annettava palaute mahdollisimman nopeasti. Jos esimerkiksi alaiset siirtävät lamppuja, valaisijan on seurattava tilannetta ja esitettävä jollain tavalla, että toiminto on suoritettu. Merkki voi olla vaikka vain nyökkäys, mutta alaisten on tiedettävä ovatko he suorittaneet tehtävänsä oikein.

Näin elokuvan ”8” kuvauksissa, että valomies käsitteli valoalustaa erikoisella tavalla. Koska tapa, jolla valomies alustaa käsitteli, ei ollut vaarallinen, näytin tehokkaamman tavan rauhallisemman hetken sattuessa. Jos käsittelytapa on vaarallinen, siihen on puututtava heti. Johtajan on pystyttävä erottamaan vaarallinen tehottomasta ja priorisoitava oma toimintansa oikealla tavalla.



Pitkissä projekteissa palautetta on hyvä antaa päivittäin. Silloin annettavaksi palautteeksi riittää esim. maininta siitä, että alaiset ovat tehneet hyvää työtä. Olen myös tehnyt niin, että olen päivän lopussa kerrannut seuraavan päivän tai ainakin sen aamun ensimmäiset askareet, jotta alaiset osaavat varustautua oikealla tavalla myös henkisesti. Olen esimerkiksi kerrannut, mitä autoon seuraavana aamuna pakataan ja millä lailla tavarat autoon laitetaan. Näin alaisilla on jo valmiiksi osatoiminto, jota he voivat alkaa suorittaa ilman käskyä.

Flow-tilaan tähtäävässä tekemisessä johtajan on annettava alaisilleen tehtäviä, joiden seuraaminen johtaa flow-tilaan. Tehtävänannon eli alaisen päämäärän tulee olla selkeä. Johtajan on annettava yksi, saavutettavissa oleva tehtävä kerrallaan. Jollei alainen ymmärrä askelmia, joita seuraamalla tehtävä pystytään suorittamaan, hänellä kuluu työaika sen selvittämiseen ja hänen stressikäyränsä nousee turhasta ”pätkäilemisestä”. Johtajan on aukaistava lopputulos yksittäisiksi askelmiksi. Esimerkiksi ”Pitää saada enemmän päävaloa.” on väärä tehtävänanto. Ennen toiminnan aloittamista on hyvä ilmoittaa, mikä lopullinen päämäärä on, mutta ohjeita ei pidä jättää siihen. Tämä päämäärä on jaettava osatoiminnoiksi, jotka on toteutettavissa ilman, että alaisten tarvitsee muodostaa omia toimintaketjuja. Oikeanlainen tehtävänanto voisi olla esimerkiksi: ”Siirretään tuota 2 kilosta, 1 kilosta ja desistiä 1,5 metriä lähemmäs kohdetta”. Seuraava osatoiminto annetaan vasta sitten, kun tämä on tehty. ”Okei. Sitten lasketaan lamppuja puoli metriä alaspäin.” John C. Maxwell mainitsee kirjassaan *Johtajuuden 21 kiistatonta lainalaisuutta*, että ainoastaan silloin, kun johtaja toteuttaa oman tehtävänsä oikein, muut ryhmäläiset voivat saada kaikki lahjansa käyttöön (2009, 176).

## 5 Yhteenveto

Määrätietoinen pyrkimys päämäärään yhdistettynä ajatusten keskittymiseen olennaiseen eli tähän hetkeen auttavat tehtävän kuin tehtävän suorittamisessa mahdollisimman tehokkaalla tavalla, sillä keskittymistason parantuminen johtaa työtehokkuuden paranemiseen. Ihmisen keskittynein eli tehokkain tila saavutetaan, kun hän pääsee ns. flow- tilaan. Näin ollen työryhmän johtajan on mahdollistettava flow-tila koko työryhmälleen tehokkaimman työympäristön saavuttamiseksi.

Mihaly Csikszentmihalyi esittelee kirjassaan *Flow: elämän virta* (2005, 300 - 306), mitä flow-kokemuksen saavuttamiseen tarvitaan: 1) Tavoitteiden asettaminen: Haasteiden tunnistaminen eli mitä taitoja tavoitteiden saavuttaminen vaatii. Sisäisen ja ulkoisen palautteen analysointi, 2) Toimintaa uppoutuminen: Kaiken tarkkaavaisuuden keskittäminen valittuun tehtävään. Esim. youtube vs. lopputyön kirjoittaminen. Toinen on helpompaa ja luo mielihyvää, toinen vaatii keskittymisen kontrollointia ja tuottaa iloa, 3) Tarkkaavaisuuden suuntaaminen siihen, mitä tapahtuu: Egoton itsetarkkailu. Tavoitteeseen paneutuminen koko olemuksella eli ei ”kuinka pärjään” vaan ”kuinka pääsen tavoitteeseen”, 4) Välittömästi kokemuksesta nauttiminen: Välittömien ja juuri nyt saavutettavissa olevien välitavoitteiden hyväksi käyttäminen. Asenne on haasteen vastaanottava, ei hedonistinen. Csikszentmihalyi (2005, 148) jatkaa, että yksinkertaisimmistakin fyysisistä toiminnoista voi saada iloa, kun ne muutetaan flow:ta tuottaviksi. Yleisen tavoitteen lisäksi on asetettava niin monta osatavoitetta kuin realistisesti voidaan toteuttaa. Tekemisen aikana on pystyttävä mittamaan edistystä valittujen tavoitteiden suhteen ja mahdollistettava työilmapiiri, jossa tämän palautteen antaminen on hyväksyttyä ilman, että työntekijä, joka palautetta saa tuntee itsensä loukatuksi. Jotta osatoimintojen tekeminen olisi mielekästi on ymmärrettävä toimintaan

sisältyvien haasteiden yhä hienommat vivahteet. Kun johtaja huomaa, että työntekijän taitotaso kasvaa eikä hänen työnsä ole enää mielekästi, hänen on keksittävä uusia työtapoja, jotka mahdollistavat taitojen ja haasteiden oikeanlaisen tasapainon. Flow-tekeminen ja flow-tekemiseen ohjaava johtaminen on orgaaninen prosessi ja vaatii johtajalta valpautta ei pelkästään työn edistymisen osalta vaan myös hänen omansa työntekijöidensä sisäisen tilan ymmärtämisessä. John C. Maxwell mainitsee kirjassaan *Johtajuuden 21 kiistatonta lainalaisuutta*, että ihmisen lukeminen on ehkä tärkein taito, mikä johtajalla voi olla. Jollet saa ihmisiä seuraamaan, et todellisuudessa johda ketään. (2009, 132).

Koska ihmiset sosiaalisina olentoina ottaavat mallia ryhmänjohtajasta, voimakkain strategia ryhmän tunnetilan hallinnassa on johtajan oman mielentilan pitäminen positiivisena: Jos muut ryhmäläiset näkevät johtajan vitsailevan ja nauravan, he seuraavat perässä. Tämän lisäksi johtajan on luotava työympäristö, mikä mahdollistaa flow-tilan 8 prekursorin läsnäolon.



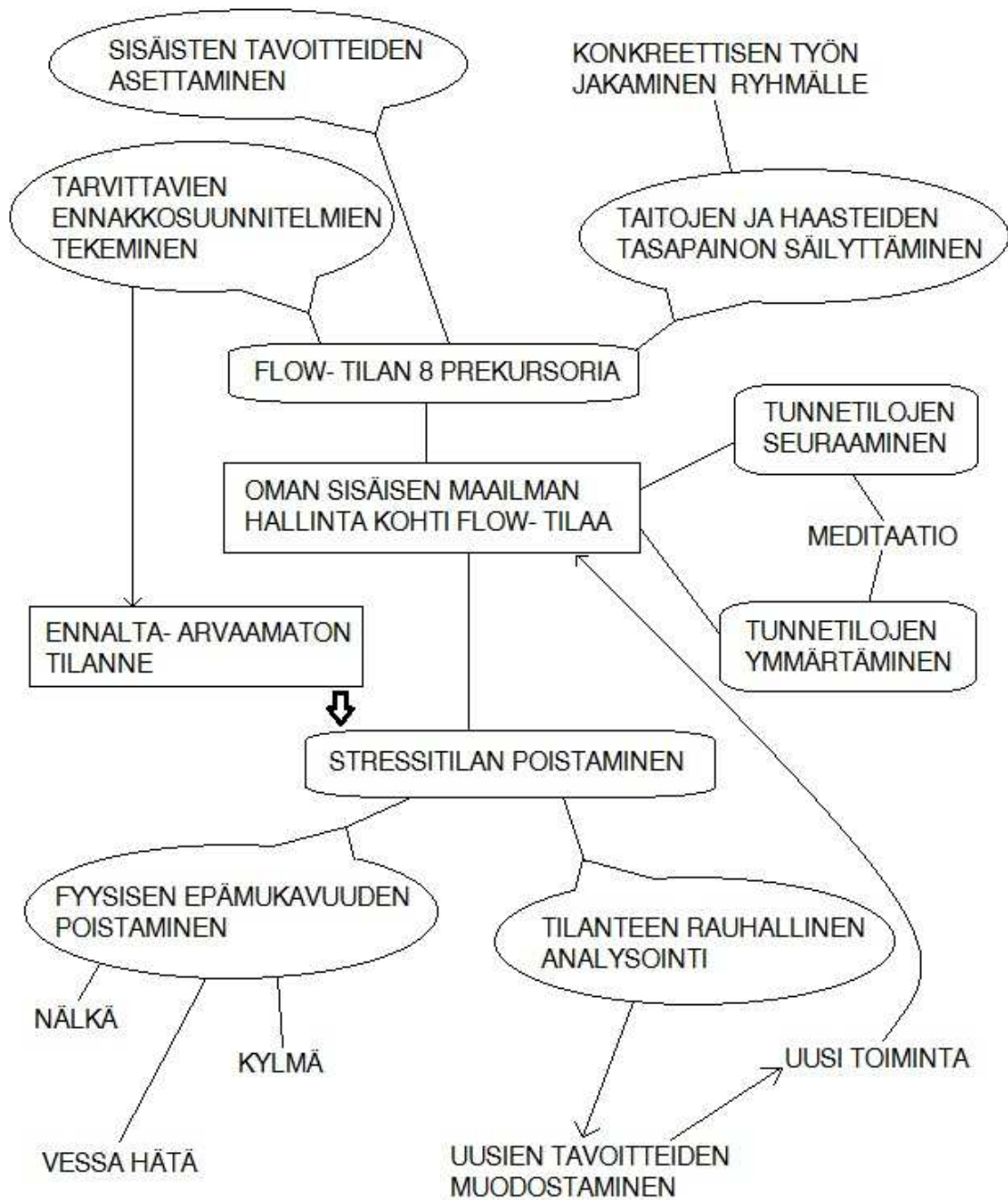
Kuva 5. Flow- tilan 8 prekursoria. (Csikszentmihalyi 2007, 22 - 132)



Kuva 6. Johtajan tehtävät flow-tekemiseen tähtäävässä ryhmätyössä.

Kuvassa 6. esitellään flow-tekemiseen tähtäävän taiteellisen ryhmätyön pääpiirteitä. Taiteellista työtä taiteellisessa ryhmätyössä tekee työn johtaja. Johtajan tavoite on mahdollisimman tehokas toiminta eli mahdollistaa flow-tila koko työryhmälle. Tähän päästäkseen hänen on pystyttävä hallitsemaan ryhmänsä tunnetilaa ja omaa sisäistä

tilaansa, mikä vaikuttaa voimakkaasti koko ryhmän tunnetilaan. Johtajan on myös poistettava flow-tilan muodostumista vastustavia eli stressiä aiheuttavia elementtejä työympäristöstä.



Kuva 7. Oman mielenhallinta kohti flow-tilaa.

Kuvassa 7. esitellään elementtejä, jotka vaikuttavat yksilön eli tämän tutkimuksen kontekstissa johtajan sisäiseen maailmaan. Flow'n 8 prekursorin kunnioittaminen työtehtävää suunnitellessa ja oman sisäisen maailman seuraaminen ehkäisevät stressitilan syntymistä. Tästäkin huolimatta ennalta-arvaamattomat tilanteet saavat usein sen aikaan. Tilanteen rauhallinen analysointi auttaa selvittämään tilanteen ja antaa mielelle uuden tehtävän, johonka keskittyessä stressitila häviää ja mahdollisuus flow-tilaan paranee.

Oman sisäisen maailman tunteminen ja sen tutkiminen on haaste kaikille. Tunteet, reaktiot ja ajatukset eivät aina ole sitä, mitä niiden halutaan olevan. Jotta ymmärrämme itseämme ja omien tunteidemme toimintaa, meidän on päästettävä irti ajatuksesta, että meissä ei ole mitään parannettavaa. Egoton itsetarkkailu johtaa usein löytöihin, joita ei haluta myöntää, mutta se on ehdottoman tärkeää, ei pelkästään flow-tilaan johtavaa työympäristöä rakennettaessa vaan myös flow-tilaan tähtäävää elämää muodostettaessa.

**LÄHTEET**

Coleman, D. 1996. Emotional Intelligence. London: Bloomsbury Publishing Plc

Csikszentmihaly, M. 2007. Hyvä bisnes: Johtaminen, flow ja tarkoituksen luominen.  
Tallinna: Rasalas Kustannus.

Csikszentmihaly, M. 2005. Flow: elämän virta. Tallinna: Rasalas Kustannus.

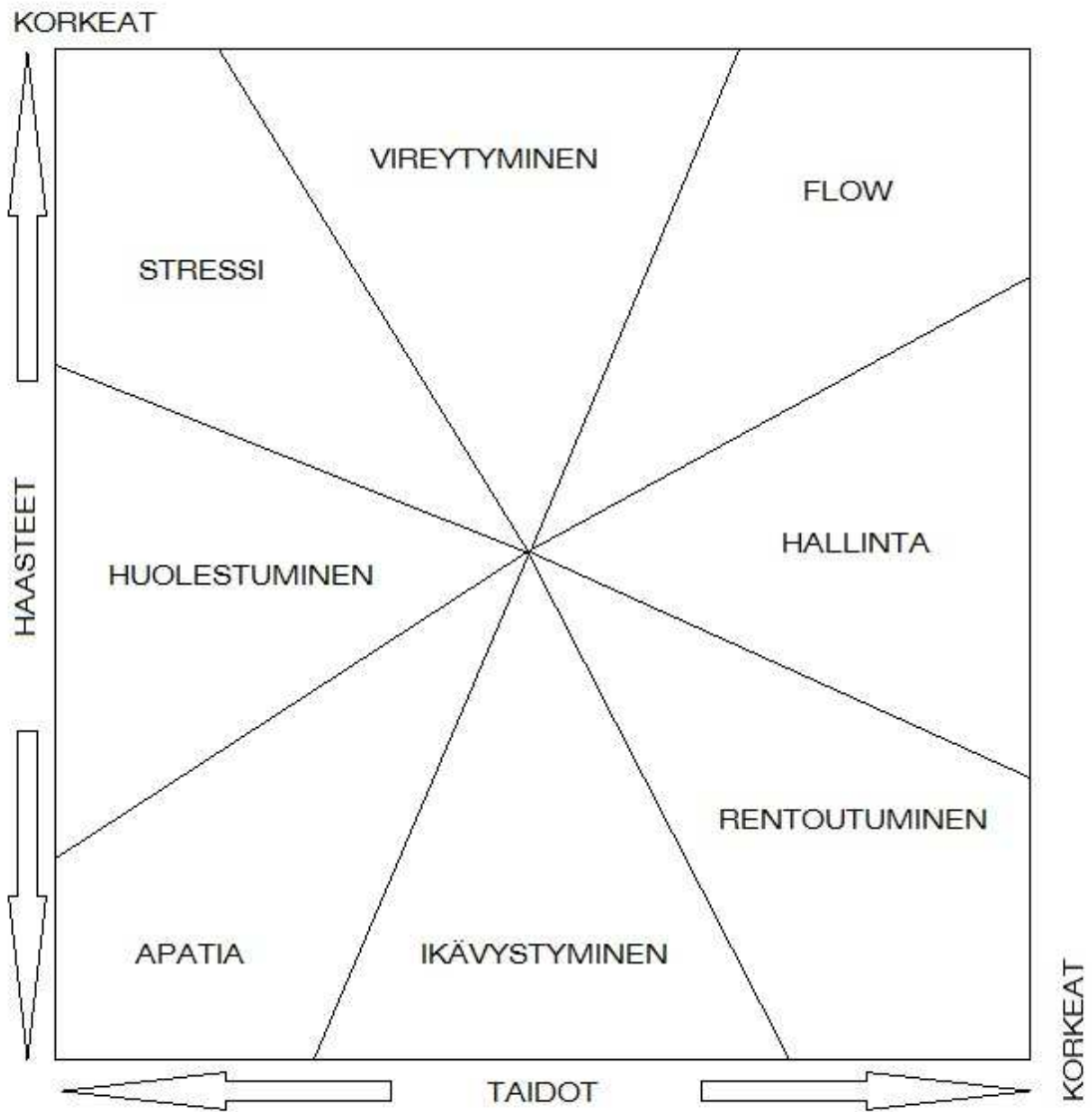
Maxwell, J. C. 2009. Johtajuuden 21 kiistatonta lainalaisuutta. Jyväskylä: Gummerus  
Kirjapaino Oy (alkuperäinen kustantaja Thomas Nelson, Inc).

Senna. 2010. Ohjaus: Asif Kapadia, Tuotanto: Universal Pictures - Working Title Films.



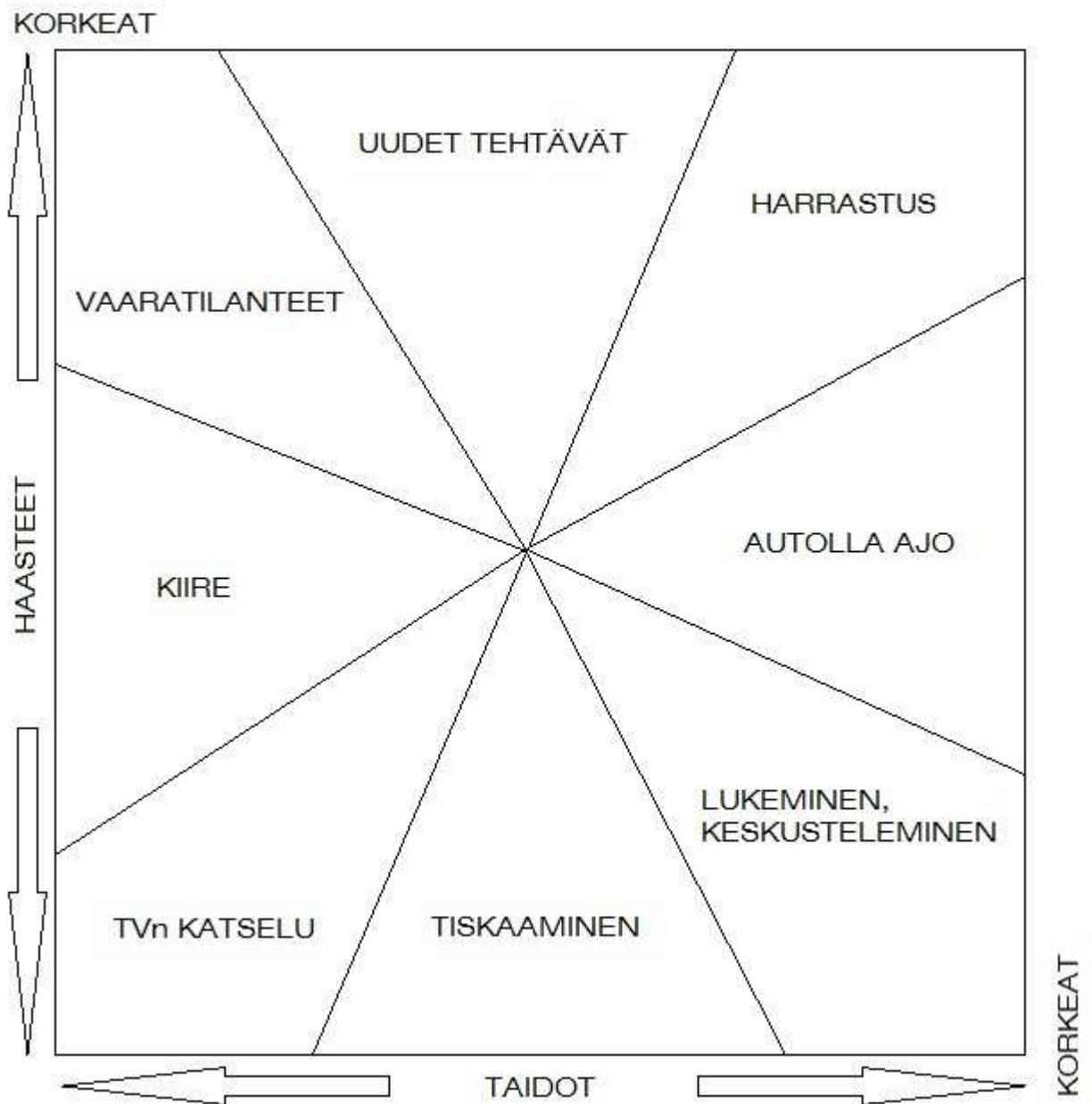
## LIITTEET

### Liite 1. Taitojen ja haasteiden tasapaino.



Kuvan tehnyt Jaakko Sorja. Tehty kuvan pohjalta, joka löytyy Csikszentmihalyin kirjasta *Taitojen ja haasteiden tasapaino: Hyvä bisnes: Johtaminen, flow ja tarkoituksen luominen* sivulta 87.

**Liite 2. Flow normaalissa elämässä.**

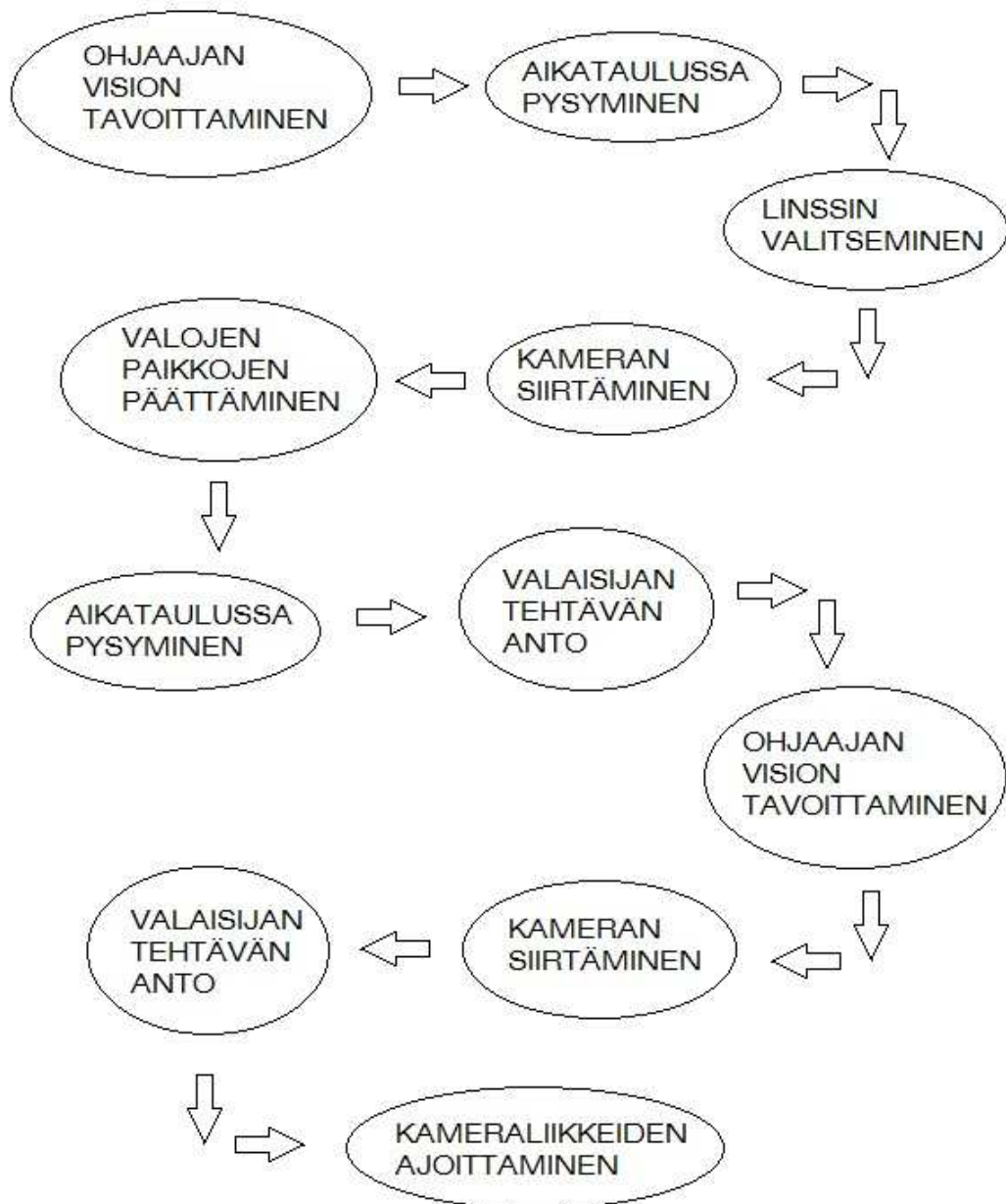


Kuvan tehnyt Jaakko Sorja. Kuva tehty kuvan pohjalta, joka löytyy Csikszentmihalyin kirjasta *Taitojen ja haasteiden tasapaino: Hyvä bisnes: Johtaminen, flow ja tarkoituksen luominen* sivulta 90.

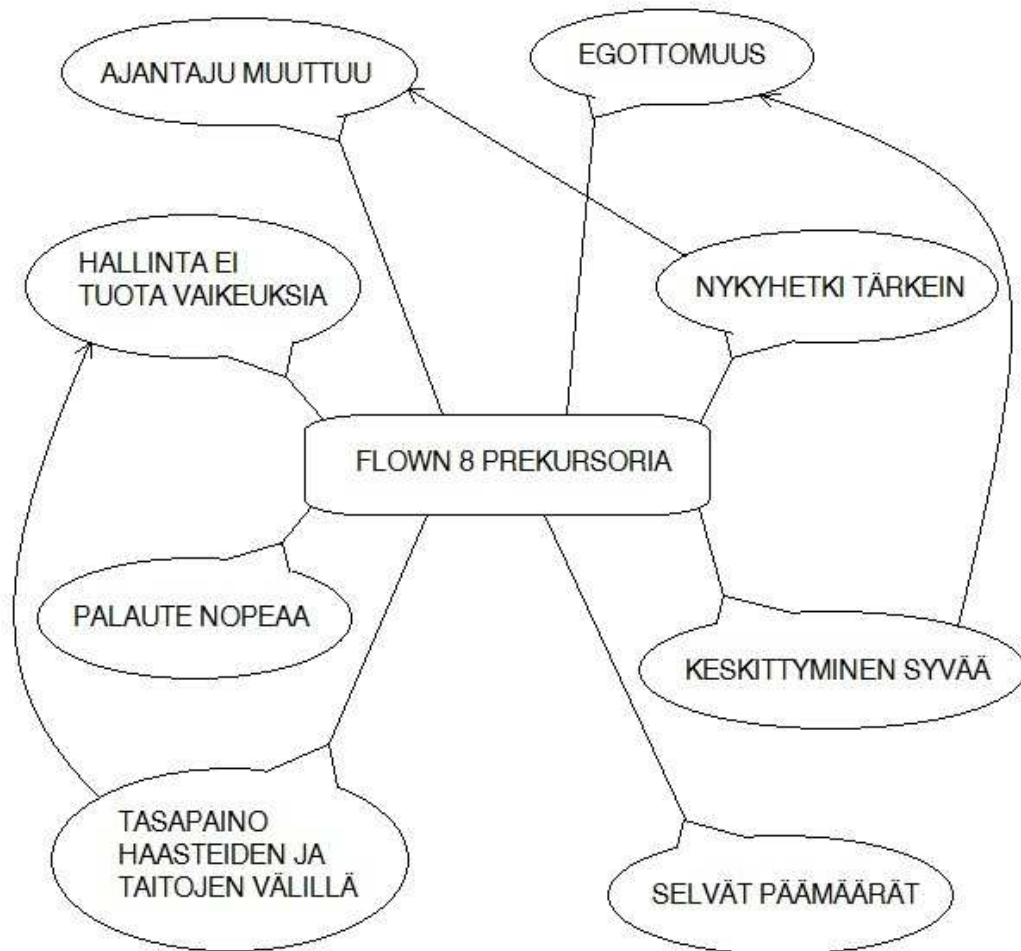
**Liite 3. Kuvaajan fragmentoitunut tarkkaavaisuus.**

Kuvan tehnyt Jaakko Sorja.

#### Liite 4. Osatehtävien lokeroiminen.



Kuvan tehnyt Jaakko Sorja.

**Liite 5. Flow-tilan 8 prekursoria.**

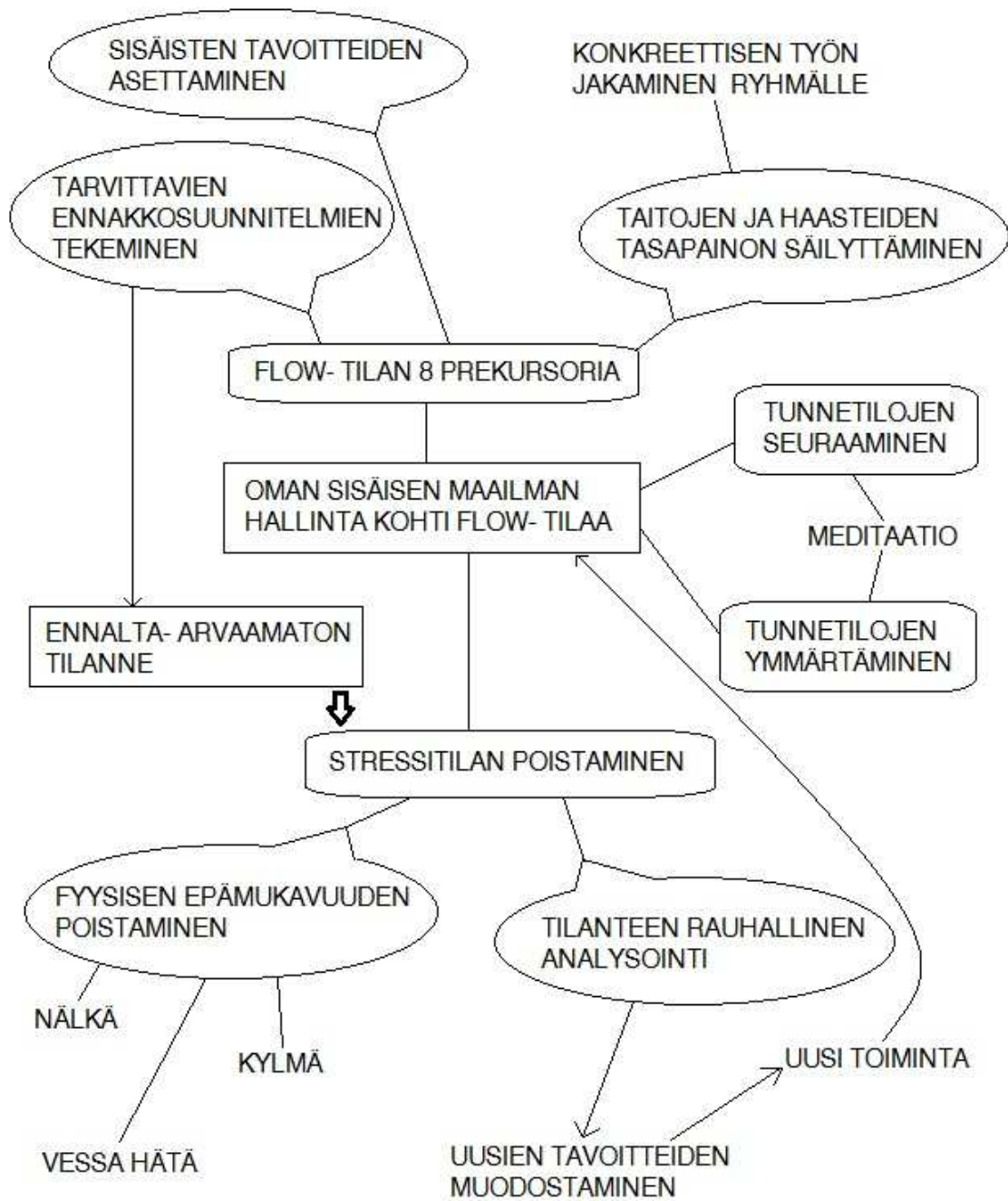
Kuvan tehnyt Jaakko Sorja. Kuva tehty informaation pohjalta, joka löytyy Csikszentmihalyin kirjasta *Taitojen ja haasteiden tasapaino: Hyvä bisnes: Johtaminen, flow ja tarkoituksen luominen* sivuilta 22-132.

**Liite 6. Johtajan tehtävät flow-tekemiseen tähtäävässä ryhmätyössä.**



Kuvan tehnyt Jaakko Sorja.

**Liite 7. Oman sisäisen maailman hallinta kohti flow- tilaa.**



Kuvan tehnyt Jaakko Sorja.