



Muutos ja jatkuvuus

Tuotantopalaute kuvaussihteerin työssä

Mediatuottamisen
koulutusohjelma
(Ylempi AMK)
Opinnäytetyö
8.6.2010

Anna-Maija Kalén

Koulutusohjelma Mediatuottamisen ko. (ylempi AMK)		Suuntautumisvaihtoehto
Tekijä Anna-Maija Kalén		
Työn nimi MUUTOS JA JATKUVUUS Tuotantopalaute kuvaussihteerin työssä		
Työn ohjaaja/ohjaajat Robert Arpo		
Työn laji Opinnäytetyö	Aika 8.6.2010	Numeroidut sivut + liitteiden sivut 60 + 34
<p>Tutkimuksen päätavoitteena oli kehittää uusi palautejärjestelmä, jolla tehdä näkyväksi television tuotantoprosessin aikana tapahtuneita korjauksia ja säätöjä. Järjestelmän tarkoituksena oli toimia pohjana ennakoivalle ohjelmatyön kehittämiseksi. Toisena tavoitteena oli tarkastella työntekijän asiantuntijuutta ja ongelmanratkaisua tutkimusryhmässä, jona toimi YLE FST:n kuvaussihteerit. Kirjoittaja tutki omaa ammattiryhmäänsä ja työyhteisöään.</p> <p>Tutkimusryhmä vastasi palautetyökalun kehitystyötä varten avoimiin kysymyksiin kolmessa vaiheessa. Ensimmäisessä vaiheessa kartoitettiin sähköpostikyselyllä nykyisiä palautekäytäntöjä ja palautetarvetta. Seuraavassa vaiheessa kerättiin tapauskuvauksia ongelmatilanteista sekä sähköpostitse että lyhyillä strukturoiduilla haastatteluilla. Työntekijän roolin hahmottamiseksi kysyttiin tutkimusryhmältä viimeisessä vaiheessa sähköpostitse ammatin valintaan, työn sukupuolittuneisuuteen, vastuisiin ja sisältötuotantoon sekä menestykseen liittyviä kysymyksiä. Lisäksi tutkimuksen osana käytettiin Ylessä palautetta pohtivaa työryhmää, jossa edustettuina oli eri ammattiryhmiä Yle Tuotannosta ja Svenska Ylestä.</p> <p>Tutkimus osoitti, että ensisijainen palautemuoto on edelleen henkilökohtainen kohtaaminen, jonka tukena muut palautemuodot toimivat. Palautteen lähtökohdan tulee olla ihminen ja uusia palautetyökaluja kehitettäessä on varmistettava, että myös palautteen mahdollistava kulttuuri on olemassa. Tutkimus myös osoitti jo olemassa olevat palaute- ja muutoshallintavälineet, taitavat työntekijät.</p> <p>Opinnäytetyö kokoaa tutkimustulokset kuvaussihteerin käyttöohjeeksi. Tärkein työympäristö ohjelmatyössä on tiimi, jota projekteihin painottuva matriisiorganisaatio tukee. Kuvaussihteerien järjestäminen omaksi ryhmäksi sopii parhaiten vertaisryhmätarpeisiin. Kaikille asiantuntijoille paras työn kehittämisympäristö on kolmas organisaatio, erillinen joustava kehittämisorganisaatio. Nämä kolme erilaista yhteisöä toimivat myös eri tarkoituksia palvelevina palautefoorumeina.</p>		
Teos/Esitys/Produktio		
Säilytyspaikka Taideteollisen korkeakoulun kirjasto, Aralis-kirjastokeskus		
Avainsanat YLE, kuvaussihteerit, palaute, tuotantoprosessi, ammattitaito		

Degree Programme in Media		Specialisation Master of Media Production and Management	
Author Anna-Maija Kalén			
Title Change and Continuity. Production Feedback as Part of PA's Work.			
Tutor(s) Robert Arpo			
Type of Work Master's Thesis	Date 8 June, 2010	Number of pages + appendices 60 + 34	
<p>The aim of this study was to create a new feedback system in order to render visible the “near accidents” occurring and adjustments being made during the TV-production. Thus, the system would enable the company's proactive operation in the future. The system development was to be based on the end users' requirements. The second aim was to look at the employee expertise of the research group, TV Production Assistants (PA) working for Finnish Broadcasting Company's (YLE) Swedish-speaking TV-department (FST).</p> <p>The research group filled an open-ended email questionnaire regarding the existing forms of feedback as well as basic requirements for the new system or tool. The next stages of the study were also performed with open-ended email questions. The group was asked to provide narratives of problem cases in TV-production. In order to gather information about the practical expertise of PAs, the group answered questions regarding PA's personal qualities and gender, contacts and responsibilities, role in TV-programme development and career success. As a part of the study, a project group thought of ways to improve mutual feedback with representatives from both FST and YLE's Production Department.</p> <p>The results of this study indicated that a personal contact is the primary form of feedback. Other feedback systems can be used depending on purpose and situation. In developing new feedback tools, making sure that an enabling culture exists is essential. It became evident that one functional feedback instrument already exists, namely the skilled employee.</p> <p>The professional skills of the research group resulted in a manual for PA. On the basis of the study, it is suggested that work in FST should be organized in a project matrix. The existing organization of PAs as a separate group serves best as a peer group. A special third organization is recommended for flexible development purposes. These three organizations function as appropriate feedback forums as well.</p>			
Work / Performance / Project			
Place of Storage Aralis Library and Information Center, Helsinki			
Keywords YLE, production assistant, feedback, production process			

SISÄLLYS

1 VAIN MUUTOS ON PYSYVÄÄ	2
2 MUUTOS JA SEN HALLINTA	4
2.1 Puuttuva palautetyökalu	4
2.2 Käytännön tutkimus	6
2.3 Uusiutuva Yle	8
3 MUUTOSHALLINNAN VÄLINEET	10
3.1 Uuden työkalun ensiluonnos	10
3.2 Kuvaussihteerien tutkimusryhmä	13
3.3 Käytäntöjen ja tarpeiden kartoitus	15
3.4 Tapauksia tosielämästä	23
3.5 Palautetta pohtiva projektiryhmä	29
3.6 Kysymyksiä kuvaussihteerityöstä	36
4 KUVAUSSIHTEERITYÖ JA JATKUVUUS	45
4.1 Mitä kuvaussihteeri tekee?	45
4.2 Mitä nainen haluaa?	47
4.3 Mitä asiantuntija osaa?	51
4.4 Mihin äitiä tarvitaan?	53
5 TYÖN MUUTOS JA JATKUVUUS	54
LÄHTEET	57
LIITTEET	

1 VAIN MUUTOS ON PYSYVÄÄ

Teen kuvaussihteerin työtä 19. vuottani. Olen Ylen ammattiopiston tuotantotekniseltä linjalta 1991 valmistuttuani opiskellut muun muassa tuottamista, uusmediaa, projektinhallintaa, käsikirjoittamista. Jatkan kuvaussihteerinä. Kaksi kysymystä, joihin törmään, ovat Mitä sä sit niinku oikeesti teet? niiltä jotka tapaan ensimmäistä kertaa ja Ai, vieläks sä oot kuvaussihteerinä? niiltä joiden kanssa jaan työpaikan. Noihin kahteen kysymykseen kiteytyy oikeastaan se, mitä tässä opinnäytteessä tutkin. Mitä kuvaussihteerin työ on ja miksi sen asema on se, mikä se on? Miksi se näyttäytyy näköalattomana?

Siteeraan ostamaani rintanappia (jonka kiinnitin työhuoneeni ulkopuolelle, osuvaa mutta ei ehkä niin fiksua): "I started at the bottom... And I kind of like it here." (Aloitin pohjalta... ja täällähän on itse asiassa aika mukavaa.) Ehkä pohja voi toimia näköalapaikkana ja uraa ajatella muuten kuin vertikaalissa. Uskon itse viihtyväni hierarkian pohjalla asemani vapauden vuoksi. Kukaan ei ole kiinnostunut siitä miten järjestän työni, kunhan hoidan oman osuuteni. Huonona puolena on tietysti se, että työni arvostuskin voi olla pohjaluokkaa. Mutta tyydyn tilanteeseen niin kauan kun työssä itselleni on enemmän plussia kuin miinuksia.

Ammattini muuttuu kuitenkin kiihtyvällä nopeudella. En kohta enää tunnista sitä työksi, jonka olen aikanaan valinnut ja itselleni sopivana pitänyt. Suurin syy muutokseen on varmasti mediatekniikan muutos. Jo aiemmalla television tuotantotekniikan digitalisoitumisella ja nyt nauhattomuudella ei ole vain ilmeisimpiä näkyviä aikaa säästäviä ja tehokkuutta lisääviä seurauksia, vaan myös itse työn sisältöön ja sen mielekkyyteen vaikuttavia.

Tutkimukseni on työn ohessa vienyt kolme vuotta suunnitellun yhden asemesta. Kulunut aika on voinut palvella minua ja tätä opinnäytetyötä. Huomaan, että muutos ei pysähdy hetkeksikään ja että omaa ammattia ja sen kuvaa muiden silmissä on uskallettava tarkastella sellaisina, jotka ne juuri tällä hetkellä ovat.

Lähden tutkimuksessani konkreettisesta kehityshankkeesta. Olen työssäni miettinyt, miten tv-tuotannon aikana tehdyt pienet säädöt ja korjailut huomioidaan – tai oikeammin unohdetaan ohjelman valmistuttua. Pohdin mahdollisuutta hyödyntää tuotannollista palautetta etenkin tulevien projektien kannalta. Varsinaiseksi tutkimusryhmäksi valitsin oman työyhteisöni, Svenska Ylen eli FST:n kuvaussihteerit. Yhden mahdollisen palautejärjestelmän tarkastelussa mukana oli lisäksi edustajia yhdestä sidosryhmästäimme, Yle Tuotannosta.

Tätä tutkimusta tehdessäni olen säätänyt ajatteluani ja korjailut olettamuksiani. Kartoitan kuvaussihteerien toimintatapoja ja toiveita palautteen suhteen. Kerään arjen esimerkkejä. Arvioin mahdollisten palautejärjestelmien toimivuutta. Ja tartun ikuisuusongelmaan, kuvaussihteerin toimenkuvaan. Uskon, että ammatin avain ei löydy siitä, mitä yksittäisiä tai yksilöityjä tehtäviä teemme. Uskon sillä, että suurin osa kuvaussihteereistä on naisia, olevan edelleen merkitystä sekä työllemme että sen arvostukselle.

Esitän työn järjestämisestä ja työssä oppimisesta ajatuksia, jotka ovat kuvaussihteerien työstä yleistettävissä myös muiden ammattiryhmien työhön. Muutosvastarinnan käsitteen vastineeksi puhun muutosväsymyksestä, joista molemmista on mahdollista päästä osallistamalla päätöksentekoon työn asiantuntijan, sen tekijän.

2 MUUTOS JA SEN HALLINTA

2.1 Puuttuva palautetyökalu

Yle on jatkuvassa muutostilassa. Mediatalossa organisaatiomuutokset saavat seuraa tietojärjestelmien uudistuksista, päivitysversiot seuraavat toistaan. Työtavat ja johtamistyyli muuttuvat. Julkinen palvelu on uudelleen määrittelyn kohteena ja yhtiön taloudellinen tilanne on epäselvä. Muutosten nopeus on kiihtyvää. Kielteisiä seurauksia käytännön ohjelmatyölle tulee uudistusten aikataulujen epätahdistista, tiedonkulun epävarmuudesta, matriisiorganisaation epäselvistä vastuista.

Palaute ja takaisinkytkentä suunnitellun ja toteutuneen välillä ei aina toimi. Ohjelmatyö tökkii tuotannon eri järjestelmien saumakohdissa. Visiot törmäävät kehityksen käytännön esteisiin. Väliaikaiset ratkaisut valtaavat alaa ja aiempaa monimutkaisemmat versiot ja kömpelömmät käytännöt luiskahtavat päivittäisiin työtapoihin. Tarvitaan käytäntö tuotantopalautteelle Ylessä. Palautejärjestelmän tavoitteena on olemassa olevan osaamisen hyödyntäminen. Nykyisiä ongelmanratkaisun valmiuksia tulee jalostaa ja kehittää edelleen ennakoivaksi toiminnaksi. Ylessä on aktivoiduttava laajaan palautekehittämiseen ja järjestettävä aloitetoimintaa.

Näin ajattelin vuoden 2007 syksyllä – ja ajattelen tänään. Aloittaessani tutkimusta tähdättiin Ylen strategiassa asiakaslähtöiseen, tehokkaaseen, joustavaan ja innovatiiviseen julkiseen palveluun (Yle Muutosoppaat). Paljon on tapahtunut. Samana vuonna lanseerattu työkaluttuurin muutos ja siihen liittyvä muutosopastointi¹ oli käynnistynyt. Uuden toimintatavan tavoitteena on, että vaikeistakin asioista puhutaan ja keskitytään niihin asioihin, joihin itse voi omassa työssään vaikuttaa.

Syksyn 2007 työtyytyväisyyskyselyssä suunta oli jo kohti avoimempaa ja kommunikoivampaa työyhteisöä (Nettilinkki 12.10.2007). Ylen henkilöstön sitoutuneisuus työhönsä ja motivaatio työntekoon oli säilynyt korkeana. Palautteen antamisessa oli kyselyyn vastanneiden mielestä parannettavaa. Henkilöstöä eri yhteyksissä tavannut toimitusjohtaja Mikael Jungner kirjoitti systemaattisessa

¹ Muutosoppaat ovat yleläisiä, yhtiön kouluttamia ”valmentajia”, jotka osallistuvat YLE 2010 strategian ja yhtiön uuden johtamiskulttuurin juurruttamiseen kaikki toiminnan tasoille.

palautteenannossa, tehtäväkierrossa ja koulutustarjonnassa vielä koetun puutteita, mutta toimenpiteisiin ryhdytyn (Linkki 9/07).

Kahden kuluneen vuoden aikana työtyytyväisyyskyselyn tulokset ovat antaneet entistä parempia tuloksia ja tehtäväkiertoon on luotu järjestelmä. Kestohuolenaiheeseen, palautteenantoon, on tullut osittain parannusta. Esiintyjille annettavaa palautetta varten on kirjoitettu opas (Nettilinkki 2.12.2008). Samoin intranetissä on nyt keväällä 2010 ilmestynyt palautepaketti, jossa opastetaan palautteenantoon muun muassa teatterin keinoin (Nettilinkki 16.4.2010). Ylen osallistuminen Paras työpaikka -mittaukseen² on poiknut intranetiin foorumin, johon voi lähettää parannusehdotuksia ja aloitteita. Haavi-nimellä aloitettu innovaatiotoiminta on johtanut erityisten innovaatiovalmentajien koulutukseen (Nettilinkki 18.8.2009). Ylen eri puolilta värvätyt valmentajat ovat valmiit jalkautumaan toimituksiin. Toisaalta Paras työpaikka -foorumi on vähitellen hiipunut, sen on keskustelualueena korvannut uudistetun intranetin keskustelupalsta, jossa tosin pinnalla ovat enemmän ärtymyksen aiheet kuin parannusehdotukset.

Television ohjelmatyössä uusimpana teknisenä uudistuksena nauhattomuus on edennyt loppuvaiheeseensa. Yksikamerakuvausryhmät ovat siirtyneet muistikortteihin, ja kaikki tuotanto toimii nyt tiedostoperustaisesti. Tämä siirtymä ei sekään ole sujunut ongelmitta. Hiertoa on Ylen ja tietojärjestelmät toimittavan Tebitin³ välillä. Päivittäistuotannon ja muun tv-tuotannon jakaminen omiin järjestelmiinsä aiheuttaa omia ongelmia. Samoin yhteen sovitettavista tuotannon ja lähetyksen järjestelmä uudistuksista osa toteutettiin aikataulussa osan myöhästyessä.

Edelleen on tarvetta helpolle työkalulle antaa palautetta tuotannossa tapahtuneista nyrjähdyksistä ja onnistumisista, jotta niistä voisi oppia vastaisen varalle. Kaikissa palautejärjestelmissä käsitän ongelmana palautteen kulun eri hierarkioita ylös ja alas sekä vaarana sen, että rutiini helposti tappaa palautteen. Palautteen oikeamittainen jakelu on tärkeä, jottei vastuuta toimeenpanosta sivuuteta omalta kohdalta liian helposti.

² <http://www.greatplacetowork.fi>

³ aiemmin Yleisradion kumppaniyritys, nykyinen nimi Tieto Broadcasting IT Oy

2.2 Käytännön tutkimus

Lähestyin uuden palautetyökalun kehittämishankkeen tiimoilta Ylessä ensimmäiseksi kuvaussihteerien muutosoppaita, Peter Valkamaa ja Olli Lehtisaloa. Valkama Svenska Ylen tekniikan organisaation päällikkönä ja Lehtisalo Yle Tuotannon vastavallittuna päällikkönä sopivat kuulemaan ideani kahden organisaation yhteistyöprojektista. Lehtisalo oli maininnut ajatuksen mahdollisesta palautetyöryhmästä seminaarissa, jossa kuvaussihteerien ehdotuksesta oli läsnä myös Yle Tuotannon vuorosunnittelijoita.

Tiesin Lehtisaloa kiinnostavan yhteistyö Svenska Ylen ja Yle Tuotannon⁴ välillä. Varmistin Lehtisalon hyväksynnän suunnitelmalleni sähköpostilla ennen kuin lopullisesti päätin tutkimukseni aiheeksi kaksisuuntaisen tuotantopalautetyökalun kehittämisen. Viestissäni vetosin Yle Tuotannon kehittämissuunnitelmassa olevaan kohtaan ”Ohjelmatyön ja toimintatapakehityksen kulmakivi on molempiin suuntiin tapahtuvan palautekulttuurin elvyttäminen ja muuttaminen arjen käytännöiksi” (Yle Tuotanto 2007). Ilmoitin tutkimuksellani mielestäni voivan olla vaikutusta esimerkiksi aloitetoiminnan uudelleen käynnistämiseksi.

Tutkimussuunnitelmassa muotoilin opinnäytteeni esitutkimukseksi erityispalautteen antamisesta. Erityispalaute tarkoittaa tässä tapauksessa palautetta tuotannosta ja sen kulusta, prosesseista ja käytöstä. Tuotantopalaute olisi raportointia läheltä piti -tilanteista, joissa televisiotuotannon sujuvuus on kärsinyt. Käytännön ongelmat olisivat kuitenkin tulleet ratkaistuiksi tilanteessa, eivätkä ne olisi muodostuneet ratkaiseviksi tuotannon esteiksi. Halusin saada aikaiseksi yhteistä oppimista ja muuntaa jälkiviisaan tapahtuneesta oppimisen eteenpäin suuntautuvaksi toiminnaksi. Palautteen myötä voisi tehdä näkyväksi uudistustilanteissa ilmeneviä ristiriitoja. Palautetyökalulla voisi kerätä mahdollisia uusia tuotantokäytäntöjä ja ehdotuksia niiksi hylkäämättä toimivia ratkaisuja. Järjestelmä tuottaisi Ylelle ideoita sekä ongelmien että ratkaisujen hahmottamiseen.

Valitsin tutkimusryhmiksi mainitsemani muutosseminaarin yhteistyökumppanit, kuvaussihteerit ja tuotannonsuunnittelijat. Oma työyhteisöni, FST:n kuvaussihteerit,

⁴ Ylen ja Svenska Ylen organisaatiot (LIITE 1; LIITE 2)

sopisi tutkimusryhmäksi ammattikunnalle kertyneen käytännön tuotantotietouden vuoksi.

Meille ei aina ole helppoa luopua "saavutetuista eduista" eli sujuvista käytännön ratkaisuksista vain uuden tekniikan ja uusien järjestelmien käyttöönoton vuoksi. Joskus on vaikea ymmärtää, miksi uudella versiolla on lupa olla aiempaa epäkäytännöllisempi. Toisen tutkimusryhmän, Yle Tuotannon vuorosuunnittelijoiden ja esimiesten, kanssa teemme säännöllisesti yhteistyötä ja keskusteluyhteys välillämme oli jo olemassa.

Suunnittelin tutkimukseni sivuavan palautteen varsinaisten korjaavien vaikutusten lisäksi palautteenannon säännöllistämisen ja systematisoinnin vaikutuksia. Palaute on nähtävä osana tunnustus- ja palkitsemisjärjestelmää. Lisäksi minua kiinnosti tutkia vertaispalautteen käsitettä ja arvostusta sekä vastuun kokemusta eli vastuuketjua, jossa jokainen tuntee oman osansa vastuuta koko tuotannon sujumisesta. Palautteen vaikutukset ja tuloksellisuus voisivat olla vaikeita mitattavia, ehkä mitattavana paremminkin olisivat kokemukset palautteenannosta itsestään: vastuun ottamisesta, luottamuksesta, työssä oppimisesta. Samoin mielenkiintoista olisi kuulla kollegojeni mielipiteitä arjen yhteisestä kehitystyöstä ja sen vaikutuksesta työn mielekkyyteen.

Haasteista ensimmäisenä näin itse palautteen alkujuuren, yhtiön ja sen toiminnan jatkuvan muutoksen. Tutkimuksen alkaessa molempien tutkimusryhmien organisaatioissa oli meneillään uudistus. Mietin suhtautumista vertaispalautteen horisontaaliseen kulkuun yhtiössä, hierarkkisesti ajattelevat voisivat kokea sen jopa uhkana. Entä vaaditaanko palautteelta yksilöllisyyttä ja laatua täsmätoimenpiteitä varten vai kenties volyyimia kehittämistyöhön? Työkalun yleissävyn toivoin koettavan neutraaliksi, ei liian ongelmakeskeiseksi tai syyttäväksi.

Päätin rajata tutkimukseni television tuotantoprosessia koskevaan palautteeseen, jota annettaisiin tuotantotilanteessa tai välittömästi ohjelman valmistuttua. Rajasin esimiesten säännölliset työsuoritusten arvioinnit ja yleistä työilmapiiriä koskevat kysymykset tutkimukseni ulkopuolelle. En myöskään aluksi ollut kiinnostunut tutkimaan oman ammattiryhmäni työtyytyväisyyttä tai siihen vaikuttavia seikkoja, kuten organisointitapaamme. Kuvaussihteerien työroolin muuttumista tekniikan muutosten myötä olivat aiemmin lopputöissään tutkineet kaksi kollegaani.

Sopivaa teoreettista taustaa arvelin löytäväni eri viestintä- ja oppimisteorioista sekä organisaatiotutkimuksen alueelta. Ylessä tutkimustietoa muun muassa uudesta työkuulttuurista saisin HR-osastolta.

Tutkimusmenetelmiksi valitsin alun perin palautteen aiheiden kartoitusta ja työkalun kehittämistä varten sähköpostimuotoisen kyselyn, palautetoiminnon koekäytön sekä toisen kyselyn järjestelmän koekäytön yhteydessä tai jälkikäteen sähköpostikyselynä. Kyselyt keskittyisivät työkalun sisältötarpeisiin sekä käyttökokemukseen uudenlaisen toimintatavan arvioimiseksi. Koekäyttäjiksi valitsemani ryhmät kuuluivat todennäköisiin loppukäyttäjryhmiin. Yritin välttää virhettä, josta Ylen henkilöstö usein valittaa uudistusten yhteydessä: ettei sen mielipidettä kysytä. Kehityskyselyn osa-alueiksi otin palautteenantajan ja palautteen rajauksen, muutoseikat, kokoamisen, seuraukset ja toimenpiteet sekä palautteen ajoituksen.

Tutkimuksella ei olisi mahdollista saavuttaa pitkän aikavälin tulosta. Kehityskyselyn ja kehittämistyön tekisin loppuvuonna 2007, vuoden 2007 tuotantoja koskeva koekäyttö sijoittuisi vuoden 2008 alkukuukausille. Noin 30 Helsingissä ja Vaasassa toimivan kuvaussihteerin yli 70 tuotannosta antamien tietojen analysoinnin arvioin tekeväni loppukevään aikana. Pilottitutkimukseni jälkeen tuotantopalautemallin käyttö olisi mahdollista laajentaa suomenkielisiin osaamiskeskuksiin. Tutkimus toivottavasti aktivoisi uudelleen yhtiön aloitetoimintaa ja käynnistäisi laajemman palautekehitystyön.

2.3 Uusiutuva Yle

2000-luvun alkupuolella Ylen arvoiksi ilmoitettiin ”julkisen palvelun etiikka, yleisöjen ymmärtäminen ja arvostaminen, luova uusiutuminen, toiminnan tehokkuus sekä vastuullinen ja valtuuttava johtaminen” (Linkki 18/04). Vuonna 2006 yhtiön ilmoitettiin tähtäävän ”media-ammattilaisten halutuimmaksi, dynaamisimmaksi ja osaavimmaksi työyhteisöksi vuonna 2010”. Jokainen yleläinen olisi omalta osaltaan vastuussa siitä, että tavoitteisiin ylletään. Ja jotta työkuulttuuri vastaisi aikaamme, tarvittiin uusi johtamisfilosofia ja toimintatapa. Sisältö- ja asiakkuuslähtöisyyden nimissä ajatus- ja toimintamalleja on jatkuvasti parannettava ja muutettava. (Yle muutosoppaat.)

Ylen uudessa työkuulttuurissa ”työyhteisö sitoutuu toimintasuunnitelmaan, jossa kehittämisen kohteena ovat esimerkiksi kokoustekniikka, projektinhallinta, ajanhallinta-

tai vuorovaikutustaidot. Työyhteisön luomia käytäntöjä testataan omissa ympyröissä. Prosessi synnyttää onnistumista mittaavat kriteerit”. Kouluttajina Ylen työkalutuurin muutokseen liittyvissä koulutuksissa toimivat muutosoppaat.

Uuden työkalutuurin kulmakiviä ovat Päätehtävä, Vastuu asioista, joihin voi itse vaikuttaa, Oikeudenmukaisuus, tunnustus, Virheistä opitaan, Uuden oppiminen, tiedon jakaminen, Ylpeys julkisesta palvelusta, Yllätyksiä yleisölle. Jokaista kulmakiveä vastaa oma pelisääntö”. (Yle Muutosoppaat.)

Palautteeseen on yhtiössä vuoden 2008 lopussa mainittu seuraavana vuonna panostettavan ”palauteringeillä” ja ”palautetutoreilla” (Nettilinkki 2.12.2008). Tätä toimintaa palautejärjestelmien ideoimiseksi ja tukemiseksi en itse ole huomannut toteutettavan. En myöskään ole omalla kohdallani törmännyt samassa yhteydessä mainittuun parhaiden käytäntöjen keräämiseen intranetissä. Keväällä 2010 intranetissä on julkaistu jo aiemmin mainitsemani palautepaketti, jossa palautemääritelmien lisäksi annetaan opastusta palautteen hakemiseen, antamiseen ja vastaanottamiseen. Tietopankin tavoitteena on saada palautteenanto osaksi arkea ja työkalutuuria pyrkimällä jokapäiväiseen keskusteluyhteyteen.

Työkalutuurin muutosoppaiden koulutus ja työ olisi pitänyt ulottaa seuraavaksi palautteeseen. Tämän hetken tarmokkain kehitystyö kohdistuu innovatiivisuuteen, joka on valittu uudeksi tutkittavaksi tekijäksi työtyytyväisyyskyselyyn. Siltana näiden kahden muutokoulutuksen välillä olisi voinut toimia aiemmin mainittu palautetutortoiminta. Nyt tuntuu kuin aikaa työkalutuurin muutokseen paneutumisen ja innovaatioon panostamisen välillä olisi kulunut hieman liikaa. Uskon, että uusista työkalutuurin pelisäännöistä pitää säännöllisesti pitää melua, jotta ne pysyvät mielessä ja palvelevat tulevia muutoksia. Omassa organisaatiossani erilaisia palautejärjestelmiä on yritetty lanseerata monta kertaa, mutta seurannan puutteen vuoksi pyrkimykset eivät ole tuottaneet kestäväää palautetoimintaa, laajamittaista sisältöanalyysia tai laatumittausta.

Nyt uudeksi painopistealueeksi on nostettu innovatiivisuus, joka Ylessä määritellään ideaksi yhdistettynä toteuttamiskykyyn (Linkki 1/09). Eri puolilta yhtiötä valittiin innovaatiovalmentajakoulutukseen 25 työntekijää. Heidän tehtävänä on työyhteisöjen kutsusta innostaa näitä innovoimaan. Innovaatiovalmentajista voi heidän tausta- ja osaamisprofiiliensa perusteella valita tarkoitukseensa sopivan.

Innovaatiovalmennus ja innovointi ovat kaikin puolin tervetullutta yhtiössä, jossa aloittaessani omaa tutkimusta aloitetoiminta oli lopetettu viisi vuotta aiemmin.

Ylessä samoin kuin kaikissa muissa yrityksissä etsitään keinoja saada aikaan muutosta ja hallita yrityksistä riippumatonta muutosta. Muutosinto kohtaa muutosvastarinnan. Jatkuva muutos aiheuttaa muutosylikuormitusta ja toistuvan muutoksen oireyhtymä nostaa päätään jopa johtamiskirjallisuudessa (Abrahamson 2004). Tehokkuutta etsittäessä ei voi täysin unohtaa työhyvinvointia ja työssä jaksamista. Työn merkitys muuttuu sukupolvesta toiseen. Organisaatio punnitsee arvojaan luovassa työssä ja sen käytännön työprosesseissa.

3 MUUTOSHALLINNAN VÄLINEET

Opintoihini kuuluvalla Juhani Tenhusen projektin konseptoinnin kurssilla syksyllä 2007 käytiin läpi konseptisuunnitelman teko eri osa-alueineen sekä suunnitteluprosessin hallinta. Kurssilla edettiin muun muassa Ulrichin ja Eppingerin konseptin kehittäelyprosessin mallia soveltaen. Kehitystyössä hahmotetaan motivoiva projektivisio, määritellään tuote- tai palvelutarpeet, luodaan konseptin design, konsepteja vertaillaan ja valittu toteuttamiskelpo vaihtoehto testataan. (henkilökohtainen tiedonanto)

Päätin lyhyen kurssin aikana käyttää ideoinnin pohjana ja palautejärjestelmän suunnittelutyön lähtökohtana omia käsityksiäni aiheesta. Näin konseptoidessa itseni tutkimusryhmän edustajana, varsinkin alustavaa tarvemäärittelyä tehdessäni. Koska kurssin aikana kehittämälläni konseptilla olisi suora kytkeä opinnäytteeseeni ja kehittämishankkeeseeni, tiesin osallistavani varsinaisen tutkimusryhmäni konseptin testaukseen ja jatkokehittelyyn välittömästi kurssin jälkeen.

3.1 Uuden työkalun ensiluonnos

Tuotantopalautteen konseptini ensimmäinen työnimi oli *Jaajaajaa*, sitten sisäpiirivitsinä *ANNA*, sillä Ylessä kaikki tietojärjestelmät kantavat nelikirjaimisia nimiä. Toisaalta *ANNA* on osa omaa nimeäni ja palindromina sen voi lukea molempiin suuntiin, eli sen voi ajatella kuvastavan palautteen antamisen kaksisuuntaisuutta. Konseptin lopulliseksi työnimeksi valitsin *ANNA – tuotantopalaute Ylessä*.

Konseptoinnin ensimmäisessä vaiheessa muotoilin toimivan tuotantopalauteen vision. Näkemyksessäni uusi palautetapa tekee muutoksesta ja sen hallinnasta ”kivutonta” käyttäen hyväkseen etenkin ”luovaa uudelleen yhdistelyä”, jotka molemmat ovat Eric Abrahamsonin käsitteitä teoksesta *Change Without Pain* (2004.). Työntekijöitä motivoidaan lahjojensa ja sosiaalisten verkkojen hyödyntämiseen. Arvot löytyvät elvyttämällä unohtuneita, ei keksimällä uusia. Muutostilanteissa toimivat prosessit pelastetaan ja rakenteet uusiokäytetään. (mt.)

Projektin tavoitetilojen määrittelyssä asetin rinnakkain nykytilan ja vision tulevasta. Uudistusten epätahdin sijasta muutoksen tulee olla hallittu ja toimivaa säilyttävä. Työntekijät kokevat uudistusten yhteydessä usein, ettei heitä kuulla tarpeeksi, vaikka työntekijä on kuitenkin oman työnsä paras asiantuntija. Tuotannossa raportoidaan usein vain teknisistä ongelmista. Tavoitteena on kaikenlaisten tuotantohäiriöiden huomioiminen. Sen sijaan, että kokonaisuudesta ei kukaan tunnu olevan vastuussa, jokainen kokisi siitä vastuuta.

Palaute television ohjelmatuotannossa ei tällä hetkellä ole riittävän suunnitelmallista. Eri tarkoituksia varten olevaan palautteenantoon on oltava helpot palautejärjestelmät. Palaute tuntuu ”katoavan matkalla”, sen perillemenon olisi oltava varmennettavissa. Nykyisin palaute kulkee pitkän matkan hierarkioissa, kanssakäymisen on oltava suoraa tai ainakin suorempaa. Palaute häiriöistä otetaan usein liian henkilökohtaisesti ja kriittisestä palautteesta loukkaannutaan. Palautteen huomiopisteeksi olisi otettava toimimattomat rajapinnat ja järjestelmät, ei niinkään henkilöt.

Palautetyökalun tarpeellisuudelle kirjasin konseptin kehitystyön toisessa vaiheessa monia syitä. Uudella palautteenantotavalla saadaan taloudellista säästöä; se säästää myös työntekijöiden energiaa, aikaa ja tunteita. Muutosvastarintaan ja -halukkuuteen voi vaikuttaa työntekijöitä aktivoimalla, osallistamalla heitä ja antamalla heidän vaikuttaa. Kokonaisuutta ja uudistusten käytännön seurauksia on pystyttävä hahmottamaan paremmin.

Lisäarvoa tuovia verkostoja katsoin jo olevan olemassa, niitä pitäisi hyödyntää uusilla tavoilla, esimerkkinä kuvaussihteerien toiminta kontaktihenkilöinä. Aiemmista kehitysprojekteista ja niiden suhteesta tuotantopalauteprojektiin mainitsin

työkulttuurimuutoksen, jonka tavoitteet ovat linjassa omien projektitavoitteideni kanssa. Työyhteisöjen kehitystyössä palaute on yksi painopistealueista, ja yhtiössä työn alla oli myös muita palautteenantoon liittyviä projekteja. Toimenkuviin liittyen ajatteluni heijasti uuden työkulttuurin ajatusta ammatin päätehtävästä, josta lisää tutkimusryhmän kuvailussa seuraavassa luvussa. Aloitetoiminnan tilanne huolestutti minua, ja se etten nähnyt työntekijöiden mahdollisesti saavan mistään tyydytystä innovatiivisuudestaan.

Konseptoinnin yhteydessä on vastattava kysymyksiin muun muassa rahoituksesta ja aikataulusta, hyödyntämismahdollisuuksista, projektiin liittyvistä uhista ja sen kielteisistä vaikutuksista sekä sen päättämisestä. Rahoituksen kannalta pilottitutkimukseni olisi edullinen, jatkosta olisi päätettävä erikseen. Aikataulullisesti projektin testauksessa keskityttäisiin vuoden 2007 tuotantoihin, tulokset julkaistaisiin keväällä 2008. Jo konseptin kartoitusvaiheesta olisi häiriöiden näkyviksi tekemisen hyöty. Konsepti sopii ehkä vain erikoistilanteisiin, jos ei jatkuvaan käyttöön. Projektissa työntekijöillä on mahdollisuus osoittaa aktiivisuutensa ja vaikuttamishalunsa. Uudistukset, joiden yhteydessä tutkimuksella saatua tietoa voisi hyödyntää, eivät Ylessä lopu.

Projektin uhiksi erittelin kyynisyyden, sen että tutkimus olisi tulokseton tai se koettaisiin turhaksi uudistukseksi monien muiden joukossa. Uusi järjestelmä voitaisiin myös kokea nykyhierarkiaa tai perinteistä johtamistapaa uhmaavaksi. Palautteella tulisi olla vaikutus, muuten on vaara että antaja turhautuu. Kielteisenä vaikutuksena voi myös olla syyllisten metsästäminen ratkaisujen etsimisen sijaan. Projekti tulisi päättää tulosten julkaisuun, tietoon jatkosta ja siihen osallistujien palkitsemiseen panoksestaan.

Mahdollisina konseptivaihtoehtoina esittelin nykymalleja, mahdollisia malleja ja niiden yhdistelmiä. Tutkimusryhmän osalta nykymalleissa yksittäisiä huomioita ja tapoja toimia jaetaan ryhmäsähköposteina tai kuvaussihteerikokouksissa. Ehdotukset tai kysymykset vie eteenpäin esimies. Mahdollisina malleina näin erilliset palautekokoukset, jotka ovat jo käytössä varsinkin isompien tuotantojen jälkeen mutta jotka voitaisiin dokumentoida tarkemmin. Kokouksissa on läsnä Yle Tuotannon edustajia tuotantotiimistä tai nämä saavat kokouksen dokumentoinnin. Uusi ehdotus eli varsinainen konseptini on vapaaehtoinen ilmoitus tai raportti, jolla saadaan tietoa nykytilasta ja ehdotuksia uusista toimintatavoista, joista esimerkkeinä Usein Kysytyt

Kysymykset ja ajankohtaiset toimintaohjeet. Toimintaehdotukset voivat olla myös yksilöllisemmässä muodossa.

Designkysymyksiin konseptoinnin kolmannessa vaiheessa paneudutaan, jotta tiedetään mihin konseptilla etsitään vastausta, mitä ollaan ratkaisemassa ja miksi ratkaisu on tärkeää. Lähtökohtanani on oppiminen, jossa virheet tiedostetaan ja niistä opitaan, ne korjataan. Tavoitetilana on tuolloin häiriöiden tiedostaminen jo uudistusten suunnitteluvaiheessa muun muassa hiljaista tietoa hyödyntämällä. Ongelmat paikannetaan, ajankäyttöä järkevöitetään, oman työn merkitys ja mielekkyys kasvavat. Häiriötilanteessa parhaasta löydetyistä ratkaisusta tai ratkaisujen yhdistelmästä tulee käytäntö. Luovalle ongelmanratkaisukyvyllä saadaan hyödyllisempää käyttöä kuin pyörän keksiminen yhä uudelleen. Palautejärjestelmän tarvemäärittelyt tein muutaman kriittisen kysymyksen pohjalta: kenelle, milloin, mistä ja miten palaute annetaan, kuka sen antaa ja kuinka siihen vastataan?

Ylen kaksisuuntaisen tuotantopalaute-toiminnon konseptin esitysmateriaaleista valitsin tämän opinnäytetyön liitteiksi kaksi: konseptin rakenteellisen kehitysvaiheen version (LIITE 3) sekä lopullisen konseptiesityksen (LIITE 4). Jälkimmäisessä projektin eri osa-alueet on nimetty erisnimin sukuanekdootista⁵ saamallani innoituksella.

3.2 Kuvaussihteerien tutkimusryhmä

Oman ammattiryhmäni, FST:n kuvaussihteerit, valitsin tutkimusryhmäksi siksi, että tuotantopalauteen suhteen olemme ”etulinjassa”. Kuvaussihteerin työtä on perinteisesti tehty ohjelmatyön rajapinnoilla, me olemme luotsanneet ohjelmaa järjestelmästä toiseen, tuotantovaiheesta seuraavaan. Toimimme tuotantojen yhteyshenkilöinä, käytämme työssämme paria kymmentä tietojärjestelmää säännöllisesti. Seuraamme tuotantoprosessia läheltä, sen käytännön tasolta. Hallinnoimme tuotantoprosessia ennakoimalla tulevia tilanteita. Olemme saattajia, kätilöitä. Ja kuten aiemmin mainitsin, on meille kertynyt sekä tuotantotietoutta että kriittisyyttä mitä uudistuksiin tulee.

⁵ Isoäitini sisarusarja: Olga Aina Hilja Fanny Toivo Rauha (isoäitini oli heistä Olga)

Ylen ruotsinkielisen televisiotoiminnan kuvaussihteerit on tällä hetkellä organisoitu Svenska Ylen tekniikka- ja tuotanto-organisaatiossa ryhmiin Tv-tuotanto Pasilassa ja Tv-tuotanto Vaasassa. Myös ohjaajat kuuluvat samoihin ryhmiin. Ennen yhdistymistä samoihin ryhmiin ohjaajien kanssa olimme olleet poolimuotoisessa organisaatiossa neljä vuotta, ja osa tekniikka- ja tuotanto-organisaatiota kaksi vuotta. Ryhmien esimiehet koordinoivat kuvaussihteerit tulevan vuoden produktioihin. Tämä yhdestä kuvaussihteeriyksiköstä käsin toimiminen eroaa suomenkielisen ohjelma-alueen organisointitavasta, jossa kuvaussihteerit edelleen kuuluvat osaamiskeskukseen ja toimituksiin.

Kuvaussihteeriammatin tarkempi kuvailu on vaikeaa, koska se on tällä hetkellä voimakkaassa muutostilassa. Itse yritän saada selvää siitä mitä työkseni teen opintojen avulla, tekemällä tämän tutkimuksen, lukemalla artikkeleita ja kirjallisuutta työelämän muutossuunnista. Toimintaympäristön jatkuvasti muuttuessa, mietimme myös ammattikuntana, mihin osaamistamme voi edelleen tai enää käyttää.

Työkulttuurin muutostapaamisten alkaessa saimme tilaisuuden ryhmässä kiteyttää päätehtävämme. Mielestämme me luomme käytännön edellytyksiä joustavalle tuotantoprosessille. Kuten ennenkin, toimenkuvamme on helppo tulkita muotoon ”kaikki kuuluu toimenkuvaan”. Lisäsimme määritelmään koko tuotannon kaareen osallisuutemme: koordinoimme ja osallistumme suunnitteluun, kuvauksiin ja jälkitöihin. Katsoimme myös tiedon hakemisen, sen käsittelemisen ja jakamisen Ylen sisällä ja ulkopuolella kuuluvan tehtäviimme. Näiden työtehtävien suorittaminen vaatii erityistä Yle-taitotietoa, luovaa ongelmanratkaisua ja joustavuutta tiimityössä.

Tiesin tältä joukolta, kuvaussihteerikollegoiltani, saavani ensi käden tietoa tv-tuotannoista, häiriötilanteista ja niiden seurauksista. Heillä olisi varmasti mielipiteitä tuotantopalautejärjestelmän sisältö- ja muototarpeista.

3.3 Käytäntöjen ja tarpeiden kartoitus

Palautteen tarvekartoituksella halusin saada tietoa nykyisistä palautteenannon malleista ja ideoita mahdollisiksi uusiksi järjestelmiksi. Lähetin tammikuussa 2008 sähköpostikyselynä kahdeksan kysymystä 25:lle FST:n kuvaussihteerille Helsingissä (18) ja Vaasassa (7). Vapaamuotoisten kysymysten tiivistämiseen ja muotoiluun sain apua kollegoiltani Markus Nygårdilta ja Elianne Rehniltä.

Kysymykset käsittelivät palautetta, palautteenannon käytäntöjä, kuvaussihteerien käyttämää tuotantotekniikkaa ja koettua stressiä (LIITE 5). Kysymyksistä neljä koski palautteen antoa, neljä palautteen sisältöä. Vastauksia sain kaksitoista, kahdeksan Helsingistä ja neljä Vaasasta, kaikki naispuolisilta (n). Helsingin vastaajista yksi oli edellisen vuoden aikana siirtynyt pois kuvaussihteeritehtävistä ja yksi toimii eläkkeelle siirtymisensä jälkeen FST:llä vastaavissa tehtävissä freelancerina.

Kysyin aluksi, mistä kuvaussihteerit tuntevat tarvetta antaa palautetta. Eniten haluttiin antaa palautetta isommista kokonaisuuksista: koko tuotantoprosessista, resursoinnista, toimenkuvista ja työnjaosta, ryhmätyön sujuvuudesta.

Työnjako työryhmässä (että ryhmän jäsenet sisäistävät jaon; että työtehtävät ovat selkeitä, mikä lisää työmotivaatiota yhteistä päämäärää kohti sekä antaa sosiaalista turvallisuuden ja yhteenkuuluvuuden tunnetta)
Suoritettu työtehtävä (valmiiksi tullut työ saa palautteen jossain muodossa, mikä on edellytys kehitykselle)
Työtavat (mitkä menetelmät johtaneet hyvään tulokseen, mitä metodeja pitäisi parantaa) (4n.)

Edellisessä kiteytyy useimpien ajatukset palautteen tehtävästä tiedon keräämisestä siitä, mikä tuotannossa on toiminut ja mitä on tarvetta muuttaa tai parantaa jotta se toimisi. Toinen kuvaussihteerit muistuttaa tällaisen palautteen tärkeydestä varsinkin kun ”kokeillaan jotain uutta (työtapaa, tekniikkaa tai järjestelmää)” (2n).

Sekä lopputuloksesta että prosessin kulusta annettavaa palautetta pidettiin tärkeänä, oli se sitten positiivista tai negatiivista (8n). Yksittäisiä työsuorituksia haluttiin nostaa esiin ”kun henkilöt tekevät hyvää jälkeä” (5n) tai kun ”työpanokset ylittävät virallisen, esimerkkeinä ylityöjärjestelyt, hauskuusministerin virka (jos joku on tehnyt työstäni tai

koko projektista viihtyisämmän – usein pienin keinoin kuten taisteluhenkä [ylläpitämällä]” (12n).

Työsuoritusten lisäksi sama vastaaja näkee tarpeelliseksi palautteen epäkäytännöllisistä työtavoista. Toinen kollega antaisi palautetta ”kaikille, jotka sitä haluavat – tai ehkä paremmin kaikille, jotka sitä tarvitsevat” ja rajaisi palautteen ”työn rutiineihin ja tapoihin saada ryhmä toimimaan” (3n).

Seuraavaksi tiedustelin nykyisistä palautekäytännöistä ja parhaista tavoista antaa palautetta. Missä tilanteissa, kuinka usein, kenen aloitteesta palautetta annetaan ja tarvitaanko palautteelle rutiineja? Kuvaussihteerikollegani haluavat palautetta annettavan tuotannon luonteesta riippuen eri tavoilla ja kaikille yhteiseksi tarkoitettua palautetta mielellään jonkun ”yhdistävässä roolissa” olevan kuten tuottajan tai projektinvetäjän aloitteesta (1n). Kuka tahansa voi kuitenkin käynnistää keskustelua (3n). Palautteenannosta ei haluta liian rutiininomaista, sillä ”rutiineista tulee joskus pakkoja” (2n). Sama henkilö summaa yksittäiselle henkilölle parhaaksi palautetavaksi suullisen palautteen mutta kirjallisen muodon olevan hyödyksi, kun palaute koskee useampaa vastaanottajaa.

Yhden vastanneista mielestä tärkeintä on, että palaute menee suoraan sille, joka pystyy vaikuttamaan tilanteeseen tai henkilön lähimmälle esimiehelle, jotta tämä voisi viedä asiaa eteenpäin. Hänen mielestään tarvitaan yksinkertainen tapa antaa palautetta ja selvyys siitä, mitä kanavia palautetta antaessa on tarkoitus käyttää (5n).

Kuvaussihteerien keskinäisiä kokouksia ja koulutuksia pidettiin toimivina palautteen näkökulmasta, samoin arvostettiin mahdollisuuksia tutustua kollegojen työtapoihin heitä tuotannoissa auttamalla tai heidän työtään seuraamalla (10n). Ammattiryhmäni suhtautuu palautteenantotapoihin joustavasti, kunhan palautetta annetaan säännöllisesti. Tuotantoprosessiin palautteenannon tulisi kuulua luonnollisena osana (4n).

*Ei estoja; kaikki käy; face to face, email, puhelin, esimiesten/päälliköiden kautta, ohjelmakrääsää postissa, kukkia...
Rutiinit voivat olla hyviä ohjelma-analyysissä, jos ”mittausvälineet” sopivat tiettyyn ohjelmaan.
Minun palautteeni saa se, joka sen ansaitsee – oman subjektiivisen arvioni mukaan – tai se, joka sitä tarvitsee (kannustus, ohjaus) (12n.)*

Entä palautteen seuraukset, kenen haluttiin vastaanottavan palaute ja mitä vaikutuksia palautteella haluttiin nähdä? Kartoituksessa palautteen katsottiin kuuluvan kaikille tuotantoryhmässä sekä työssään hyvin suoriutuneen esimiehelle, ja siitä toivottiin seuraavan tarve kehittyä ja tehdä yhteistyötä (2n). Sen, jota palaute koskee ja kuka sitä saa, odotetaan kertovan oma näkökulmansa asiaan ja tekevän parannusehdotuksia (6n). Palautteen kohdistuminen oikeaan instanssiin ja oikealle henkilölle oli tärkeää. "Haluan saada aikaan muutoksen parempaan ja että ne, jotka voivat vaikuttaa, kuulevat palautteen. Haluan, että ne jotka ansaitsevat tunnustusta, saavat sitä." (5n)

Esimieheni on kuunneltava palautettani ja/tai hänen, jota palaute koskee. Hyvin suoritusta työstä pitää työn tehneen saada palaute ja jos on jotain, joka ei toimi, pitää se ottaa esille hänen kanssaan, jota pidetään heikkona lenkkinä. Tuloksena on oltava ilo hyvästä työstä tai toimenpiteet, jotka joko parantavat jotain, joka ei toimi tai kaikkien osapuolien ymmärrystä siitä, miksi joku (asia) toimii niin kuin se toimii. (8n.)

Kysyin lisäksi mahdollisuudesta hyödyntää palautejärjestelmää muillakin tavoilla, esimerkiksi keskustelupalstana, Usein Kysytyjen Kysymysten tietopankkina, kuvaussihteerikiltana tai help deskinä. Kuvaussihteerien omia kokouksia pidettiin paitsi toimivina palautetilaisuuksina myös tietojen päivitysfoorumeina. Tämän kirjoittaja ilmoitti help deskin olevan yhtä kuin kollegat, vain puhelinsoiton päässä (5n).

Jo kertaalleen löydettyjen ratkaisujen kokoaminen yhteen paikkaan sai kollegoilta kannatusta, mutta alati muuttuvassa ympäristössä tietojen päivittämisen pelättiin tai tiedettiin kokemuksesta muodostuvan ylivoimaiseksi haasteeksi (9n; 10n). Yksi kollegoista piti oman tuotantotietouden tuoreudelle parhaimpana ratkaisuna kuvaussihteerikahvit ja -kokoukset, joista tiedon levittämiseksi pidetään pöytäkirjaa. Kirjoittajan mielestä myös sähköposti on oiva muoto jakaa kaikenlaista uutta tietoa (10n).

Tarvekartoituksen yhteydessä keräsin palautetyökalun kehittämistyötä varten alustavasti esimerkkejä tuotantoprosessin häiriöistä. Sain seitsemältä kollegalta kolmetoista esimerkkiä. Lisäksi kartoitusvastausten jälkeen minulle lähetettiin erillisinä sähköposteina neljä tuotantohäiriökuvausta. Jaoin kysymykseni läheltä piti -tilanteista tuotantoprosessia ja tietojärjestelmiä koskeviin.

Tuotantoprosessissa lähes-epäonnistumisia tapahtuu tilanteiden muuttuessa nopeasti, ja varsinkin kun tieto viime hetken muutoksista ei kulje (2n).

On tilattu väärä väline, joka on melkein tullut mukaan tuotantoon huolimattomuuden johdosta; henkilö jäi ilman kyytiä, kun "kyytikoordinoinnista" ei piitattu, mikä johti ylityöhön... Tekniikka [tekninen tuotantohenkilöstö] on väärin informoitu tai sille ei ole informoitu lainkaan esim. muutoksista. (5n.)

Muita turhautumisen lähteitä ovat vastuukysymykset, suunnitteluvirheet sekä kuvaussihteerien kokema kunnioituksen puute joko omaa tai muiden työtä kohtaan.

Vialliset videonauhat, rikkiäiset kasetit, videonauhurit jotka tekevät inserttiskarvit miten sattuu studiossa, rikkiäiset mikseripöydät; Teknisen henkilöstön epäselvät vastualueet – kenen täytyy osata joku laite, kun ongelmia tulee? Useimmiten joku ylen ulkopuolelta vuokrattu pelastaa tilanteen (= YLE-know how?) (6n.)

Tuottajat, jotka resursoineet pienempää tuotantoa varten kuin myöhemmin toteuttavat – aiheuttaa lisätilauksia ja/tai sen, että suuri tuotanto tehdään aivan liian pienin resurssein...

Käännöskoordinaattoreilla, henkilöillä lähetystoiminnassa, tuottajalla ei oikein ole teknistä osaamista siitä, miten on mahdollista lähettää. Heidän pitäisi reagoida viimeistään saadessaan tuotantomanuaalin ja nähdessään kuinka lähetys on ajateltu toteuttaa. Oikeastaan tuottajalla pitää olla tosi tiukka kontrolli jo resursointivaiheessa.

En ole saanut TypeDeko [grafiikkatyökalu]-koulutusta vaan periaatteessa opetellut itse. Siksi on äärimmäisen stressaavaa, kun ohjaaja toivoo muutoksia viime minuutilla tai antaa viimeiset tiedot juuri ennen suoraa lähetystä = kunnioituksen puutetta. (2n.)

Kuvailut tuotantohäiriöistä sivusivat samalla kertaa useampaa osa-aluetta, kuten suunnittelua, aikataulutusta ja tiedonkulkua. Yksi vastaajista mainitsi huonon ajankäytön ja aikataulusuunnittelun toimittajan puolelta, jotka vuorostaan vaikuttavat jokaiseen tuotantoketjussa (7n). Toisen kollegan "on pakko tarttua tuotannon töihin ennen kuin tuotantopäätöstä on tehty. Scriptapalapeli [kuvaussihteerien vuosikoordinointi] on niin tiukka, että poissaolo tai kuvausten siirtyminen aiheuttaa heti yhteentörmäyksen [muille poolissa] mukana oleville scriptoille". (9n). Ehkä edellä mainitun kaltaisia ongelmia tarkoitti se vastaaja, joka painotti "palautteen olevan asian korjaamiseksi erityisen tärkeää silloin, kun kuvaussihteerinäkökulma on unohdettu" (5n). Kuvaussihteeri haluaa "tulla kuulluksi" (11n).

[Nuorten makasiini] Station T sekä leikkaa inserttejä että tekee loppukooston ktatmt02 & 03:ssa [editointiyksiköissä] ja [tuotanto]kausi on juuri lähtenyt tosissaan käyntiin. Sovellus, jota käytetään konvertoimiseksi Mpeg1-tiedostoformaattiin Sorenson Squeeze, on otettu pois näistä leikkaamoista. Mutta uusi versio, Mpeg4 (jonka pitäisi olla parempi uudempi formaatti) ei ole luettavissa TextYlessä – työkalussa, jota kääntäjät käyttävät! Kenelläkään, jonka kanssa puhuin, ei ollut yleissilmäystä asiasta. Tämä valkeni vasta laajojen tutkimusten jälkeen, muutaman viikon sähköpostikirjeenvaihdossa leikkaajien, järjestelmäasiantuntijoiden ja kääntäjien koordinaattorin kanssa. Vielä tämän kirjoitushetkellä en tiedä, saammeko Sörsselssonin takaisin. Vai pitääkö minun tilata siirto D-hallissa [jälkikäsitteily-yksikössä, jossa henkilökuntana kuvanauhoittajia] noin 10 kappaleelle 3-minuuttisia inserttejä per ohjelma, jotka kaikki tulevat valmiiksi (tai eivät) eri ajankohtina viikoittaisessa tuotannossamme?(12n.)

Tietojärjestelmien toiminnasta (tai toimimattomuudesta) koitui ongelmia, kun esimerkiksi sähköposti toimi päivän viipeellä ja ”lentoliput eivät tule annetussa ajassa perille” tai ”kun info lähetetään e-postissa eikä [itse] ole Pasilassa eikä voi tarkistaa postia ulkopuolelta! Ja sillä tavoin lähettää edelleen kollegalle, joka voisi hoitaa asian”. (6n). Tietojärjestelmien toiminnoissa ja käytettävyydessä nähtiin paljon kehitettävää.

Ongelmia tietojärjestelmien erilaisista käyttöjärjestelmistä. Esim. tabulaattorinäppäin voi Tellussa [television tuotantos suunnittelun järjestelmässä] tai Musassa [musiikkiraportointiohjelmassa] helposti hypätä täysin hullusti ilman että sitä huomaa. Työtilaus D-halliin lähetettiin sillä tavoin jollekin graafikolle. (9n.)

Yksi kokemani ongelma on se, että on vaikea nähdä TELLUssa, kun jotain on muutettu. Toiminto, jossa tiettyyn projektiin ”sisään loggautuessa” näkisi heti mitä asioita on muutettu sen jälkeen kun viimeksi on ollut tellussa juuri siinä tuotannossa, olisi hyvä. Sillä tavoin huomaisi heti, kun esim. esimies on ollut muuttamassa jotain varausta)! (10n.)

Kuvaussihteerikokousten puheenaiheista olin arvellut, että ammattiryhmämme kokisi stressiä siitä, ettemme tunne hallitsevamme käyttämäämme tekniikkaa. Kuitenkin päivittäisessä työssä käyttämästämme tekniikasta ja sen hallinnasta kysyessäni vastauksista sai toisen kuvan. Häiriötilanteiden yhteydessä kyllä mainittiin ongelmia tulleen vastaan ”silloin kun [tietojärjestelmät] eivät ole toimineet niin kuin pitäisi tai jos oma taitoni järjestelmään nähden ei ole riittävä” (8n), mutta tietojärjestelmiin sinänsä tunnuttiin suhtautuvan rennon realistisesti. ”Olen ’wanna be’, ’hang around’ useimmissa järjestelmissä. Osaan kaikkea – melkein.” (11n.)

Kuvaussihteerit eivät edes pitäneet mahdollisena omaksua jokaista käytössään olevaa tietojärjestelmää täydellisesti, vaan opettelivat niistä vain työssään tarvittavan.

Uudistusten nähtiin myös seuraavan toisiaan niin nopeasti, ettei painetta muuhun kuin yrityksen ja erehdyksen kautta oppimiseen tunnettu (3n; 4n; 6n). Ongelmana nähtiin ennemmin se, että järjestelmiä ei käytetä säännöllisesti ja niille ominaiset toiminnot ehtivät unohtua käyttökertojen välillä.

Ongelma on liika [sellainen] tekniikka, jota en käytä edes joka viikko. Siksi vie kohtuuttoman pitkän ajan osin joka kerta aloittaa alusta ja oppia perusteet yrityksen ja erehdyksen pohjalta, osin päivittääkseen tietonsa. (6n.)

[Koen hallitsevani] sen mitä käytän päivittäin. Mutta ne järjestelmät, joita käytetään silloin tällöin tai harvoin vaativat aina "päivitystä", jos ei muuta niin hetken miettimisen "kuinka tämä nyt olikaan?" "mikä salasanani täällä sitten oli" "hmm, uusi versio viime kerrasta, mitä se mahtaa tarkoittaa?" (12n.)

Koen hallitsevani sen tekniikan, jota päivittäin tarvitsen. Aika paljon riippuu valitettavasti omasta aloitteesta. Motivaatio oppiakseen huonomman järjestelmän kuin toimivan vanhan on harvoin korkea. (9n.)

"Kömpelöt tietojärjestelmät, hankalat järjestelmät jotka lukkiutuvat eivätkä kerro, mikä on vikana, kuten Travel [matkakulujärjestelmä]" sekä "liian monet järjestelmät, jotka täytyy osata" mainittiin kyllä stressin aiheiden joukossa, mutta ei niistä suurimpina (4n). "Se, että osaa melkein kaiken muttei koskaan tarpeeksi ennen kuin taas tulee jotain uutta" yhdessä "kaikkien näiden järjestelmäjumalien ja uudelleenorganisointien" kanssa aiheutti stressiä yhdelle vastaajista (11n). Toinen ei pitänyt tunteesta "olla Heran [henkilöstöhallinto- ja rahoitusjärjestelmä] jonkun toisen holhottavaksi julistama (12n).

Tietojärjestelmät tarjosivat kuitenkin myös mahdollisuuksia "oppia aina lisää, on aina uusia kikkoja, joita voi käyttää hyväksi" (10n) vaikka yhdestä kirjoittajasta tuntuikin "ärsyttävältä, että YLE ostaa ohjelmia, joita ovat kehittäneet toisen alan yhtiöt ja joita ei ole helppo soveltaa meidän työmme tapaiseen" (3n)

Tv-tuotannossa työtä on ajoittain paljon ja aikaa sen tekemiseen vähän, "deadlinet tulevat vastaan ja kaikki täytyy ehtiä saada valmiiksi" (7n), "yllätyksiä ilmaantuu viime minuutilla, vaikka niin ei ollenkaan tarvitsisi käydä, eivätkä aikataulut jostain syystä pidä" (5n). Stressiä aiheutti myös "tunne, että pitää tehdä jotain, jota ei hallitse" (8n).

Kollegoitani stressasi kuitenkin eniten se, että ”päättöksiä, jotka olisi pitänyt tehdä ’jo kauan sitten’, pitkitetään” (2n) ja rästiin jää ”töitä, joita ei voi tehdä ilman toisilta saatavia tietoja” (3n). Suunnitteluvaiheen ongelmat heijastuvat koko tuotantoon, kun kuvaussihteerit joutuvat odottamaan muiden tekemiä päätöksiä.

[Aiheuttaa stressiä] istua ja odottaa päätöksiä... Tietää, että on tulossa muutos tai päätös, joka vaikuttaa työhöni, mutta mitään ei voi tehdä ennen kuin päätös on tehty... Istun nyt ja odotan, että saan tietää kuka ”minun” tuottajani on projektissa, joka olisi jo pitänyt oikeastaan käynnistää... Kovin stressaavaa, että mitään päätöstä ei saada tehtyä... (10n.)

Vastuuttomat ja röyhkeät työtoverit ja päälliköt. Esimerkiksi tapauksissa, joissa informaatiovirran täytyy toimia, tiedot täytyy luovuttaa, jotta toiset voisivat tehdä työnsä parhaalla tavalla ja ajoissa. (2n.)

Tutkimusryhmältä palautteesta ja stressistä tuli kysyttäessä esiin vaikeampiakin asioita, kuten ”se, että tulee epäoikeudenmukaisesti kohdelluksi tai että joku toinen ottaa kreditit [kunnian] työstä”, jonka kuvaussihteeri on tehnyt (3n). Tämän tutkimuksen valossa vastuuntuntoista ja tunnollista kuvaussihteeriä kiusaa myös tuotannon yhteyshenkilönä ikävään välikäteen joutuminen.

HERA-maksusysteemi astui voimaan, minkä jälkeen scriptat [FST:n kuvaussihteerit] eivät enää voineet maksaa palkkioita. [Ulkopuoliselle työntekijälle], joka saa palkkion kesäksi ja jouluksi, oli tarkoitus maksaa joulukuussa. Saatoin asian tuottajan tietoon, kerroin maksettavan summan, toimitin verokortin. Tammikuussa [työntekijä] sanoi tahdikkaasti, että ei ole rahoja saanut ja minä muistutin asiasta. Tänä päivänä (23.1) ovat rahat maksamatta, ja seuraava [palkka-]ajo on 1.2. Vihaan olla ”kasvot” mokille, joihin en ole syyllinen! Jos yhtiö vaihtaa järjestelmää, jolla on tekemistä toisten rahojen kanssa, pitää varmistaa että se osataan kun se astuu voimaan. (3n.)

Kyselyn yhteydessä tuli esille voimakas tarve antaa palautetta sekä ammattiryhmän tämänhetkisestä organisaatiosta että epävarmaksi koetusta tulevaisuudesta. Yksi vastaajista määritteli organisaation ”pooliksi [jossa] sinun täytyy osata vähän kaikkea, mutta ei tarvitse olla superhyvä missään”. Samasta vastaajasta ”kuvaussihteerityön tulevaisuus on sekava hurjan tekniikkavallankumouksen johdosta, ja työtehtävät katoavat ja/tai ne jaetaan toisille (tuottajille/toimittajille/tietokoneille)”. (12n.)

Haluan antaa palautetta siitä, miten kuvaussihteerin aiemmin motivoiva, vastuullinen ja keskeinen osa tuotannossa on muuttunut yksitoikkoiseksi rajoittavaksi toimistotyöksi. Haluan antaa palautetta siitä, että kukaan päätöksentekijä ei kuuntele meitä. (9n.)

Kuvaussihteerien organisoiminen erilliseen POOLiin ei vain maksa ylle synergiaa, viihtyvyyttä ja työmotivaatiota vaan maksaa kuvaussihteereille henkilöinä vielä enemmän, kun psykologiset perustarpeemme ajattelemattomasti sivuutetaan. Se, että kuvaussihteerit on irrotettu läheisestä yhteenkuuluvuudesta yhteen hitsautuneessa projektiryhmässä, jossa tehdään yhteistyötä kaikissa ohjelmaan liittyvissä kysymyksissä ja että he tämän sijaan istuvat erillisessä käytävässä toisella puolella taloa merkitsee suuren osan resursseistamme menemistä täysin hukkaan. Sitä paitsi se on epäkäytännöllistä ja tyhmää logistiikan ja tehokkuuden kannalta.

Ja mikä pahempaa – me olemme irrotetut suurimmasta osasta osallisuutta ja informaatiota, joka aiemmin oli itsestään selvä ohjausväline toiminnassamme ohjelman parhaaksi. Täällä kuvaussihteerikäytävässä kaukana kehittävästä ohjelmakeskusteluista, päämääristä, etiikasta, kielestä, kuvakerronnasta ynnä muusta, joka antoi työllemme motivaation, päämäärän ja haasteita, tietoaamme köyhdytetään ja hiipivä masennus kuihduttaa työkykyämme. (6n.)

Tarvekartoituksen vastaukset läpikäytyäni mietin, miten jatkaa palautejärjestelmän kehittelyä. Samoin kuin tuotannon luonteesta riippuen, ehkä myös palautteen laadusta riippuen tulisi olla olemassa erilaisia palautteenantotapoja? Välittömästi häiriötilanteen yhteydessä tarve antaa palautetta on toinen kuin esimerkiksi tuotanto- tai vertaisryhmän kokouksessa tilanteesta kerrottaessa. Keskusteluja toimenkuvasta, eri organisaatiomalleista tai työn sisällöstä ja sen muutoksista pitäisi mielestäni käydä pitkäjännitteisesti omina seminaareinaan tai vastaavina.

Voisiko jo toimiviksi koettuja palautejärjestelmiä, kuten loppuarvioinnit ja palautepalaverit, parantaa tai tehostaa? Voisiko oman ammattiryhmän tapaa kohdata kollegoita arjessa laajentaa ammattiryhmien väliseksi? Toisiko tuleva intranetin uudistus tapoja välittää palautetta tai ajankohtaisia käytäntöjä konseptini kaltaisesti tai muuten tehokkaasti? Joka tapauksessa katsoin lisäosviittaa konseptini suhteen saadakseni parhaaksi tehdä lisätutkimusta.

Valitsin tutkimustavaksi lisätapauskuvausten keräämisen samalta ryhmältä. Kuvailtavat tapaukset olisivat tuotantoprosessien häiriöitä, ja olin kiinnostunut etenkin oman ammattiryhmäni roolista käytännön tilanteissa. Aloin nähdä kuvaussihteerit esimerkkinä ”toimivasta palautetyökalusta”, ja uskoin tällä tavalla saavani tarvittavaa lisätietoa käytännön ongelmanratkaisusta televisiotuotannossa. Tarvekartoituksen jälkeen minua kiinnosti myös kuvaussihteerien käsitys omasta työstään ja ammatinvalinnastaan.

Aavistin, että uuden teknisen palautejärjestelmän sijaan olisi löydettävissä muita ratkaisuja.

Tiedostin joka tapauksessa, että ennen uuden palautejärjestelmän luomista olisi luodattava, onko yhtiössä palautteen mahdollistavaa kulttuuria. Työkulttuurin muutokseen tähtäävät koulutukset tuntuivat tässä suhteessa lupaavilta. Opintoihini kuuluvan projektijohtamisen kurssin myötä tarjoutui mahdollisuus tutkia toisella tapaa työntekijän asiantuntijuutta. Keräämäni lisätapaukset olisivat avuksi käytännön kokeilussa, projektiryhmässä, joka perustuisi ammattiryhmien yhteistoimintaan ja keskinäiseen viestintään.

[Minulla] ei ole tarvetta antaa "kielteistä" palautetta, uskon konstruktivismiin? (mutta mahdollinen konstruktivismi löytyy tai ei löydy vastaanottajalta...) ja esimerkin voimaan, sitä paitsi olen sillä tavalla naiivi, että uskon "kiltteyteen" ja ihmisten kunnioittavaan kohtaamiseen riippumatta vioista ja puutteista, jotka ehkä vaikeuttavat jotain yksityiskohtaa työprosessissa. Toimii, olen testannut 20 vuotta. (12n.)

3.4 Tapauksia tosielämästä

Toteutin television tuotantoprosesseissa tapahtuneiden erilaisten häiriöiden tapauskeräyksen sähköpostikyselynä samalle tutkimusryhmälle. Saadakseni tietoa siitä miten kuvaussihteereinä käytännössä toimimme, pyysin kollegoitani kuvailemaan omin sanoin ongelmallista tilannetta ratkaisuihin. Vapaan vastausmuodon tueksi tarjosin muutamia avainkysymyksiä ja -kohtia (LIITE 6).

Mahdollisina ongelma-alueina television ohjelmatyössä mainitsin esimerkkeinä kuusi isompaa kokonaisuutta. Muutostilanteet tiedottamisesta lopulliseen toteutukseen olivat itsestään selvästi tässä tutkimuksessa ensimmäinen kiinnostuksen kohde. Tuotannon resurssit eli työkalut, tietojärjestelmät ja henkilöstö muodostivat yhden alueen. Lisäksi mainitsin viestinnän ja yhteistyön sekä työn- ja vastuunjaot. Koko tuotantoprosessin sujuvuuteen ja ohjaukseen liittyvien ongelmien lisäksi vastaajilla olisi mahdollisuus pohtia tuotantoprosessien ongelmien "ikuisuusluonnetta", sitä ovatko ne ylipäättään ratkaistavissa.

Kysyin kenen toiminnasta tuotantoprosessin häiriössä oli ollut kyse, mitä oli tapahtunut tai melkein tapahtunut ja missä tuotannon vaiheessa. Pyysin pohtimaan syitä häiriöön ja sitä, olivatko olosuhteet toistuvia vai eivät. Olin lisäksi kiinnostunut työntekijän, tässä tapauksessa tarkemmin kuvaussihteerin, toiminnasta ja roolista. Kysyin, kuka ongelman huomasi ja kuka selvitti, millä tavalla. Pyysin vastaajaa myös erittelemään omaa rooliaan ongelman ratkaisussa. Lopuksi halusin tietää, miten nykyään toimitaan, jotta häiriö ei toistuisi eli toisin sanoen, menikö tapahtuneesta tieto eteenpäin ja kenelle.

Vastauksia sain kartoituksen yhteydessä ja heti sen jälkeen saamieni seitsemäntoista läheltä piti -tilanteen kuvauksen lisäksi sähköpostitse vain kuusi kappaletta. Tiesin omasta toiminnastani, että tuotantoprosessin häiriöt tulevat ratkaistuiksi tilanteessa – ja unohdetuiksi heti tilanteen lauettua. Päätin lisää häiriökuvauksia saadakseni suorittaa galluityyppisen kyselyn toimipaikassani. Kiertämällä kollegoideni työhuoneita ja tekemällä strukturoituja lyhythaastatteluita kirjasin tapauksertomuksia kaksitoista lisää. Kaikkiaan ongelmakuvailuja kertyi 35.

Muutostilanteista häiriöiden lähteenä mainittiin lukuisat laite- ja järjestelmä uudistukset. Niiden suhteen ei ollut saatu tarpeeksi ennakkotietoa tai uusia toimintaohjeita ajoissa. Riittämättömästä tiedonsaannista on jatkoseurauksia koko tuotantoprosessille, jos myös koulutukseen varattu aika on niukka (15n).

Uudistusten yhteydessä tehdään jatkuvasti harkitsemattomia väliaikaisia ratkaisuja, joista ei luultavasti olla laajemmin tietoisia. Järjestelmien ja formaattien yllimenovaiheissa tilapäisratkaisut syntyvät yleensä aikataulusyistä. Käytännön tasolla tehdyt toimenpiteet eivät aina ole päättäjien tiedossa, joilla kuitenkin pitäisi olla ymmärrys kokonaistilanteesta ja sujuvuudesta. (15n)

Lehdistömateriaali sanomalehdille ja alueellisille toimituksille

Minulla on tapana lähettää joitakin DVD-levyjä valmiista ohjelmasta postissa tietyille sanomalehdille katselua varten. Niiden perillemeno kestää päivän tai kaksi, mikä on yleensä ongelma johtuen sanomalehtien deadlineista. DVD-siirron yhteydessä materiaali siirretään D-hallissa kääntäjille aikakoodillisina mpg-tiedostoina mm. [talon sisäiselle palvelimelle ja rtf-palvelimelle], jonka kautta kääntäjät pääsevät käsiksi materiaaliin myös kodista käsin. Sama palvelin toimii myös alueilla.

Vasabladet halusi tehdä jutun [ohjelmastamme], mutta otti yhteyttä meihin niin myöhään, ettei materiaali enää olisi ehtinyt perille postissa. Minulle selvisi, että Vasabladet, kuten useimmat sanomalehdistä, käyttää rtf-palvelimia materiaalivaihtoon. Sen jälkeen kun olin saanut Vasabladetin käyttäjätunnuksen ja salasanan, pystyin kopioimaan tiedoston, joka yleensä lähetetään kääntäjille, ja he saivat materiaalin samana päivänä kun pyysivät sitä.

Otin yhteyttä sekä markkinointiin että [FST:n tuotannon päällikköön] ja tarkistin, että voin käyttää tätä epävirallista tapaa levittää lehdistömateriaalia. [Markkinoinnin edustaja] huomautti METROn [nauhaton lähetysjärjestelmä] olevan tulossa jakelukanavaksi verkossa talon lehdistömateriaalilla ja muulle. [Esimiehen] mielestä on ok tehdä näin toistaiseksi, vaikka kyseessä ei siis ole nyt virallinen tapa ja METROa on käytettävä sitten kun se käynnistyy. (11n.)

Tietojärjestelmiä uudistettaessa tai päivitettäessä, ei kuvaussihteerien mielestä kiinnitetä tarpeeksi huomiota loppukäyttäjien mielipiteeseen. Suunnitteluvirheiden korjaamisessa tämän ammattiryhmän edustaja on aistivinaan muiden ammattiryhmien priorisointia korkeammalle. Seurauksena on käytön ongelmien lisäksi paitsi turhautumista myös vastaajaa huolettavaa ajantuhlausta yhtiötasolla Ylen koko kuvaussihteerikunnan painiessa huonon käytettävyyden kanssa. (13n.)

Samoin jo aiemmin tarvekartoituksessa mainittu ongelma, toimimattomat tekniset resurssit, nähdään selvästi turhana epävarmuustekijänä. Tilanne olisi ratkaistavissa tehokkaasti, mutta ongelmaan tarttumiseen ei tunnu löydettävän halukkuutta. Epäselvinä koettujen ilmoitus- ja toimenpidevastuiden koetaan näin aiheuttavan häiriöalttiutta tuotannoille. Häiriöitä oli ilmennyt työkalujen, ohjelmien ja nauhojen tasolla. Saamassani esimerkissä viallinen nauha, jonka numeroinnissa lisäksi oli virhe, kulki tuotantoketjun usean vaiheen läpi ennen kuin siinä huomattiin mitään erikoista (13n). Kriittiseksi arvioitiin yhteistyökumppaneiden kuten ruotsinkielisen ohjelma-alueen lähetys- ja käännöstoiminnan ymmärrys koko tuotantoprosessin kulusta. (15n; 11n)

Oikea-aikaisen tiedon saaminen eri järjestelmien rutiineista ja voimassa olevista käytännöistä koetaan tärkeäksi. Muutoksien seuraamista kuvaussihteerit pitävät haasteellisenä. Tästä voi toimia esimerkkinä jo mainitut eri materiaaliformaattit, joiden suhteen ylimenokausina ei tehdä tarvittavia päätöksiä hyväksytyistä ratkaisuista, tai vaihtoehtoisesti poikkeuksia hyväksytystä sallitaan löyhäkätisesti ymmärtämättä,

kuinka paljon ylimääräistä työtä tällä tavalla toimittaessa ehkä monessakin työvaiheessa joudutaan tekemään. Tämän kaltaisesta ongelmasta sain sähköpostitse edelleen lähetettynä pitkän kirjeenvaihdon, jossa keskusteltiin raakakäännöksen vaatimasta tekniikasta ja formaattimuunnoista ennen ohjelman leikkaamista, kun kuvattu haastattelumateriaali ei ollut Ylessä hyväksyttyjen formaattien joukossa (15n).

Kollega, joka tutkimushetken tuotannossaan ei kohdannut suurempia häiriötilanteita, koki kuitenkin huolenaiheeksi vaihtuvan tuotantohenkilöstön tiedonsiirron ohjelman tyylistä ja tekotavoista seuraaville tekijöille, esimerkkinä kuvaajat ja leikkaajat. Haastatellun mielestä tuotantotiedon puute tai vaihtelu näkyy ohjelmajäljessä. (14n.) Hänen huolestaan on tullut totta toiselle haastatellulle, jonka mukaan vuosittain toistuvassa suuressa studiotuotannossa kävi niin, että dokumentoimattoman palautekokouksen jälkeen ei seuraavana vuonna mukana ollut yhtään samaa työntekijää (13n).

Vastaajat kokevat tuotantojen työnjaon usein epäselväksi johtuen ehkä kuvaussihteerien ammattiryhmän toimenkuvan rajattomuudesta. Tuotantojen alkuvaiheessa jätetään usein keskustelematta työnjaosta ”vaikka mikään ei ole itsestään selvää” (1n). Varsinkin erityisluontoisissa ohjelmatuotannoissa työnjaosta olisi päätettävä, koska samalla prosessin kaikki osa-alueet tulisivat käsitellyiksi. Näistä esimerkkeinä mainittiin kansainväliset ja yhteistuotannot sekä suorat lähetykset. (13n.) Sellaisten ohjelmien uusinnat, joiden tekijät eivät enää työskentele toimituksessa, jäävät usein harmaalle alueelle, kun niihin tarvittavaa kuvaussihteeriresurssia ei osata ennakoida (15n).

Jo aiemmin mainittu stressin aihe, ristiriidat suunniteltujen ja tuotantoaikataulujen välillä sekä eri syistä tapahtuvat viivästymiset olivat edustettuina häiriökuvauksissa. Kuvaussihteereitä harmittivat myös osalleen asiattomasti tulevat läksytykset väitetyistä saamattomuudesta ja tällaisen viestinnän tyyli, esimerkiksi tietojärjestelmästä vastaavien väitettyä virheellisesti ettei raportointityötä ole tehty (15n). Samoin maksutehtävien siirtyminen tuottajien hoidettaviksi ja maksujen vaihteleva suoritus ajoissa puhutti kollegoja, jotka eivät ymmärrä päätöstä ”irrottaa maksut asiayhteydestä” eli tässä tapauksessa tiedosta siitä, että työ on suoritettu (3n; 13n).

Kuvaussihteeri toimii televisiotuotannon käytännön tasolla. Hänen on helppo ymmärtää, miten ja miksi ongelmia syntyy. Usein tätä panosta ei kuitenkaan käytetä tarpeeksi tuotannon suunnitteluvaiheessa. Ei tunnuta ymmärrettävän, että kokemus tuotantoprosessin ongelmien ratkaisusta tuottaa ennakointikykyä. Sen sijaan, että ajateltaisiin ongelmien ratkeavan kukin aikanaan, voisi ajatella ongelmia syntyvän tarpeeksi yllätyksinäkin niin, että helposti vältettävissä olevat ongelmat kannattaisi tosiaan yrittää välttää.

Ammattiryhmämme edustaja huomaa esimerkiksi nopeasti tuotantopäätöksen saaneen ohjelman sisällön voivan olla mietittynä, mutta teknisten ja muiden tuotannollisten ratkaisujen jääneen tarkemmin harkitsematta. Yksi haastatelluista totesi, että kansainvälisen yhteistuotanto-ohjelman käytännön toteutusta alettiin miettiä vasta hänen liittyttyä tuotantotiimiin ja ryhdyttyä tekemään kysymyksiä eri tuotantovaiheista ja ohjelman vaadittavista eri versioista (1n). Lähitulevaisuudessa Ylen siirtyessä nopeasti reagoivaan ”rullaavaan” talouden ja tuotannonsuunnitteluun tarvitaan tuotannoissa edelleen näitä ennakoivia kysyjä.

Annetuista häiriötilanteiden kuvauksista käy ilmi, miksi kuvaussihteereiden mielestä työn- ja varsinkin vastuunjaosta ei yleensä puhuta tarpeeksi. Suurta osaa tuotantoon liittyvistä käytännön päätöksistä ei tehdä suunnittelun yhteydessä vaan ongelmien ilmaantuessa yllättäen jossakin tuotannon vaiheessa. Päätöksen joutuu silloin tekemään paikalla oleva tai yhteyshenkilö. Näin ennakoivaa suunnittelua ja rajojen vetoa aluksi välteltäessä eivät vain ongelmat ja niiden ratkaisu mutta myös päätökset ja vastuu niistä kerääntyvät henkilölle, joka ohjelmasta käytännössä huolehtii. Kuvaussihteerit ovat hyväksyneet tämän vastuun, ehkä siksi että arvostavat työnsä itsenäisyyttä. Joskus he kokevat tekevänsä toimeenpanovaltansa ulkopuolella olevia päätöksiä liikaa, etenkin siitä saamaansa korvaukseen nähden (15n).

Tarkempi häiriökuvauksiin tutustuminen osoitti, että usein muutoshallinnan tärkeimpänä välineenä toimii kuvaussihteerin kaltaisesti työntekijä. Luova ongelmanratkaisu on tämänkin ammattiryhmän asiantuntijuuden ytimessä, samoin kuin selkeä näkemys tuotantoprosesseista kokonaisuuksina. ”Toimivana takaisinkytkennän työkaluna” kuvaussihteerin ongelmaksi onkin voinut muodostua se, että onnistunut itsenäinen toiminta häiriötilanteissa jää näkymättömäksi. Tähän käytännön

muutoshallinnan vaikeaan hahmottamiseen ja kuvaussihteerien työn vaihtelevaan arvostukseen vaikuttaviin seikkoihin palaan myöhemmin tutkimuksessa.

Häiriötilanteita pohtiessani löysin muistiinpanoja, joiden avulla pystyin vertaamaan tutkimushetken tuotanto-ongelmia vuoden 2005 vastaaviin. Tuolloin pohdimme FST:n vuosittaisessa kuvaussihteeriseminaarissa Ylen Strategisen suunnittelun edustajan Erik Bäckmanin ohjauksessa uuden tuotantotekniikan uhkia ja siunauksia. Suurimpia riskimomentteja läpikäydessämme mainittiin tieto ja koulutus uudistusten yhteydessä, uuden tekniikan käyttöönoton vaatima suunnittelu, sekä ”formaattiviidakko ja konvertointirumba”. Ei suurtakaan eroa tutkimusryhmältäni saamiini tietoihin kolme vuotta myöhemmin!

Kaiken ohjelmatoiminnan siirtymisen tietoverkkoon uskottiin tuolloin tekevän ohjelmatuotannosta haavoittuvaisemman. Lisäksi uuden tekniikan opettelu pelättiin varastavan aikaa ja energiaa luovuudelta. Inhimillisten kontaktien uskottiin vähenevän ja väärinkäsitysten lisääntyvän sähköisen viestinnän myötä. Muutosten ollessa mahdollisia viime hetkellä seurauksena voisi olla huonoa suunnittelua ja sekaannusta. Serveritilan riittävyys, tiedostomuotoisuus ja tietojärjestelmien pieni virhetoleranssi mietityttivät.

Riskienhallinnan toimenpiteisiin listattiin yhtenäisten käytäntöjen opettaminen jokaiselle, uusiin työtapoihin annettava perusteellinen koulutus ja sille riittävän ajan varaaminen sekä riittävä opastus työtehtäviä tai mediaa vaihtaessa. Suunnittelun suhteen oikea-aikainen tiedottaminen ja tarvittavan järjestelmätiedon saatavuus nähtiin tärkeänä. Samoin korostettiin tuotantoon liittyvän tekniikka- ja talousinformaation antamista ohjelmien tilausjärjestelmästä kuvaussihteereille tähänastista aikaisemmassa vaiheessa. Tietojärjestelmien suhteen toivottiin yhtenäisempiä toimintoja sekä helppoa toimintoa tietopäivitysten seurantaan.

Tuotannon haavoittuvuuteen liittyviä ehdotuksia oli erilaisten varasuunnitelmien laatiminen sekä henkilöstön että tekniikan suhteen ja tärkeän tiedon laaja jakelu. Lisäksi vaadittiin ”oikeutta sanoa ei mahdottomille suunnitelmille” eli liian niukasti resursoiduille tuotannoille, joissa ei ole marginaaleja yllätyksien varalle. Formaattiongelmia koskeviin ehdotuksiin on edelleen helppo yhtyä. Tarvitaan yhteinen kieli ja teknistä informaatiota sekä mahdollisuus materiaalsiirtoihin toimituksessa.

Muutenkin seminaarissa kootut ehdotukset ovat relevantteja tätä omaa tutkimusta tehdessäni.

Vuoden 2005 seminaarin toisessa työpajassa pohdittiin työtapoja, menetelmiä ja organisaatiota. Keskustelussa, jonka aiheena oli työn sujuvuutta helpottavat asiat, esille nousi ensimmäiseksi työnjako – se, että jokainen tietää, osaa ja tekee tehtävänsä. Lisäksi korostettiin tiedon saamista ajoissa, vastuun delegoimista ja suunnittelun tärkeyttä. Myös nämä jälkimmäisen työpajan aiheet mietityttivät minua ja kollegoitani kolmen – ja vielä viiden vuoden kuluttua.

Siksi toivon tutkimukseni tuovan esiin tai selventävän tapoja, jolla työntekijä oman työnsä asiantuntijana voi ottaa työyhteisössä aikaisempaa näkyvämmän roolin ja löytää uusia vaikutusmahdollisuuksia. Esimerkkinä näistä tavoista pohdin ensimmäiseksi eri ammattiryhmien välisiä tapaamisia ja palautepalavereita. Seuraavassa luvussa kuvaan tuotantopalautea pohtivan projektiryhmän toimintaa. Ryhmä toi lisävalaistusta Ylen palautejärjestelmistä ja toimi mallina organisaatioiden välisestä kehitystyöstä.

3.5 Palautetta pohtiva projektiryhmä

Laadin projektinjohtamisen opintojeni yhteydessä suunnitelman tuotantopalautea Ylessä pohtivaa työryhmää varten. Ryhmä olisi tutkimukseni käytännön sovellus ja sen toiminta mahdollisuus tutustua käytännössä Ylen eri ammattiryhmien väliseen työskentelyyn.

Kuten olen kertonut, idea palautteen tutkimisesta tuli esille FST:n kuvaussihteerien ja Yle Tuotannon yhteisen seminaarin aikana syksyllä 2007. Varsinainen Yle Tuotannon ja FST:n välinen projektiryhmä asetettiin kolmannessa eli viimeisessä kuvaussihteerien työskentelymuutokseen keskittyvässä tapaamisessa 12.5.2008. Asettaja Olli Lehtisalo, Yle Tuotannon päällikkö, esitti tuolloin ehdotuksia ryhmän jäseniksi Yle Tuotannon puolelta. FST:n tuottajien tuli saada tieto perustetusta työryhmästä Yle Faktan ja Fiktionin osaamiskeskuskokouksissa syyskuussa. Tuottajajäseniä ei ryhmään kuitenkaan syksyllä liittynyt. Muut FST:n edustajat selvisivät asetushetkellä.

Ryhmän asettajalla oli muutama vaatimus ryhmän toimintasuunnitelmalle. Aikajänteen pitäisi selvitä, samoin palautteen määritelmät, mahdolliset haasteet sekä puheenaiheet.

Hän halusi tiedon siitä, kuinka palautetta on työryhmässä käsitelty, mihin ratkaisuihin on tultu vai onko palautteenanto ongelmana osoittautunut ratkaisemattomaksi. Lehtisalo halusi palauteryhmän työlistan ja raportoinnin sen toiminnasta toimitettavan itselleen sekä Svenska Ylen puolella televisiotuotannon päällikölle Ralf Kevinille ja tekniikkajohtaja Peter Valkamalle.

Suunnitelmani mukaan projektin tarkoituksena olisi kehittää Yle Tuotannon ja sen sisäisten asiakkaiden, osaamiskeskusten ja toimitusten, välistä molemminpuolista palautteenantoa (LIITE 7). Televisiotuotannon asiantuntijoista muodostuva projektiryhmä pohtisi palautejärjestelmiä ja niiden mahdollista uutta muotoa. Projekti oli rajattu teknisen ja tuotantoprosessipalautteen kehittämiseen. Tärkeimmät lähtökohdat projektiryhmän työlle olivat muutoshallinta, vastuullisuus ja kokonaisajattelu. Palautteen antamiseen sekä tiedon ja osaamisen jakamiseen tarvittiin helppo tapa.

Projektin tavoitteena oli palautetoiminnan kehittäminen suunnittelemalla yhtiön ohjelmatoiminnan ja sisäisen asiakkuuden tarpeita vastaava järjestelmä, joka samalla hyödyntäisi henkilöstön ongelmanratkaisukykyä ja kokemustietoa. Valittu palautekanava olisi tapa tarttua toimeen. Toimintamalleja löytäisi tietopankista, ideoita ja parannusehdotuksia olisi mahdollista testata ja simuloida. Kollektiivinen muisti saataisiin hyötykäyttöön, samoin olemassa olevat verkostot. Käyttäjät voisivat palautekanavan välityksellä painostaa järjestelmien suunnittelijoita järkevämpiin ratkaisuihin.

Projektiryhmän toiminnassa jäsenet edustaisivat omia toimintojaan YLE Tuotannossa ja Svenska Ylessä. Ryhmän työskentely olisi omasta toiminnosta ja sen tarpeista lähtevää palautejärjestelmän arviointia ja suunnittelua. Jäsenet arvioisivat nykytilanteen, ideoisivat tulevia järjestelmämuotoja sekä näiden ja nykyisten yhdistelmiä. Omasta tehtävästään käsin kukin miettisi, kuinka tarpeellinen tai uusiin tieto välitetään muille tuotantoprosessin osallisille. Projekti olisi ositettu kysymyksiin, ja ryhmälle jäsenet raportoisivat pohdittuaan niitä oman toimintonsa kanssa.

Vastuuta käsiteltäisiin vastuuketjun näkökulmasta eli siitä, että tämän hetken haavoittuvassa tuotantoprosessissa jokainen työntekijä tuntisi oman vastuunsa. Vastuuta koettaisiin sekä omasta työstä että koko prosessin sujuvuudesta. Työntekijää

kuultaisiin omassa asiassaan. Palautteen helppoudesta keskusteltaisiin toimeenpanon haasteista käsin. Palautteen antamisen tulisi olla vaivan väärä. Järjestelmän toimintavarmuus käsittäisi sen helppouden, palautteen suoran reitin ja perillemenon.

Ennakoinnin pohdinnassa avainasemassa olisi tiedonkulku palautteen vastaanottamisen jälkeen. Jäsenten tehtävänä oli raportoida oman toimintonsa tiedonsiirron toimivista käytänteistä ja kokemuksista. Kuinka tieto hoituneista ongelmista säilyisi ja kuinka muutkin kuin tekniset ongelmat saataisiin raportoitua? Käyttökelpoisen tuotantotiedon tarvetta käsiteltäisiin tiedon käyttäjälle sopivan ja ymmärrettävän muodon sekä sen löydettävyyden näkökulmasta.

Projektiryhmä aloitti toimintansa kuukausi sen asettamisen jälkeen 12.6.2008 ja kokoontui seitsemän kertaa. Itsenäisesti toimiva ryhmä määritteli välitavoitteensa, toimintatavat ja rutiinit ensimmäisessä kokouksessaan. Työryhmän tehtävä oli vuoden 2008 aikana sekä kehittää tuotantopalautteelle toimiva järjestelmä että toimia palautteen välittäjänä kehitystyön ajan. Ryhmän toiminnassa käytettiin pohjana laatimaani projektisuunnitelmaa. Viimeinen kokous järjestettiin 5.12.2008. Projektiryhmän vetäjä, FST:n tekninen tuottaja Markus Nygård, raportoi ryhmän toiminnasta sovitusti.

Nygårdin työtehtäviin kuuluu toimia linkkinä Yle Tuotannon ja FST:n välillä. Toimin itse projektiryhmässä asiantuntijaroolissa, sillä olin syksyllä 2008 kolme kuukautta yhtiöstä vapaalla. Suunnitelmassani olin selostanut ryhmän liitännän tutkimustyöhöni. Projektiorganisaatiossa Yle Tuotannon kuvan jälkikäsitteilyä, äänisuunnittelua ja ateljeetoimintaa edustivat esimiehet tai työvuorosuunnittelijat. FST:stä edustettuina olivat tuotannonsuunnittelijat, ohjaajat ja kuvaussihteerit.

Projektiryhmän työskentely sujui hyvin. Kokouksista oli helppo sopia, koska Yle Tuotannon edustajat olivat esimiesasemassa, eivätkä näin ollen varsinaisessa tuotantotyössä. Kokoukset kutsui kokoon projektin vetäjä. Nygård teki FST:n ja Yle Tuotannon välisen palautteenannon lähtötasosta sähköpostikyselyn, joka lähetettiin Yle Tuotannon työntekijöille heidän esimiestensä välityksellä.

Palautekyselyn seitsemän vastaajaa olivat antaneet ja saaneet osapuolten välistä palautetta; useimmat kokivat annetulla palautteella olleen vaikutusta. Jokainen piti

tapaamisia, esimerkiksi palautekeskusteluja tai yhteiskatseluja, ensisijaisena palautefoorumina. Kokousten muistiinpanoja voi lähettää sähköpostissa, jos tapaamiseen osallistuminen ei onnistu. Suunnitteluvaiheessa yhteydenpito ja säännöllinen palaute koettiin tärkeänä. Tuolloin toimituksesta on hyvä valita yhteyshenkilö, esimerkiksi tuottaja tai ohjaaja, joka edustaa toimitusta. Korjaava palaute on hyvä saada heti tai välittömästi tuotantovaiheen jälkeen, jotta tilanne on vielä tuoreena osapuolten muistissa. (henkilökohtainen tiedonanto.)

Ensimmäisessä kokouksessaan projektiryhmä keskusteli palautteen käsitteestä sekä ryhmän jäsenten omista huomioista ja kokemuksista. Palautejärjestelmistä mainittiin Yle Tuotannosta toimitusten yhteyshenkilöinä toimivat Yle Designin⁶ genrevastaavat, tuleva tuotantotekniikan häiriöihin keskittyvä päivystävä puhelin sekä leikkaajien ja äänisuunnittelijoiden yhteiset katselu- ja kuuntelupäivät.

Ryhmän heti aloituskokouksessa miettimään eroon välittömän ja loppupalautteen välillä palattiin seuraavassa tapaamisessa. Tuotantovaiheen pikapalautetta päätettiin testata pilottituotannon avulla. Studiossa tuotettava Station T -makasiiniohjelma, jonka ohjaaja ja kuvaussihteeri olivat mukana palauteryhmässä, valittiin kokeiluun. ”Instant-palautteen” muodoksi valittiin studiopäivän lopuksi tehtävä 5-10 minuutin varaus palautteenannolle. Käytimme pikapalautefoorumista muun muassa nimitystä ”henkinen purku” (vertaa tekninen tai lavastepurku).

Tuotannon loppuvaiheen palautteesta keskusteltaessa ryhmämme kaipasi takaisin karonkkaa. Pelkästään hauskoiksi juhliksi koetut ja siksi poissäästetyt palautefoorumit voitaisiin ryhmän mielestä ottaa uudelleen käytännöksi, esimerkiksi osin vapaamman palautepalaverin muodossa. Päätettiin erityisesti paneutua sopivan palautefoorumin löytymiseen eri tarpeisiin sekä palautteen perillemenon ongelmaan. Parhaaksi tavaksi sitouttaa henkilöstöä palautteen kehitystyöhön koimme pilottiprojektien valinnan.

Loppuraportissaan projektiryhmä tiivistä pilottituotannon palautekokemukset ja ehdotti erilaisia toimenpiteitä palautteen kehitystyöhön eri tv-tuotannon lajeille. Yleisellä tasolla huomautettiin jokaisen ohjelman olevan palautteen arvoisen ja ainoan huonon palautteen olevan ”ei mitään palautetta”, ”kaikki menetelmät ovat parempia kuin ei

⁶ Yle Tuotannon organisaatio vuodesta 2008 on kolmiosainen: YLE Design, Tuotantotalo Helsinki, Tuotantotalo Tampere

mikään”. Palautteen luonteeseen kuuluu, että se on ihmisiin painottuvaa, emme katsoneet tarvittavan uusia teknisiä järjestelmiä. Palautteeseen on aina vastattava, näimme tämän tärkeänä varsinkin sähköpostin osalta. Palaute koskee yleensä pieniä seikkoja, minkä perusteella useat lyhyet palautesessiot ovat paikallaan. Tiesimme kokemuksesta varsinkin studiotuotannoissa työskentelevien kokevan saavansa liian vähän palautetta.

FST:n makasiinimuotoinen nuortenohjelma Station T oli palauteryhmän koelaboratorio. Ohjaajalla oli jo aiemmin tapana pitää studiotiimille lyhyt alkupalaveri ennen ohjelman nauhoitusta. Palautetyöryhmän kehotuksesta ohjelman teossa kokeiltiin kolmea eri tapaa antaa ja saada palautetta.

Pikapalautetta annettiin syksyn 2008 ohjelmanauhoitusten jälkeen, ennen teknistä purkoa. Ohjaaja piti viiden minuutin kokouksen, jossa käytiin nopeasti läpi asioita, jotka olivat toimineet tai eivät olleet toimineet. Kuvaussihteeri kirjasi palautteet. Ohjaajan oli nauhoituksen alussa myytävä ajatus kokouksesta päivän päätteeksi osoittamalla joustavuutta. Kokous pidettäisiin, jos siihen olisi sinä päivänä aikaa. Lisäksi Station T:n toimitus jätti nauhoituksen jälkeen palautevihkon studiotalon vahtimestaripisteeseen pariaksi päiväksi. Vihkoon studiotiimin jäsenet saivat käydä kirjoittamassa palautetta. Ohjelmassa pidettiin syyskauden aikana normaalikäytännön mukaisesti yksi pitempi palautekokous. Kokous pidettiin yhden ennalta sovitun normaalin ohjelmanauhoituksen jälkeen. Kokoukseen oli kutsuttu sen päivän studiotiimin lisäksi muun muassa naamioinnin ja lavastuksen edustajia. Palaverissa käytiin läpi lähinnä palautevihkoon merkitty asioita.

Metodeista tiimin kannalta suosituin ja toimituksen kannalta antoisin oli pikapalaute. Se antoi tiimille mahdollisuuden purkaa mieltään ja irrottautua nauhoituksesta henkisesti sen loputtua. Studiohenkilökunta oli tuonut esiin myös ei-akuutteja puheenaiheita. Suurin osa keskustelusta oli liittynyt kuvaan, vaikka palauteryhmäläiset olivat yrittäneet osallistaa tiimiä tasapuolisesti. Kokemuksena pikapalaute oli inhimillistänyt ja lähentänyt toimituksen ja studiohenkilökunnan välejä. Kokouksiin päivän päätteeksi totuttiin nopeasti, ehkä siksi että tässä ohjelmassa oli kokoonnuttu yhteen päivän lopuksi myös ennen kokeilua. Edes alkupalaveri tai kiittäminen ei ole studiotiimien mukaan kaikkien toimitusten edustajilla yhteisen työpäivän jälkeen tapana. FST:n

edustajille tämä palautetapa oli kasvattava kokemus, puhumisen helpottuminen toi henkistä pääomaa.

Palautevihko ei toiminut toivotulla tavalla. Syyksi arvioitiin se, että palautteen kirjoittaminen on huomattavasti ”isompi” asia kuin sen sanominen: kirjaaminen ymmärrettävään muotoon koettiin vaikeaksi, vihkon lopulliset lukijat ja kohtalo askarruttivat. Toimituksen jäsenet pitivät vihkosta sen antaman jatkuvan yhteyden tunteen vuoksi. Kanavan auettua ilmapiirissä tapahtui muutos, ja myös kielteistä palautetta oltiin valmiita antamaan. Palautevihkon rooli oli siinäkin mielessä tärkeä, että kuvaussihteeri kirjasi siihen kaikki suulliset palautteet, jolloin vihkosta syntyi ohjelman palautearkisto. Kokeiluun osallistuneet toivoivat kirjattujen purkupalautteiden olevan löydettävissä esimerkiksi siten, että intranetissä olisi jokaiselle ohjelmalle oma palautekori tai ohjelmille yhteinen palautetori. Kiinnostus studiotiimien toimintaa kohtaan tuntui lisäävän työmotivaatiota, vaikka työtahti oli kova.

Palautetavoista normaalein eli Station T:n kausipalaveri 18.11.2008 Ylen studio 4:lla ei sekään toiminut aivan toivotulla tavalla. Koska kokouksessa käytiin tällä kerralla läpi palautevihkoa, ei sen jälkeen löytynyt paljonkaan lisättävää. Esiin oli kuitenkin tullut yleispäteviä asioita, kuten toiveet ohjelmatyölin läpikäynnistä ennen nauhoitusta, pien- tai vertaisryhmätyöskentelystä sekä valmiin ohjelman yhteiskatselusta. Palautteenantoa kausipalaverissa käsiteltiin miettimällä toimivampaa vaihtoehtoa: tapaa ujojen avautua ja helppoa tapaa antaa palautetta myöhemmin mieleen tulevista asioista. Huolestuttavaa oli se, että kausipalaverin kaltaista pitkää kokousta pidettiin tarpeettomana; se kun on luultavasti tavallisin palautteenannon foorumeista.

Projektiryhmä suositteli FST:n ottavan ehdotetut palautetoimenpiteet käytännöksi jokaisessa ohjelmatuotannossa. Ehdotuksensa ryhmä kokosi ohjelmalajeittain: pisteohjelmille, studio- ja ulkotuotannoille, sarjoille. Ryhmä painotti koko sen työskentelyn ajan palautteenantoa tahtotilana: on uskottava että palautteen antaminen on järjestettävissä kaikkien tuotantomuotojen kohdalla.

Pisteohjelmissa tuottaja vastaa siitä, että ohjelmasta järjestetään palautekokous. Enintään kaksi tuntia kestävään sisältöpalautekokoukseen kutsutaan sekä toimitus- että tuotantotiimi. Yle Tuotannon puolelta kokoukseen kutsutaan aina ohjelman kuvaaja ja leikkaaja sekä heidän lisäksi toteuttamiseen merkittävästi vaikuttaneet muut

avainhenkilöt. Kokous on helpompi järjestää, jos siitä päätetään samaan aikaan kuin tuotantopäivistä. Kokouksen järjestää FST:n toimitus tai osaamiskeskus, joista järjestäjä myös huolehtii palautteen kirjaamisesta. 1-kamaryhmillä toteutettavissa tuotannoissa järjestetään sekä suunnittelu- että loppupalaveri.

Studio- ja ulkotuotannoissa ohjaaja aloittaa työpäivän alkupalaverilla. Aikatauluun kirjataan myös 5-10 minuutin loppupalaveri ennen purkoa. Palautteessa käydään läpi päällimmäiset tunteet työpäivästä. Jos kyseessä on tapahtumaltiointi tai muuten yksittäisluonteinen taltiointi, on suotavaa järjestää sekä palautekokous että karonkka. Sarjan tuottaja järjestää pari kertaa vuodessa palautetapaamisen. Kokoukseen kutsutaan toimitustiimin lisäksi Yle Tuotannosta ne henkilöt, jotka ovat usein olleet tekemässä ohjelmaa.

Jokaiselle ohjelmasarjalle ehdotimme käyttöön palautevihkoa, johon palaute kirjataan. Pisteohjelmilla kirjaus voidaan toteuttaa esimerkiksi toimituksittain tai osaamiskeskuksissa. Yle Tuotannon osalta painotimme seuraavaa palautekulkua, mikäli työntekijälle tulee tunne, ettei toimitus järjestä palautekokousta, kyseistä henkilöä ei kutsuta kokoukseen tai henkilö ei halua antaa palautetta suoraan toimitukselle: esimiehet kirjaavat palautteen ja kysyvät palautteen antajalta, saako toimitus ottaa tähän suoraan yhteyttä. Esimies ottaa joko sähköpostitse tai henkilökohtaisesti yhteyttä tuottajaan, tuotantopäällikköön tai -suunnittelijaan, jonka pitää vastata palautteeseen. Palautteenantajan esimiehen tulee varmistaa, että palautteesta saa vastineen.

Yhdessä palauteryhmän kokouksista kuulumme kutsuttuna vieraana Yle Faktan dokumenttituottajaa, joka kertoi toimintonsa sen hetkisistä palautekäytännöistä. Dokumenttitoimitus pitää kokouksen joka toinen tiistai klo 13. Tunnin kestävässä kokouksessa annetaan lähinnä ohjelman sisältöpalautetta. Tekninen ja muu palaute 1-kamaryhmälle ja leikkaajalle kulkee toimittajan kautta. Projektiryhmä ehdotti, että ohjelmien kuvaajat ja leikkaajat kutsuttaisiin myös ohjelmasisältöä käsittelevään kokoukseen. Ongelmaksi on koettu Yle Tuotannon työntekijöiden muut tuotannot.

Uskoimme kuitenkin, että ennakko-oletus ohjaa toimintaa. Palautekokous on pystyttävä sopimaan hyvissä ajoissa. Tietenkään kaikki eivät pysty osallistumaan joka kokoukseen, mutta jos palautesessio järjestetään joka ohjelmasta, tulee jokaisen kohdalle joskus sopiva tapaaminen. Yle Faktan tuottaja, jonka ohjelmiin FST:n dokumentit kuuluvat,

mainitsi odotettuna palautefoorumina tulossa olevan Seportaasi-ohjelman 10-vuotisjuhlan master class -seminaareineen; keskustelemaan oli kutsuttu myös kuvaajia ja leikkaajia.

Projektisuunnitelmassani palautetyöryhmän toiminnalla oli määräaika, ja sen tuli saada aikaiseksi konkreettinen ehdotus palautteen järjestämisestä. Jos palautetta valittaisiin annettavan Yle Tuotannon ja FST:n välisinä kokouksina, ryhmän jäseniksi tulisivat uudet vastuu- ja yhteyshenkilöt, mielellään käytännön tuotantotyötä tekevät. Projektin riskeiksi olin kirjannut vaikeuden sitouttaa henkilöstöä, koska tämäkin projekti tuloksineen voitaisiin kokea rasittavana uudistuksena. Turhautumisvaara olisi olemassa, sillä aktiivisuus on palkittava. Annettua panosta on arvostettava ja palautteella on oltava vaikutus.

Henkilökohtaisesti pidin palauteryhmässä toimimisesta. Ryhmä toimi avoimesti joka suuntaan, mitä pilottituotannon käyttö havainnollisti molemmille osapuolille. Palautekulttuurin vahvistaminen oli varsinaisen työkalun kehittämistä tärkeämpää. Ryhmän ulospäin suuntautuvassa viestinnässä otimme siksi alusta asti palautteeseen uuden asenteen: puhuimme tietoisesti jo olemassa olevista palautetavoista ja niiden siemenistä. Halusimme vaikuttaa ennakkokäsitykseen, että ”palautetta ei koskaan saa”.

3.6 Kysymyksiä kuvaussihteerityöstä

Tuotantojen häiriötilanneaineistoa avattuani paneudun tarkemmin tutkimusryhmistäni toiseen, omaan ammattiryhmääni. Miksi juuri nyt ja edelleen on hedelmällinen ajankohta tutkia kuvaussihteerin työtä? Kollegani ovat aiemmissa tutkimuksissaan käsitelleet ammatin muuttumista toimituksen työnjaon muutoksissa (1988-2003), ennen televisiotuotannon digitalisoitumisen alkua sekä digitalisoitumisen vaikutuksesta. Digitalisoituminen Ylessä on edennyt nauhattomuudeksi ja toimenkuvat muuntuvat moniosaajuuden lisääntyessä.

FST:n kuvaussihteerit ovat tutkimusryhmänä monitahoinen. Ammatin toimenkuva on edelleen laaja ja löyhästi määritelty. Kuvaussihteerit työskentelevät tekniikan, tuotannon ja sisällön parissa. Heidät on Svenska Ylessä tällä hetkellä organisoitu ohjelmatyön tukitoimintoihin, tekniikka- ja tuotanto-organisaatioon. Työ on perinteisesti ollut voimakkaan sukupuolittunutta, naisvaltaista.

Tutkimukseni jälkimmäisessä sähköpostikyselyssä oli tv-tuotannon häiriötilanteita tarkentavan osan lisäksi toinen: kuvaussihteereitä muutoksenhallinnan ammattilaisina käsittelevä. Miten me kuvaussihteerit teemme työtämme, kiinnosti minua yhtä paljon tai jopa enemmän kuin tosiasialliset työtehtävämmä, mitä teemme. Halusin tietää, keitä me olemme ja mikä meitä motivoi. Esitin kahdeksan avointa kysymystä kuvaussihteerin työn ja sen tekijän vastavuoroisista ominaisuuksista, yhteydenpidon mielekkyydestä ja vastuunkannosta, ohjelmasisältöjen kehitystyöstä, työn järjestämisestä sekä menestyksestä (LIITE 6).

Tähän kolmanteen kyselyyn sain kuusi vastausta. Vastaajista kaksi oli juuri siirtynyt eläkkeelle, toinen heistä teki kuvaussihteerityötä freelancerina yhteistuotantojen parissa. Mieskuvaussihteereitä (m) vastaajista oli yksi. Tutkimushetkellä hänen moniosaajan toimenkuvaansa kuului kuvaussihteerin töitä. Kaikki vastaukset olivat Helsingin ryhmästä.

Kuvaussihteereillä on selkeä kuva siitä, miksi he ammatissa toimivat ja miksi se heille sopii. Tämän työn tekijällä on mielestään ”kyky organisoida ja järjestää, kyky tehdä monta asiaa samanaikaisesti ja jakaa tarkkaavaisuuttaan sekä kyky oppia virheistään ja näin nähdä tulevat ongelmat” (3m). Toinen vastaaja käyttää työssä hyväkseen stressinsietokykyään ja pikkutarkkuuttaan ”lukujen ja paperien suhteen”. Hän ”huomaa, kun jotain pitää tehdä ja on omatoiminen”. Hänellä on ”pelisilmää eli hän on hyvä käsittelemään vaikeita ihmisiä, herkkiä ihmisiä, lapsia ja eläimiä”. (6n.)

Ammatti on vaihteleva, joskus stressaava, joskus rauhallinen; siinä tapaa monia erilaisia ihmisiä ja saa myös tehdä ”normaaleja” toimistotöitä; voi kehittää mahdollista taiteellisuuttaan riippuen ryhmästä ja ohjelmasta, jossa tekee töitä. Yhdistelmä kirjoituspöytätyötä ja kenttätyötä (joka kyllä valitettavasti vähenee koko ajan). Sosiaalisia valmiuksia tarvitaan, rohkeutta tarttua yllättäviin, uusiin ja joskus vaikeisiin asioihin. Mitä enemmän teknistä osaamista, sen parempi kun kyseessä ovat ohjelmatuotannon tietojärjestelmät ja tekniikka. Ei ehkä tule olla henkilö, joka haluaa tehdä soolouraa vaan henkilö, jolla on sen verran voimakas itsetunto, että pystyy ”pysyttelemään taka-alalla” vaikka tietää että jotkut asiat onnistuvat vain sen ansiosta, että on ne [itse] järjestänyt. Vaaditaan huolellisuutta ja kärsivällisyyttä. (2n.)

Työ motivoi monipuolisuudellaan, antamalla mahdollisuuksia kehittää eri puolia itsessään. Kuvaussihteeri käyttää työssään henkilökohtaisia ominaisuuksiaan, taitojaan ja koulutustaan, kokemuksiaan.

Tämä ammatti sopii minulle, koska olen aina kiinnostunut saamaan kiinnostavan ajankohtaisen asian, ilmiön, henkilön, draaman, rakenteen tai mistä onkin kysymys toteutettua maksimaalisen tarkoituksenmukaisesti. Olen jossakin määrin kouluttautunut pystyäkseni ymmärtämään kuvaa, draamaa ja musiikkia sen verran, että voin tarjota tarvittavia ja käytännöllisiä ratkaisuja toteutukseen. Siksi minulle on aina ollut tärkeää osallistua jo suunnitteluvaiheeseen.

Mielestäni henkilökohtaiset ominaisuuteni, kuten että olen kiinnostunut, avoin ja pelkäämätön sosiaalisesti, että minun on helppo tulla toimeen kaikenikäisten ihmisten kanssa, että minulla on luovia intressejä ja jossain määrin analyyttisyyttä, ovat olleet hyödyksi työssäni. (5n.)

Tämän monipuolisen työn tekijät ovat perinteisesti olleet ja ovat edelleen pitkälti naisia. Kysyessäni mahdollisia syitä ammatin sukupuolittumiseen saamani vastaukset tiivistyivät sanoihin ”äiti” ja ”palveleminen”. ”Työssä on tiettyjä ’äidillisiä’ piirteitä. On olemassa muita varten, pitää huolta muista” (1n). ”Kuvaussihteeri on vähän kuin ’äiti’, se joka aina tietää missä asiat ovat ja järjestää sen mitä tarvitaan” (3m). Naisten koetaan ”reagoivan useimmiten eri tavalla kuin miehet käytännön kysymyksiin. Naisten on helpompi sopeutua, ajattelematta arvovaltaa” (6n).

Monilla miehillä, joita kiinnostavat samat asiat, on ollut niin paljon itseluottamusta ja niin suuri pätemisen tarve, että he hakeutuvat suoraan ohjaajan ammattiin. Uskon, että tämä on vanhaa historiallista painolastia ajalta, jolloin mies päätti ja nainen alistui.

Kuvaussihteerin ammatti koetaan usein palveluammatiksi, naisen on ehkä helpompi palvella. Monikaan mies ei ole hyvä palvelemaan. Tämä on historiaa, joka minusta näyttää jossain määrin muuttuvan.

Tämän päivän kuvaussihteeri tekee itsenäisempää ja mitä teknisintä työtä. Sosiaalinen kompetenssi on siitä huolimatta edelleen yhtä tärkeää kuin aiemminkin, koska aina on kyse tiimityöstä. (5n.)

Sosiaalisuus oli vahvasti esillä jo työn ja sen tekijän ominaisuuksia pohdittaessa. Miltä toimiminen yhteyshenkilönä tai joskus jopa tulkkina ohjelmatyön osapuolten välillä tuntuu? Mitä kuvaussihteeri saa siitä, että pitelee tuotannon lankoja käsissään? Sosiaalisia kontakteja pidetään ammatin myönteisenä puolena, ja yhteydenpito sekä kollegoihin että esiintyjiin koetaan itselle luontaiseksi (1n; 2n). Yksi vastaajista moitti kysymystäni, koska en lainkaan kyseenalaistanut tätä välikätenä toimimista. Hänestä ”kontrollintarve ja luultavasti myös kontrolloimaton kontrollintarve, josta pikkuhiljaa on tulossa yhteiskunnan sairaus,... on kuvaussihteerin perusominaisuus”. (3m) ”Palautetta janoava” vastaaja kertoo puolestaan, että ”yhteydet tuntuvat eräänlaisilta epäsuorilta

tunnustuksilta siitä mitä osaa... tuntee olevansa läsnä, hermolla, tuotannossa mukana” (4n).

Vastuussa kuvaussihteeri kokee olevansa paitsi omien sovittujen tehtävien hoitamisesta ajallaan myös siitä, että ”kokonaisuus toimii” (6n; 1n). Hän näkee tehtäväkseen ”saattaa projektista vastaavan tietoon mahdolliset aukot informaatiossa tai työprosesseissa” (5n). Yksi vastaajista ”otti vastuuta kaikesta, joka ei ollut tullut puheeksi, varmistaen, että oikea henkilö kantaa vastuun” (3m).

Otan vastuuta siitä, että omat tehtäväni tulevat tehdyiksi niin hyvin kuin mahdollista ja minulla on myös taipumus ottaa vastuuta sellaisesta, joka ei oikeastaan kuulu minulle. Tässä onkin se suurin epämääräisyys – mitkä minun tehtäväni ovat, mikä ”ei kuulu” minulle. Mutta ensi kädessä hoitaa omani, sitten täydentää mahdollisilla muilla tehtävillä. (2n.)

Seuraavan kollegan vastuuntunne kattaa suunnittelun helpottamisen, esiintyjien kunnioittavan kohtelun, jatkuvasti tavoitettavissa olon, tunnelman luomisen, kaiken joka menee pieleen tuotantoprosessissa ja häpeän, jos ohjelma epäonnistuu.

Minulla on vastuu pysytellä tiedon tasalla, hoitaa oikea asia oikeaan aikaan ja tarkistaa, että tuotantoprosessi sujuu, tarkistaa kahteen kertaan, kysyä, informoida ja raportoida. Otan vastuuta edellä olevasta sekä siitä, ettei toimittaja tee tarpeettoman kalliita ratkaisuja. Rikastutan ohjelmaa sisällöllisesti mm. ideoilla, kontakteilla, perspektiivillä, kyseenalaistamisella. (4n.)

Kyselyyn vastanneet kuvaussihteerit osallistuvat mielellään ohjelmien kehittelyyn.

Kokemus keskustelukumppanuudesta vaihtelee paljon vastaajasta, tiimistä ja ohjelmasta riippuen. Yksi vastaaja on aina ollut osa työryhmää, toisen työssä keskustelukumppanuus ei tällä hetkellä ole ajankohtainen, kolmas kokee sen heikkona kohtanaan, neljännelle ”se antaa syvemmän motivaation työtehtäville” (3m; 1n; 2n; 4n).

Uskon, että tehtäväni keskustelukumppanina on hyvä. Vastuu on loppujen lopuksi toimittajilla, joten voin hautoa kuinka hulluja ideoita tahansa ilman että niitä tarvitsee ottaa huomioon. Joskus tällä tavalla voi tulla esiin erityisen luovia ideoita. (6n.)

Kuvaussihteerin työtehtävät muotoutuvat yhteistyössä tiimin kanssa, joko sopimalla tarkasta työnjaosta tai etenemällä ”byrokratian deadlinein, ohjelman tavoitteen, tiimin toivomusten, omien aloitteiden ja itsenäisen työnsuunnittelun kautta” (4n).

Olen aina vaatinut tarkan työnjaon ja yrittänyt vaikuttaa sen säännölliseen seurantaan. On itsestään selvää, että tarkasti sovittu ja

kirjallinen työnjako on yksi tärkeimmistä edellytyksistä tämän meidän tiimityömme toteutukselle hedelmällisellä tavalla. Itse jako voi vaihdella paljonkin projektista toiseen riippuen ajasta, laajuudesta, genrestä, henkilöistä, paikasta jne. (5n.)

Koen itse asiassa työtehtävieni muotoutuvan pitkälti toisten toivomuksista lähtien, mutta se ei häiritse minua lainkaan – deadlineit, yhteydenpito, järjestelyt riippuen tuotantoaikataulusta, kokoukset... (2n)

Työn järjestämisestä vallitsi täysi yksimielisyys, kuvaussihteeri työskentelee ”niin itsenäisesti kuin mahdollista” (1n). Yksi vastaajista haluaa tietää, mitä häneltä odotetaan ja sen jälkeen itse suunnitella, milloin ja miten työtä tekee (6n). Toisen kollegan ihanne olisi työskennellä ”hyvin itsenäisesti mutta intensiivisessä yhteistyössä työryhmän kanssa, toisin sanoen työskennellä läheisessä yhteydessä niin, että pysyy luonnollisella tavalla ajan hermolla” (4n).

Olen aina pitänyt itsenäisestä työnteosta ja ottanut vastuuta siitä, mikä kuuluu minulle. Olen luonut rutiinin siitä, että ilmoitan muille tiimissä miten tehtäväni sujuvat ja mikä on hoidettu. Olen odottanut täydellistä luottamusta siihen, että jokainen tiimissä hoitaa sovitut tehtävät, en pidä muiden tarkkailusta.

Olen organisoinut työni ”paperilla” tai tietokoneella niin, että kuka tahansa voi jatkaa, jos jotain tapahtuu tai tehtävät muuttuvat. (5n.)

Halusin myös kysyä kuvaussihteerikollegoiltani, kuinka he määrittelevät menestyksen ja etenemisen. Lisäksi minua kiinnosti tietää, kuinka he toteuttavat itseään. Useimmat vastaajista liittivät menestyksen vertaisiltaan saamaansa arvostukseen. Kollegoilta saatu arvostus myös motivoi eniten (6n). Yhdelle vastaajalle ”menestystä kuvaussihteerinä on, kun näkee helpottaneensa jonkun taakkaa ja huomaa ponnistelujensa tuloksen valmiissa ohjelmassa” (4n).

Kuvaussihteerin ammatissa ongelmallista on se, että kun työnsä hoitaa menestyksellisesti, ei kukaan sitä huomaa (3m). Kukaan vastaajista ei näe etenemistä mahdollisena siinä mielessä, että kipuisi tässä ammatissa korkeammalle uratikkailla (1n; 2n). ”Eteneminen tarkoittaa käytännössä sitä, että täytyy vaihtaa työtä ohjaajaksi tai toimittajaksi tai tuottajaksi”, kirjoittaa yksi vastanneista (3m). Mutta etenemisen ammatissaan voi hahmottaa saavuttavansa ”rohkeasti uusia asioita oppimalla” tai niin, että ”työnjohto antaa tehtäväksi ohjelmia, joiden kanssa [kuvaussihteeri] haluaa tehdä työtä, ennen kaikkea [ohjelmatarjonnan] parhaita paloja” (6n; 4n).

Menestys tarkoittaa sitä, että on onnistunut aikomassaan omasta puolestaan mutta samanaikaisesti myös koko tiimin osalta. Projekti

saavuttaa yleisön toivotulla tavalla, koskettaa ja se hyväksytään tai se herättää väittelyä. Tiimityö luo synergioita ja palvelee projektin tavoitteita.

Etenemistä on aina kun onnistuu tulemaan paremmaksi kuin edellisellä kerralla siinä, mitä tekee. Joskus saa vastuullisempia tai vaikeampia tehtäviä, joskus saa parempaa palkkaa, joskus saa vastuuta suuremmasta kokonaisuudesta tai useammasta henkilöstä. On monia tapoja edetä.(5n.)

Vastaajien määritelmät itsensä toteuttamiselle vaihtelivat. Yksi ilmoitti, ettei hänellä ole ”suurempia kunnianhimoja toteuttaa itseään” (2n). Toinen toteuttaa itseään työajan ulkopuolella, ”hänellä on ELÄMÄ” (3m). Ne, jotka yhdistävät itsensä toteuttamisen työhönsä, tekevät niin käyttämällä erilaisiin tehtäviin soveltuvia persoonallisuuttaan ja kokemustaan tai tekemällä enemmän kuin vaaditaan niiltä osin, jotka erityisesti itseä kiinnostavat (1n; 4n).

Kuvaussihteerin ammatti on ollut naisvaltainen siihen yhdistettyjen äidillisten piirteiden vuoksi. Tuotannossa toisten tarpeet ja palveleminen ohjaavat työtehtävien muodostumista. Tietty tunnollisuus ja vastuun kantaminen tuotantokokonaisuudesta voivat nekin vertautua perhetaitoihin. Ulkoa ohjautuvuus ehkä tuottaa sitä, mitä ammatissa olevat työltään toivovat: vaihtelua, sosiaalisuutta, luovuutta, teknisyyttä. Itsenäisyyttä kuvaussihteerit painottavat työn järjestämiseen nähden; heidän täytyy saada itse järjestää työnsä ja asettaa tehtävänsä tärkeysjärjestykseen. Ammatin sisällä ei oikeastaan ole hierarkkisen etenemisen mahdollisuutta. Tärkeämmäksi kuvaussihteerit kokevat aiempia vaativammat tehtävät tai vastuun isommista kokonaisuuksista. Menestyksen tunnetta koetaan ohjelmalle tai omalle työlle tulevan arvostuksen kautta.

Kuvaussihteerien tapaamisessa, jossa pohdimme päätehtäväämme, tuli ryhmätyöskentelyn aikana esiin määritelmä, johon ihastuin. Yksi työryhmistä määritteli tehtäväksemme itsenäisen moniosaavan ohjelmatuotannon avustamisen (ruotsiksi: Självständig Multikompetent Assistans för Programproduktionen), josta käytin lyhennettä SMAP. Tässä työntekijän asiantuntijuuteen keskittyvässä tutkimuksessani määritelmä SMAP voisi toimia yhtenä pohjana oman ammattiryhmäni osaamisen tarkastelulle. Mikä saa SMAPin kukoistamaan ja miten SMAPin kurjistuminen vältetään? Mietin myös, minkälaiset Yle ja sen työkalut ovat tasa-arvon kannalta, tuleeko jokaisen työntekijän osaaminen nähdäksi?

Kuvaussihteerityössä itsenäisyys on kontrollia oman työn suhteen, sitä että voi itse suunnitella, ajoittaa ja asettaa tärkeysjärjestykseen työtehtäviään. Työn monipuolisuus syntyy siitä, että oikeanlainen tuotanto tapaa oikeanlaisen kuvaussihteerin.

Toimituksellisen ja teknisen työn sekä projektinhallinnan tarpeet kohtaavat. SMAPille tuotanto tarjoaa sosiaalista tiimityötä, yhteydenpitoa käytännön asioissa ja tasolla, ohjelmakehitystä, tilaisuuden käyttää tietojaan ja taitojaan, luovaa ongelmanratkaisua, itsenäisiä valintoja ja toimintatapoja eri tilanteissa. SMAP haluaa olla joustava tiimipelaaja, joka toimeenpanee suunnitelmia, mutta myös kätilö, joka haluaa ”ohjelmavauvan tulevan onnellisesti ja mahdollisimman pienin vaurioin maailmaan”. Ja tehtäviin kuuluu koordinoida kaikkea, mitä koordinoida pitää. (4n; Scriptagruppen 23.9.2006)

Ehkä suurin haaste kuvaussihteerille on tänä ajanpuutteen aikakautena onnistua säilyttämään arvostelukykynsä ja mittasuhteet, priorisoimaan, luomaan sosiaalisia verkostoja, hahmottamaan kokonaisuuksia ja luomaan hyvä työympäristö projektilleen (5n).

Löydän tutkimuksen perusteella kuvaussihteerien ammattiryhmästä, vaikka sen jäävi jäsen olenkin, monia käyttökelpoisia työntekijän ominaisuuksia. Ominaisuuksia, jotka yleensä ovat korkealla listalla, kun etsitään yritysten menestystekijöitä kuten monipuolisuus ja joustavuus, itsenäinen päätöksenteko, prosessin- ja projektinhallinta, vastuu toisista ja työnantajan imagosta. Miksi nämä muissa ja muualla arvostetut ominaisuudet eivät tunnu olevan arvostettuja Ylen kuvaussihteereissä? Miksi töiden keskinäinen arvotus muun muassa palkkajärjestelmässä suosii tiukkarajaisempia, teknisempiä töitä? Miksi työnsä monipuolisuutta arvostavat kuvaussihteerit kokevat työnkuvansa aina vain kapenevan, eikö heille enää ole tarjolla lisähaasteita?

Kuvaussihteerin työstä ja sen arvostuksesta kirjoittaa Nanna Engebretsen (2007) tutkimuksessaan digitalisoitumisen sosiaalisista seurauksista ja niiden vaikutuksista tv:n ohjelmatuotannon työnjakoon. Digitalisoitumisen myötä ammattikuvat ovat muuttuneet drastisesti. Uusien tekniikoiden myötä yhä useampi pystyy suorittamaan tehtäviä, jotka perinteisesti on liitetty tiettyyn ammattirooliin; roolit ja tehtävät muuttuvat, traditionaaliset ammatit menettävät mystiikkaansa. (mt, 74.)

Kuvaussihteerin työlle digitalisoituminen merkitsee Engebretsenin mukaan lisääntyvää byrokraattisuutta ja tietotekniikkapainotteisuutta. Hänen haastattelemansa kollegat kokivat työn muuttuvan yksinäisemmäksi, rutiininomaiseksi ja pirstoutuneeksi.

Epätoivotun muutoksen Engebretsen näki kohdistuvan juuri kuvaussihteerityöhön ammatin sukupuolittuneisuuden ja tähän liittyvän organisaatiokulttuurin vuoksi. Hänestä toimituksessa juuri tämän ammattiryhmän työtehtävät ja rooli ovat muuttuneet eniten. Kuvaussihteerit joutuvat ottamaan eniten vastaan sirpaleisia työtehtäviä, jotka ovat aiemmin kuuluneet toisille. He ovat pakotetut sopeutumaan uuteen rooliinsa. (mt, 85.)

Olen työtehtävien sirpaloitumisesta samaa mieltä entisen kollegani Engebretsenin kanssa. En tiedä, onko ilmiön syynä hänen mahdollisena näkemä ajattelutapa, jonka mukaan nuo tehtävät koettaisiin juuri naisille sopiviksi. Saamieni vastausten perusteella kyse voisi olla myös kuvaussihteerien haluttomuudesta luopua työn sisältämästä vaihtelusta, vaikka sitä toisivat entistä merkityksettömämmät tehtävät. Ammattiryhmä ei tutkimukseni perusteella vaikuta erityisen turvallisuushakuiselta, vaikka niin voisi stereotyyppisen naiskuvan perusteella kuvitella. Siksi kokonaisia prosesseja mielellään käsittelevälle työntekijälle sirpaletehtävien tarjoaminen on tämän sopeutumiskyvyn ja joustavuuden väärinkäyttöä. Mielekkäämpää olisi olemassa olevien tehtävien yhdisteleminen kokonaisuuksiksi.

Toinen kollega Elvira Törnqvist kirjoittaa opinnäytteessään työnjaon muutoksista FST:n tv-tuotannossa todeten kuvaussihteerin ja ohjaajan työn menettäneen statustaan 1990-luvun puolesta välistä. Kun uusi työnjako toisaalta vähensi työtaakkaa ja stressiä näissä ammateissa, teki se samalla kuvaussihteerin työstä hallinnollisempaa ja ohjaajan työstä teknisempää (2004, 61). Tällä hetkellä digitalisoinnin loppuunsaattaminen on ehkä itsestään selvästi vienyt myös oman ammattiryhmäni työtä hallinnollisesta teknisempään suuntaan. Kuvaussihteeille tarjottu koulutus on sekin useimmiten tietotekniikkaan liittyvää.

Engebretsenin tutkimuksessa kuvaussihteeriammatin statusta ei ollut koettu vain perinteisesti matalammaksi kuin esimerkiksi journalistilla vaan sen koettiin laskevan edelleen työroolin epäselvyyden vuoksi. Haastatellut kuvaussihteerit tunsivat, ettei toimituksessa enää tiedetty mitä he tekevät. Digitalisoitumisen lisäksi statuksen laskuun voi vaikuttaa vuoden 2004 uudelleen organisointi, jossa toimituksista tuli monimediaalisia. Esimerkiksi radiojournalistien koettiin tekevän kaiken itse, koska eivät yhteisen työkokemuksen puuttuessa tunne tai ymmärrä kuvaussihteerin ammattia.

Kaiken tekeminen itse ei tietenkään ole välttämättä pahasta, journalistihan voi olla rakentamassa työstään itselleen mielekästä kokonaisuutta. Nuoremman sukupolven journalistit voivat kokea tekevänsä asioita nopeammin itse tai eivät ehkä halua passauttaa muita. Kuvaussihteerityön hiljaisesta tiedosta voisi olla hyötyä, mutta sitä on vaikea havainnollistaa tai selittää.

Osittain tähän hyödyttömyyden tunteeseen voi syynä olla nykyinen organisointitapa. Kuvaussihteerien ollessa eri organisaatioissa kuin toimittajat ja tuottajat, voi pitkittäisessä olla yksinkertaisesti kyseessä ”poissa silmistä, poissa mielestä” -ilmiö. Myös kuvaussihteerityöpanoksen resursoiminen vuosisuunnittelussa erikseen voi kasvattaa ammatin toimituksesta ulkoistumisen tunnetta.

Molemmat kollegani kirjoittavat tutkimuksissaan roolijaon ja vastuunjaon yhteyksistä. Törnqvist on huomannut, että selkeä työnjako voi synnyttää jopa enemmän yhteistyötä, sillä se ei välttämättä tarkoita töiden tiukkaa erottamista toisistaan vaan vastuunjakoa. Hänen mielestään uusista tai lisätehtävistä voi sen sijaan seurata vähemmän yhteistyötä ja me-henkeä jokaisen käyttäessä aikansa uusien metodien ja työtapojen etsimiseen.

Engbretsen käsittelee roolijakoa kuvaussihteerien näkökulmasta. Hänestä sosiaalinen konflikti on jakanut ammattikunnan kahtia sen mukaan kannattaako kuvaussihteeri kiinteää ammattiroolia ja selkeitä rajoja, vai ei. Hänen mukaansa molemmille kannoille on hyvät perusteet. Osa kuvaussihteereistä taistelee yksilöllisyyden ja luovuuden puolesta, osa keskittyy tekemään työtä ammatin arvostuksen nostamiseksi esimerkiksi palkkatasa-arvon kautta, monet ovat päättämättömiä tai ymmärtävät molempia kantoja. (mt, 89-91.)

Näiden kahden opinnäytteen lisäksi FST:n kuvaussihteereistä on kirjoitettu selvitys tekniikkauudistusten vaikutusten ennakoinniseksi. Gunilla Hägerström teki vuonna 2004 HR-organisaation edustajana kysely- ja haastattelututkimuksen, jonka monet kuvaussihteerit mainitsivat Engbretsenin haastatteluissa. Jälkimmäisessä ammattikunnan edustajat ilmaisivat pettymyksensä siitä, että selvitys ei johtanut jatkotoimenpiteisiin tai kehitystyöhön. Reaktio on ymmärrettävä, sillä selvitys luotasi käytännönläheisellä otteella ammatin keskeisiä ajankohtaisia kysymyksiä, joita tässäkin tutkimuksessa sivutaan, ennakoiden tulevia työn ja tehtävien uudistuksia. Selvityksessä

oli ehdotuksia selkeämmiksi toimenkuviksi, mutta myös mietintää työntekijän omien toiveiden ja työn rationalisoimisen tasapainosta.

4 KUVAUSSIHTEERITYÖ JA JATKUVUUS

Tässä luvussa kokoan mietteitäni ja kokemuksiani tuotantopalautteesta ja pohdin palautetta varsinkin oman kuvaussihteeriammattini kannalta. Kuvausta siitä, miten me teemme työtä ja miten sitä mielestäni jatkossa voisi tehdä, voisi kutsua kuvaussihteerin käyttöohjeeksi. Jäsennän siinä ajatuksiani työn sisällöstä, sen järjestämisestä ja työssä oppimisesta. Pohdintani on osin yleistettävissä muihin asiantuntijuuksiin Ylessä.

4.1 Mitä kuvaussihteri tekee?

Yle yhtiönä on tällä hetkellä organisoitu matriisiksi, joka ryhmittelee työntekijät sekä toimintojen että tuotteiden mukaan (Wikipedia). Matriisin vahvuuksien hyödyntämiseksi ja heikkouksien kompensoimiseksi käytetään työssä usein projektitiimejä. Vastuuta matriisissa jaetaan painottaen ohjausta joko yksittäisen toiminnon tai monta toimintoa yhdistävän projektin kannalta. FST:n kuvaussihteerit osana Svenska Ylen tekniikka- ja tuotanto-organisaatiota kokevat tämän hetkisen toimintoon painotuksen hankaloittavan työnsä järjestämistä. Television ohjelmatyössä vastuun työn sisällöstä ja sen järjestämisestä pitäisi siirtyä projektitiimiin heti ja koko projektin ajaksi, kun tiimin jäsenet eri toiminnoista on valittu. Tasan jaettu organisaatiovastuu on työntekijän kannalta huonoin vaihtoehto.

Kuvaussihteri pystyy läheisessä yhteistyössä tiimin kanssa toimiessaan tarjoamaan osaamistaan eli palvelemaan tuotannon tarpeita osuvammin. Teknisistä uudistuksista huolimatta hän tekee edelleen työtä useilla eri järjestelmärajapinnoilla ja huolehtii ohjelmaprosessin sujuvuudesta. Tällä tavalla hän tekee Ylestä ja sen tuotantojärjestelmästä käytettävämmän muille tiimissä. Pystyessään seuraamaan prosessia reaaliaikaisesti kuvaussihteri toimii itsenäisenä tuotantotiedon takaisinkytkennän ammattilaisena.

Tiimiympäristössä ja -ohjauksessa kuvaussihteeritaidon on mahdollista tulla näkyväksi, vaikka taito tai taitava suoritus onkin vaikeasti määriteltävä. Esko Keskinen kirjoittaa taidon näkyvän sekä prosessissa että lopputuloksessa (2002, 41). Taito pitää Keskinen

siteeraaman Patrickin (1992) mukaan usein päätellä toiminnasta. Taitava suoritus on tavoitteellinen, tehokas, tarkka, joustava ja sopeutuva. Toimintojen koordinaatio on keskeinen osa taitoa. Taitaja valitsee käytössään olevasta valikoimasta muuttuviin tilanteisiin sopivia toimintamuotoja. Ennakointi on keskeinen osa taitoa. (mt, 43.)

Keskinen tulkitsee tutkimuskirjallisuutta niin, että taitavan suorituksen tunnusmerkit keskittyvät prosessiin. Tavoitetta tai lopputulosta käsitellään itsestään selvänä, huomio kiinnittyy jatkuvaan oikea-aikaiseen toimintaan. (mt, 44). Tiimissä kuvaussihteeri pääsee osoittamaan taitojensa käyttökelpoisuuden ja hiomaan niitä. Taitavaa suoritusta on mahdollisuus tehostaa ja sen laatua nostaa, ennakoimistaan voi parantaa ja kykyä hyödyntää paremmin.

Tekniset uudistukset ovat muuttaneet ja muuttavat kuvaussihteerin toimintaympäristöä. Tiimityöskentely antaa tärkeää palautetta työn sisältöön ja työtehtäviin kohdistuvista muutospaineista sekä näihin liittyvistä koulutustarpeista. Koska käsittelen oman työni palvelevan aina tuotannon kokonaisuutta ja toiminnan laatua, toivon taitoni hahmottuvan samoin muille. Tiimin jäsenenä työni on mahdollista nähdä kokonaissuorituksena eikä vain yksittäisinä rutiineina tai sirpalemaisina tehtävinä.

Robert Sternberg on tutkinut älykkyyttä sen menestyksellisyyden kannalta (1997). Hän korostaa etenkin käytännöllisen ja luovan älykkyyden roolia työelämässä. Normaalisti eniten korostunutta, tai ainakin mitattua, analyyttistä älykkyyttä on tarpeen tasapainottaa kahdella ensin mainitulla älykkyyden lajilla. Huomaan tässä lupaavan yhteyden tiimityöhön. Keskenään erilaisten työntekijöiden tiimissä voi antaa omaa vahvuuttaan tiimin käyttöön, tasapainottaa eri ajattelutapoja ja kehittää omaa ajatteluaan. Kuvaussihteerin työssään kehittämää ja käyttämää käytännöllistä älykkyyttä tarvitaan ohjelmatyössä. Hänen rooleihin tiimissä kuuluu usein toimiminen yhtiön perehdyttäjänä ja Yle-tiedon help deskinä.

Tiimi on myös se ympäristö, jossa Ikujiro Nonakan mukaan yrityksen ihanteet ja tavoitteet tulkitaan todellisuuteen ja käytäntöön. Itsejärjestyvä tiimi toimii viitekehyksenä jatkuvalla keskustelulla, jossa jäsenet omista näkökannoistaan käsin luovat uuden yhteisen näkökulman. (1991, 44.) Parhaassa tapauksessa tiimi voi päästä tasolle, jossa se on oppinut oppimaan. Tämä tarkoittaa Chris Argyrisin mukaan

tilannetta, jossa tiimin työskentelyä pystytään erittelemään avoimesti välttämällä sen jäsenten ajautumisen puolustuskannalle. Tämä kyseenalaistava ”tuottavan päättelyn” (productive reasoning) ote on kirjoittajan mukaan kuitenkin otettava käyttöön samaan aikaan yrityksen kaikilla tasoilla, jottei kaikki syyllisyys kerääntyisi edistyneemmille itsetutkiskelijoille. (1991, 105.)

Tiimissä kuvaussihteeri voi ottaa vastuuta omasta työstään ja omasta roolistaan. Osaamistaan on avattava tiimille, jos työnkuva tuntuu olevan muille epäselvä tai se ei vastaa omia odotuksia. Aiemmin kuvaussihteeri toimi usein tuottajan oikeana kätenä, mikä palveli sekä ohjelmatyötä että kuvaussihteeriä. He jakoivat töitä ja vastuuta keskenään. Kuvaussihteerit olivat tuottajien yhteyshenkilöitä ja käytännön talouden asiantuntijoita. Tuotannon digitalisoituminen, uudet yhteistyöverkostot ja työnkuvat ovat muuttaneet kuvaussihteerin työtä ja vapauttaneet hänet monilta osin kaikesta julkisesta vastuusta. Täydellinen vastuuttomuus ei kuitenkaan useimmalle meistä ole se toivottavin tila.

Mielekkäiden tehtävien ja haasteiden luominen kuvaussihteerityön kielteisiksi koettujen muutosten kompensoimiseksi lienee sekin helpointa järjestää projektitiimissä. Omien kiinnostuksen kohteiden mukaan on ehkä mahdollista saada itselleen mentorointia tai muuta ohjausta. Vapaaehtoisessa työnkuvan muutostyössä tarvitaan siinäkin palautetta. Keskinen on listannut hyvän palautteen ominaisuuksiksi sen aktiivisuuden, oikea-aikaisuuden, objektiivisuuden, hyväksyttävyyden, ymmärrettävyyden ja yksityiskohtaisuuden sekä rakentavuuden (2002, 95). Useimmat näistä palautteen vaatimuksista on mielestäni helpointa täyttää juuri tiimin sisällä. Palautteen oikea ajoitus ja konkreettisuus aktivoivat sen saajaa vähitellen kehittämään omaa itsearvioinnin kykyä, pohtimaan ja parantamaan suoritustaan.

4.2 Mitä nainen haluaa?

FST:n kuvaussihteerien virallinen toiminto, Tv-tuotanto Pasila, voidaan nähdä myös vertaisryhmänä. Joltain osin ryhmän voi nähdä vastaavan myös työntekijöiden epävirallista eli sosiaalista organisaatiota. Ammattikunnan organisointitapa on pitkään koettu puheenaiheena tabuksi. Mahdollisuus keskustella asiasta avoimesti voisi avata vanhoja lukkoja. Aito, voimakkaampi painotus projektiorganisaatioon auttaisi näkemään nykyisen ryhmän hyviä puolia. Kuvaussihteerien kesken, sillä useimmiten

tapaamme vain oman ammattikuntamme kesken vaikka samaan ryhmään kuuluu ohjaajia, voimme tuntea yhteenkuuluvuutta. Suomenkielisen puolen kollegoihin verrattuna koemme meillä olevan järjestäytymistavastamme johtuen jonkun verran joukkovoimaa.

Kuvaussihteeriryhmä toimii hyvänä kanavana siirtää työhön liittyvää hiljaista tietoa ja varsinkin päivittää sitä. Projekteja jakamalla ja yhdessä toimimalla tutustumme toistemme työkäytäntöihin. Kokouksissa ja keskusteluissa pääsemme vertaamaan tapojamme tehdä työtä, niiden ajanmukaisuutta ja käytännöllisyyttä sekä esimerkiksi ajankäyttöämme. Voimme Nonakan (1991) kuvailemalla tavalla muodostaa käsityksen kollegan tai ryhmän sanattomasta tiedosta, muotoilla ja ilmaista sen, välittää sen yleisenä ohjeena sekä lopuksi sisäistää tiedon. Yksi haastateltavistani kertoi muistavansa saamansa uuden tuotantotiedon siksi, että yhdistää tiedon kiinteästi siitä maininneeseen kolleegaan (1n). Ryhmässä on vallalla jakamisen kulttuuri, muistamme kollektiivisesti. Sekä FST:n että suomenkielisten ohjelma-alueiden kuvaussihteerit toimivat toistensa vertaistukena ja -mentoreina.

Kuvaussihteerien varsinainen koulutus on mielestäni viisainta toteuttaa tässä ryhmässä. Koulutustarpeista saamme tietoa yhtiön ja ohjelma-alueen tasolla sekä tiimien kautta. Meille tulisi tarjota mahdollisuus osallistua koulutuksen suunnitteluun enemmän. Kouluttajina toimimisesta kollegoillani on jo kokemusta. Näillä keinoilla esimerkiksi käyttämiimme tietojärjestelmiin liittyvät kurssit olisivat tälle ammattiryhmälle tarkoituksenmukaisempia ja oikea-aikaisempia, eivätkä ne aiheuttaisi käyttöönottovaiheessa nykyisen kaltaista turhautuneisuutta. Hannele Koivunen toteaa, että ilman naisia, jotka vastaavat tietojärjestelmien päivityksestä ja ylläpidosta, mitään tietoyhteiskuntaa ei olisi. "Tietojärjestelmät syntyvät pienipalkkaisten naisten määrittelemistä tarpeista ja vuorovaikutuksesta. Toimivat järjestelmät syntyvät vain arjen tuntemuksesta." (2006, 104.)

Vaikka mainitsin tietojärjestelmät ja tekninen kehitys kehittyi kehittymistään, kuvaussihteerien koulutus ja sen suunnittelu tarvitsevat laajemman näkökulman. Edellisessä luvussa kävi ilmi kuvaussihteeritaidon monipuolisuus, koulutuksen pitäisi ilmentää tätä. Yhtenä toimenpiteenä on Tv-tuotannon ryhmässämme laadittu kompetenssien erilaistumisen salliva ja siihen rohkaiseva suunnitelma, "laatikot" jotka edustavat henkilökohtaisen kiinnostuksen ja asiantuntijatiedon osa-alueita. Osittamisen

tarkoitus on jakaa muutoshallinnan ja tiedonhankinnan vastuita työntekijöiden kesken niin, että ryhmä tietää keneltä saa mitään apua tai lisätietoa sitä tarvittaessa.

Tämä ”laatikkomalli” on suunnitteluasteella. Tällä hetkellä me jokainen päivitämme samat työssämme tarvittavat tiedot aikaisemmissa luvuissa mainituilla tavoilla, kokouksissa ja sähköposteilla. Ylen intranetin uudistuksessa panostettiin pitkälti dokumenttien jakamiseen yhteisissä ryhmätyötiloissa, pajoissa. Tätä tapaa jakaa tietoa ei ryhmässämme käytetä. Vaikka itse viihdymme nykyisten tiedon ja kokemusten jakamistapojemme parissa, on kuvaussihteerien tulevaisuudessa omaksuttava yhtiön uudet jakamisen tavat, kuten sosiaaliseen mediaan perustuvat. Meille uudet tavat eivät ehkä ole meille omissa työtehtävissämme vielä välttämättömiä, mutta ne vaikuttavat osallistumiseemme ja osallisuuteemme työyhteisöissä.

Kollegoiltani saamieni vastausten perusteella haluamme edetä työssämme ja tulla palkituiksi samalla keinolla. Haluamme lisää vastuuta ja vaativampia tehtäviä. Tässä uskon naisten tarvitsevan miehiä enemmän rohkaisua. Deborah Tannenin mukaan ryhmäpaine voi aiheuttaa sen, että nainen ei halua erottua joukosta, ei edes hyvän suorituksensa kautta. Nainen haluaa siis tehdä erinomaista työtä, mutta ei halua tulla poimituksi esille rivistä. (1994, 152.) Rohkaistumista odotellessa ”tyttöluokkalaisille” sopivat mielestäni ainakin venytetyt työtehtävät (stretch assignments), joista kirjoittaa Eric Abrahamson. Työntekijä siirtyy yrityksen työkierrossa uuteen tehtävään, jossa hän pystyy toimimaan mutta ei heti loistamaan. Tekemällä oppii ja opittuaan voi venyä taas uudessa tehtävässä. (2004, 53.) Ryhmässämme tämä oppimistaito lienee jo yleinen, koska siirrymme säännöllisesti tuotannosta toiseen. Meitä ohjelmatiimeihin sijoitettaessa on otettava tämä kasvutarve huomioon.

Sukupuolten välisistä eroista puheen ollen ilmenee yhtiössä mielestäni edelleen epätasa-arvoa, joka on vaikea havaita esimerkiksi palkkana maksetuista euroista. Naisvaltaisen kuvaussihteerikunnan kohdalla uskon ongelman liittyvän odotuksiin ja oletuksiin ryhmästä. Tekemäämme työtä ei nähdä itsenäisenä asiantuntijatyönä, sen tekemisessä käyttämämme joustavuus ja toisten tarpeiden huomioiminen kääntyvät usein itseämme vastaan. Tannenilla on esittää lisää esimerkkejä, jotka mielestäni valaisevat ammattiryhmämme toimintaa ja siitä saatavaa kuvaa.

Kuten Tannenin kirjan naispuolisella radio-ohjelman tekijällä tapanamme on yrittää ennakoida mahdollisia virheitä ja estää ne. Teemme näin saamalla lähetystä jännittävän tiiminjäsenen rentoutumaan kysyen häneltä neuvoja ja rauhoittamalla tilannetta jutustelulla, valamme toiseen uskoa kykyihinsä. Näin varmistamme sujuvan tuotantotilanteen, mutta ulkopuoliselle suorituksemme laatu ei ehkä ilmene. Näyttäydymme epäedullisessa valossa, kun pienennämme itsemme muiden hyväksi. Naiset yrittävät Tannenin mukaan enemmän ehkäistä virheitä ennalta, eikä virheiden välttäminen kerää huomiota. Miehet esiintyvät ongelmatilanteissa sankareina korjaamalla sattuneet virheet ja pelastamalla päivän. (1994, 137-140.)

Tannenin työympäristön viestintätyylien eroihin keskittyvästä kirjasta otan esiin yhden väärinymmärryksen mahdollisuuden lisää. Se on naisten ”valituspuhe”, jonka tarkoitus on lähentää keskustelijoiden välejä toisiinsa ja löytää yhteisiä ongelmia, puheen tarkoitus ei ole kutsua toista ratkaisemaan ongelma. (mt, 71.) Puhetapa on yleinen naisvaltaiselle ammattiryhmällemme, mutta sen rituaalisen luonteen ymmärtäminen voi työolosuhteissa olla vaikeaa. Sukupuoleen liittyviä käyttäytymisen ja kielen piirteitä voisi Ylessä pohtia laajemminkin, kunhan muistaa että puhumme aina yksilöistä. Huomion kiinnittäminen sukupuoleen ei vähennä tasa-arvoa, sen sijaan läpinäkyvyys ammattien keskinäisen arvostuksen tai palkitsemisen suhteen lisääntyy.

Babcock ja Laschever antavat naisten työelämän neuvottelukykä käsittelevässä kirjassaan ohjeita sekä työtätekevälle naiselle että työnantajalle. Ensiksi naisen kehoitetaan ottamaan vakavasti ensimmäinen palkkaneuvottelunsa, sillä sen vaikutukset ulottuvat koko hänen uraansa. Toiseksi naisen on opittava vaatimaan itselleen mielekkäitä työtehtäviä ja kiinnostavia projekteja saadakseen lisää kokemusta ja kehittääkseen taitojaan. Työnantajan on ymmärrettävä kysyä, mitä nainen haluaa, jotta ei menettäisi tarjolla olevaa potentiaalia, sillä työntekijät voivat vaihtaa työpaikkaa tuntiessaan, ettei heidän kykyjään käytetä tai arvosteta. (2004.)

Kirjoittajat näkevät kaksi yleistä syytä sille, etteivät naiset osaa vaatia tarpeeksi. Tytöt kasvatetaan yhteisöllisiksi, asettamaan ihmissuhteet etusijalle. Tämän vuoksi naiset eivät välttämättä tunnista mahdollisuuksia lisätä työnsä mielekkyyttä tai sen arvostusta muiden silmissä. Yhteisöllisyyden vaateen vuoksi naiset ovat huolissaan neuvottelujen vaikutuksesta ihmissuhteisiin. He pelkäävät ristiriidan neuvottelun aiheesta edustavan oikeaa, neuvottelukumppanien välistä konfliktia. Koska naiset on harjoitettu

arvostamaan yhteisymmärrystä enemmän kuin omaa etua, aiheuttavat tilanteet heille ahdistusta. He voivat tästä syystä sivuuttaa omat tarpeensa. Yrityksen tasolla naispuolisia työntekijöitä tulisi syyllistämisen sijaan rohkaista vaatimaan. (mt.)

Yhteistyön tarkastelussa sukupuolen näkökulmasta tarjoaa Tannenin artikkeli huomion siitä, että kaikista keskusteluista ja suhteista löytyy kaksi puolta. Niissä luodetaan sekä suhteellista hierarkiaa että suhteellista yhteyttä. Valta ja läheisyys eivät sulje toisiaan pois, vaan kietoutuvat yhteen: jokainen haluaa olla voimakas, jokainen haluaa olla yhteydessä toisiin. Käytämme eri tapoja päästäksemme samoihin päämääriin. (2010,56.)

4.3 Mitä asiantuntija osaa?

Kahden aiemmin mainitsemani organisaation lisäksi Ylessä tarvitaan kolmas, kehittämisorganisaatio. Sen Tapio Koivisto määrittelee artikkelissaan ”välittömästi tuotantotoiminnasta ja tuotannon virallisesta organisaatiosta laadullisesti erottuvaksi ... kontekstiksi, foorumiksi tai areenaksi. Kehittämisorganisaation sisäiset normit, toimintaperiaatteet ja menettelytavat erottavat sen virallisesta ja epävirallisesta organisaatiosta”. Koivistosta kehittämistoiminnan tulee olla luovaa ja systemaattista. (2005, 150). Ylessä innovatiivisuus määritellään luovuutena ja toimeenpanokykynä.

Kolmannen, luovuutta tukevan organisaation mahdollisuudet näen sen vapaammassa muodossa ja toimintatavoissa. Ihannetapauksessa tätä rinnakkaisjärjestelmää voisi muokata tarpeen mukaan. Sen lisäksi, että kehitettäisiin erilaisia tuote-, palvelu- ja prosessi-innovaatioita, sitä voisi käyttää erilaisiin oppimisen tapoihin liittyviin kokeiluihin. Kolmannen organisaation avulla kehittämistyö saa jatkuvuutta, eikä kehittäminen enää mielly vain erillisinä hankkeina tai muuttuvina painopisteinä. Luovuutta edesauttavia tekijöitä tutkivat Collins ja Amabile ilmoittavat ainoana varmana luomistyön motivoijana rakkauden itse työhön eli sen, että saa itse valita kiinnostuksen kohteensa (1999, 308). Kehittämisorganisaatiossa toiminnan perustuminen yhteisiin intresseihin ”törmäyttää” niin ideoita kuin älykkyyden lajeja.

Ylessä käyttäisin kehitystyössä edelleen ja enemmän Eric Abrahamsonin kirjassaan kuvaamia luovan uudelleenyhdistelyn kaltaisia menetelmiä. Abrahamson kehottaa

muutostilanteessa ensin kartoittamaan yrityksen uudelleen yhdistettävissä olevia tekijöitä: työntekijöitä, verkostoja, kulttuureja, prosesseja ja rakenteita. Ideana on tietää, mitä uudelleen käytettävää yrityksessä jo on ja miten näitä elementtejä voi yhdistää uusiksi käyttökelpoisiksi kokoonpanoiksi. Tarkoitus on etsiä ratkaisuja ”kellarista”, ei aina mennä kauppaan ostamaan uutta. (2004, 23.) Tähän ajatukseen on helppo yhdistää huomio työntekijöistä kokemusten ja taitojen pankkeina, aina ei ole tarpeen aloittaa täysin ”puhtaalta pöydältä”.

Palauteprojektiryhmän käytännön kokeilujen perusteella Ylessä tarvitaan yhteistoimintaa, joka auttaa hahmottamaan tuotantoprosesseja kokonaisuudessaan. Palautteen tasapainoinen kaksisuuntaisuus, esimerkiksi toimitusten ja Yle Tuotannon välillä, lisää kunnioitusta ja kiinnostusta toisten työtä kohtaan antaen kokemuksen vertaisuudesta. Tieto prosessin kaikissa vaiheissa vaaditusta työpanoksesta tuottaa vastuuketjun, jossa jokainen jakaa vastuun työn sujumisesta ja kehittämisestä.

Työtapaa voi ymmärtää käsitteiden kollektiivinen kompetenssi ja työprosessitieto avulla. Nick Borehamin mukaan tiimin tai ryhmän täytyy noudattaa kolmea periaatetta, jotta sen toiminta olisi kollektiivisesti kyvykästä. Haasteellisesta tilanteesta tai ongelmasta on luotava yhteinen ymmärrys. Kollektiivinen kokemus muodostuu spontaanissa keskustelussa esiin tulevista tarinoista. Yhteisymmärrykseen tarvitaan ryhmässä yhteinen tietämyspohja, esimerkiksi oma ammattikieli tai yhteisöllinen muisti. Tiimissä toimiminen vaatii paitsi yhteistyötä ja kommunikaatiota myös voimakasta keskinäisen riippuvuuden tunnetta. Ilman sitä jäsenet eivät ehkä välitä yhteisen toiminnan tarkoituksesta tai toisten tarpeista. (2004.)

Työprosessitiedon idea pohjautuu havaintoon siitä, että nykyaikaisessa osallistavassa työpaikassa työntekijät tarvitsevat järjestelmätason tietoa koko organisaation toiminnasta. Näin he ymmärtävät omien välittömien tehtäviensä yhteyden muihin toimintoihin vuorovaikutteisessa järjestelmässä. Kokonaisvaltainen työprosessitieto on toiminnallista; sitä käytetään työn suorittamisessa ja se muodostuu työtä tehdessä, etenkin ongelmia ratkaistaessa. Tieto ei kuitenkaan ole vain kertynyttä ongelmanratkaisun taitotietoa vaan rakentuu yleensä sekä virallisesta tiedosta että kokemustiedosta. Työprosessin ymmärtämiseen ja tiedon jalostamiseen tarvitaan jatkuvaa vuoropuhelua ja keskustelua työmenetelmistä. (mt.)

Muutokseen ja sen hallintaan haluan liittää jatkuvuuden vaatimuksen. Reaktioon liittyy reflektio, toimintaan sen tarkastelu. Kleinerin ja Rothin mukaan tapahtuneesta on mahdollista oppia, ymmärrämme virheitä ja onnistumisia kirjoittamalla niistä oppimistarinoita (1997, 143). Ihmisten väliseen kanssakäymiseen perustuvana palautetapana ne auttavat rakentamaan luottamusta ja keskustelemaan vaikeistakin asioista, siirtämään ja laajentamaan tietoa.

4.4 Mihin äitiä tarvitaan?

Tuomalla äitiyden käsitteen työni pohdintaan viittaan sillä sekä kollegoideni tulkintaan kuvaussihteeristä ”tuotannon äitinä” että uusiin tapoihin ajatella nykytyön vaatimuksia. Äiti- ja perhetaitoja on mahdollista hyödyntää työelämässä. Äidin työksi Päivi Lipponen luettelee paineen sietokyvyn, taidon erottaa oleellinen, kyvyn kannustaa ja motivoida sekä asettaa toisen etu oman edelle (2006, 8). Lipposen haastattelema johtotehtäviin edennyt nainen kehuu perheenäidin johtamiskoulutusta: ihmisten positiivista manipulointia, heidän saamista uskomaan yhteiseen tavoitteeseen, ihmisten huomioimista ja työn organisoimista (mt, 90).

Uran voi nähdä vuorovaikutuksena, sitä voi tehdä palvelun näkökulmasta (Seibert 1996, 258). Uudenlainen ura perustuu paitsi haasteisiin myös työsuhteisiin, se mahdollistaa henkilökohtaisen kasvun (Hall 1996, 344). Kasvua ja kehitystä syntyy kaksisuuntaisessa vuorovaikutuksessa, jossa opettajan ja oppijan roolit ovat vaihtuvat. Keskinäinen riippuvuus ja vastavuoroisuus nähdään vaihtoehtona erottautumiselle ja itseriittoisuudelle. (Fletcher 1996, 110.)

Tom Jacobs kertoo artikkelissaan Adam Grantin ja James Berryn tutkimustuloksista, jotka viittaavat luovuuden ja empatian yhteyteen. Luovuudessa sisäisen motivaation on aiemmin huomattu painavan ulkoista palkitsemista enemmän. Grant ja Berry tutkivat, miten keskittyminen toisten tarpeisiin vaikuttaa luovuuteen. Ainakin työelämässä vaikutus oli heidän mukaan nähtävissä: toisen näkökulmasta asioiden katsominen vahvasti luovaa toimintaa. Tutkijat uskovat löydöllään olevan käyttöä yrityksissä. Yleensä keskitytään herättelemään työntekijän sisäistä motivaatiota antamalla monitahoisia ja vaativia tehtäviä sekä luomalla niille arviointijärjestelmiä. Luovia ratkaisuja ajatellen on eduksi painottaa, miten tehtävä on hyödyksi muille, ja saattaa tekijä yhteyteen niiden kanssa, joita varten työtä tehdään. (2010.)

Uskon murroksen olevan tulossa ja palvelusuuntautuneen ajattelun hyödyttävän yhteiskehittämistä paremmin kuin tiukan keskinäisen kilpailuttamisen. Työntekijä saa toteuttaa itseään oikean ja oman kokoisenaan osana yksilöiden verkostoa. Jatkuvasa oppimisprosessissa on mietittävä, mitä itsellä on annettavaa, eikä vain mitä itse haluaa. On osattava ajatella toisen puolelta, ei puolesta. Kultainen sääntö on unohdettava: se mitä sinä haluat, ei ole välttämättä se mitä toinen haluaa.

Työntekijänä minusta välillä tuntuu matriisiorganisaation ristikossa, hankkeiden viidakossa ja tehokkuusajattelun kurimuksessa, että ”meidät johdetaan kuiviin”. Asiantuntijan johtaminen on valtuuttamista. Yhteiskehittäminen sekä uudet tavat ajatella omaa ja yhteistä työtä lupaavat myös omalle ammattiryhmälleni tasa-arvoa ja näkyvyyttä. Palaute on yksinkertaisimmillaan sitä, että joku näkee sinut.

Työelämän ja työnteon muuttuessa piirun verran ”äidillisemmäksi”, toisten tarpeille herkiksi ja palveluun ohjautuviksi, on tämän hetken todellisuus arvioitava rehellisesti. Nykyiset asenteet, odotukset ja sokeat pisteet on nähtävä, jotta niiden vaikutus ei ulotu tuleviin pyrkimyksiin ja niistä palkitsemiseen. Jokaisen työntekijän osaaminen on tunnistettavissa, samoin kyky ja halu oppia. Ennakkoluuloton uudelleen yhdistely toimii kaikissa mittakaavoissa. Yhteistyötä tehdään eri-ikäisten, -taitoisten ja -taustaisten kollegoiden sekä yleisöjen kanssa. Eikä väärin lukemani muistilappu enää ole väärin luettu, kehittämisorganisaatio on kuin onkin kohtaamisorganisaatio.

5 TYÖN MUUTOS JA JATKUVUUS

Olen opinnäytteessäni tutkinut omasta kuvaussihteerin työstäni käsin television ohjelmatuotannon häiriöitä, niistä saatavaa palautetta sekä tapoja hyödyntää tietoa. Pohdin lisäksi työn sisältöjä, työn järjestämisen malleja, työkulttuurin murrosta ja työssä oppimista. Tutkimus- ja oppimisprosessini alussa ajattelin oman ammattiryhmäni tiedon lähteenä. Seuraavassa vaiheessa kuvaussihteerini näyttäytyi tiedon jakajana, ennakoimiseen kykenevänä tiedon siirtäjänä. Lopuksi ymmärsin kuvaussihteerin olevan tiedon tuottaja, asiantuntija ja kehittäjä.

Tutkimukseni on täyttänyt tehtävänsä. Tiedän nyt, miksi työtäni teen ja siinä viihdyn. Ymmärrän, miksi sen tämän hetkiset hyvät puolet riittävät pitämään hengissä toiveen

paremmasta. Kuvaussihteerinä, asiantuntijana, haluan palvella ja kysyä mitä minulla on sellaista annettavaa, jota toinen haluaa. Löydän itselleni vielä käyttöä työpaikallani. Perinteisessä mielessä urattoman urahaasteena on itsensä markkinoiminen. Olen monitoimikone, tiedän taipuvani moneen. Olen kehittymiskykyinen ja itsejärjestäytyvä. Hyväksyn pehmeän äidillisen puolen itsessäni, koska se on ammattitaitoni kova ydin. Lähetän pojun merkiksi pohjalta pinnalle: uskon muiden voivan ymmärtää, mitä työkseni teen ja miten siinä voi viihtyä näin kauan.

Työssämme ovat yhtä aikaa läsnä historia, nykytilanne ja tulevaisuus. Kuvaussihteerin toimenkuvan muutos tahdittuu tekniikan muutoksiin. Työllemme asetetaan uusia vaatimuksia, emmekä aina katso olevamme osallisia tässä keskustelussa. Taitomme on vaikeasti hahmotettava, välillä tuskin erottuva. Tiimeissä pääsemme näyttämään ja kokemaan työmme parhaat puolet. Tällä hetkellä ohjelmatyössä on vetoa moneen suuntaan. Moniosaaja jakaa aikansa rooliensa kesken, tiimin ulkokehällä oleva eri tuotantojen kesken. Työn mieli säilyy, kun muistuttaa työtehtäviensä keskellä itselleen, miksi työtään tekee.

Täytin oman toimeksiantoni tällä tutkimuksella, entä ne tärkeät toiset? Entä me naiset? Tutkimusta tehdessä tunsin kuuluvani ”tyttöluokalle” ja ”työväenluokkaan”. Molempien ryhmien osaamisessa on nähty samoja piirteitä. Tietämyksemme on epämuodollista ja käytännöllistä, usein näkymätöntä. Mietin, vastaako kuvaussihteerin ammattikuvan kehitys naisen elämänkaarta: ensin klaffityöstä itsenäiseksi naiseksi, sitten kaikkivoivaksi äidiksi. Pitkään meistä on voinut tuntua siltä, että pesä on tyhjentynyt. Edessä taitaa olla se vaihe elämässä, jossa voi alkaa toteuttaa itseään unohtamatta äiti- ja perhetaitojaan, toivon. Hieman erikoiselta tuntuu nyt, kun naimattomana ja lapsettomana tajuan tehneeni uran äitinä. Pidin hyväntekeväisyyskampanjasta, jossa houkuteltiin jokaista ”hetken äidiksi”, hieno kampanja ja hieno ajatus.

Tutkimukseni ei tuottanut huomattavia käytännön tuloksia, ei uusia hienoja järjestelmiä, vaikka niitäkin on työni aikana yhtiöön noussut. Uutisilla on tietotekninen palautejärjestelmä ja Svenska Yle kouluttaa työntekijöitään yhteiseen palautekulttuuriin, yhteiseen kieleen jolla antaa ja saada palautetta. Itse kuitenkin kasvoin taas vähän, äitikin voi vielä kasvaa, kun ymmärsin kaiken oikeasti olevan ihmiskeskeistä vuorovaikutusta, jota välineet voivat vain kannattaa tai pitää yllä.

Häpeän, kun tajuan itse vajonneeni samaan muutosaaltoon kuin muut, projektini on pitkittynyt, unohtunutkin, ehdotuksiemme seuranta pettänyt. Uskon itse pysyvään ja pystyvään matriisin kolmanteen ulottuvuuteen. Muruset, jotka matriisin väleistä putoilevat, voivat olla kehitystyön herkkupaloja.

Koko Ylen yhteiskehittämiselle on oltava uusi oma areena, jolla olemme kaikki vertaisia. Työn yhteisessä pohdinnassa kohtaamme toisiamme henkilökohtaisesti: kaksisuuntaisen palautteen konseptini nimi on *ANNA*, se on myös *ANNA AIKAA*. Taitaville työntekijöille, asiantuntijoille, on annettava tilaa: tilaa järjestää työnsä, tilaa kasvaa, tilaa löytää työstä oma rakkaus siihen. Työntekijän valtuuttaminen sekä osaamisen tunnistaminen ja tunnustaminen tuovat asiantuntijan työhön mielekkyyttä ja torjuvat muutosväsymystä. Uusien järjestelmien suunnittelussa on varmistettava, että on olemassa kulttuuri joka ne mahdollistaa.

Olemme kuulolla hiljaisen kokemustietomme suhteen. Otamme puheeksi yhteistyön vaikeatkin puolet. Ennakoimme ja innovoimme, muutamme tulevaa. Uudelleen yhdistelemme itsemme. Vastustamme oppimiskykymme ryöstöviljelyä, luovuutta ei onneksi voi käskää. Pystymme näkemään uran uudella tavalla, hyväksymme omanlaisemme uran. Voimme nähdä perhetaitojen hyödyn toisessa arjessamme, työssä.

Elinikäinen oppiminen on myös elinikäistä opettamista, me kaikki voimme oppia toisiltamme. Muutokseen sisältyy aina jatkuvuutta ja jatkuvuuteen muutosta, ne ovat jin ja jang, toista ei ole ilman toista.

Kiitos teille, jotka olette tukeneet minua oikealla hetkellä oikealla tavalla. Teidän ansiostanne uskon jatkossakin saavani kysymyksiini vastauksia.

LÄHTEET

- Abrahamson, Eric 2004. Change without pain. How managers can overcome initiative overload, organizational chaos, and employee burnout. Boston: Harvard Business School Press.
- Argyris, Chris 1991. Teaching smart people to learn. Teoksessa Harvard Business Review on knowledge management. Boston: Harvard Business School Publishing.
- Babcock, Linda & Laschever, Sara 2004. First you have to ask. Harvard Business Online's Harvard management Update -verkkolehti 26.2.2008. [verkkodokumentti]
<http://discussionleader.hbsp.com/hmu/talent-management/>
 (luettu 15.1.2009).
- Boreham, Nick 2004. Collective competence and work process knowledge. ERO Paper Base. [verkkodokumentti]
http://www.cedefop.europa.eu/etv/upload/projects_networks/paperBase/BorNi04.pdf (luettu 24.4.2009).
- Collins, Mary Ann & Amabile, Teresa M. 1999. Motivation and creativity. Teoksessa Robert J. Sternberg (toim). Handbook of creativity. Cambridge University Press.
- Engbretsen, Nanna 2007. Digitaliseringen – vilken roll spelar den? Digitaliseringens sociala konsekvenser och dess inverkan på arbetsfördelningen i tv-programproduktion. Opinnäytetyö. Film- og Fjernsyn Høgskolen i Lillehammer, Avdeling for TV-utdanning og filmvetenskap.
- Fletcher, Joyce K. 1996. A relational approach to the protean worker. Teoksessa Douglas T. Hall (toim). The career is dead – long live the the career. A relational approach to careers. San Francisco: Jossey-Bass.
- Hall, Douglas T. 1996. Long live the career. Teoksessa Douglas T. Hall (toim). The career is dead – long live the the career. A relational approach to careers. San Francisco: Jossey-Bass.
- Jacobs, Tom 2010. Empathy conducive to creativity. Miller-McCune 17.2.2010
<http://www.miller-mccune.com/culture-society/empathy-conducive-to-creativity-9322/> (luettu 26.3.2010).
- Keskinen, Esko 2002. Taitojen oppiminen ja opettaminen. Teoksessa Pekka Niemi & Esko Keskinen (toim). Taitavan toiminnan psykologia. Turun Yliopisto – Psykologian laitoksen oppimateriaaleja 2 2002. Turun yliopiston psykologian laitos.

- Kleiner, Art & Roth, George 1997. How to make experience your company's best teacher. Teoksessa Harvard Business Review on knowledge management. Boston: Harvard Business School Publishing.
- Koivisto, Tapio 2005. Systemaattinen kehitystoiminta ja yritysten innovatiivinen kehittäminen. Teoksessa Esa Poikela (toim). Osaaminen ja kokemus. Työ, oppiminen ja kasvatus. Tampere University Press.
- Koivunen, Hannele 2006. Lasikaton myyttiset rakenteet. Teoksessa Päivi Lipponen (toim). Akat aidan tekee, miehet käyvät mittaamassa. Nainen työelämässä. Helsinki: Kirjapaja.
- Lipponen, Päivi 2006. Naisilla on tämä ongelma. Teoksessa Päivi Lipponen (toim). Akat aidan tekee, miehet käyvät mittaamassa. Nainen työelämässä. Helsinki: Kirjapaja.
- Nonaka, Ikujiro 1991. The knowledge-creating company. Harvard Business Review on knowledge management. Boston: Harvard Business School Publishing.
- Seibert, Kent W. 1996. Experience is the best teacher, if you can learn from it. Real-time reflection and development. Teoksessa Douglas T. Hall (toim). The career is dead – long live the the career. A relational approach to careers. San Francisco: Jossey-Bass.
- Sternberg, Robert J. 1996. Successful intelligence. How practical and creative intelligence determine success in life. New York: Plume.
- Tannen, Deborah 1994. Talking from 9 to 5. Women and men at work. New York: HarperCollins.
- Tannen, Deborah 2010. He said, she said. Scientific American Mind, Volume 21, Number 2.
- Törnqvist, Elvira 2004. Förändringar i arbetsfördelningen inom produktion av tv-program vid Rundradion/FST 1988-2003. Opinnäytetyö. Arcada – Nylands svenska yrkeshögskola, Institutionen för media, Mediekultur. Helsingfors/Esbo.
- Wikipedia 2008, Organizational structure [verkkodokumentti <http://en.wikipedia.org/> (luettu 15.1.2010).

YLE 2004, Svenska YLE/FST, Gunilla Hägerström: Scriptautredning.

YLE 2004, Linkki, Esa Keskitalo: Tavoitteet eivät ole vielä kaikkien tiedossa, Linkki 18/2004.

YLE 2006, Strateginen suunnittelu, Muutosoppaat palveluksessanne [verkkodokumentti] (luettu 31.5.2010).

YLE 2006, Viestintä, YLEn työkuultuurin kulmakivet [verkkodokumentti]
<http://info.yle.fi/ylevisio/muutosoppaat/kulmakivet.php> (luettu 31.5.2010).

YLE 2006, YLE Tuotanto, Kehittämissuunnitelma 2007 [verkkodokumentti] (luettu 22.12.2006).

Yle 2007, Muutosoppaat [verkkodokumentti]
<http://info.yle.fi/ylevisio/muutosoppaat/index.php> (luettu 31.5.2010).

YLE 2007, Linkki, Kaisa Hildén: Työyhteisöt remonttiin, Linkki 2/07.

YLE 2007, Linkki, Mikael Jungner: Ei vielä paras työpaikka, Linkki 9/07.

YLE 2007 Nettilinkki, Taina Kivistö: Työtyytyväisyys YLEssä on noussut, 12.10.2007 [verkkodokumentti] (luettu 12.10.2007).

YLE 2007, Aloitetoiminta [verkkodokumentti] <http://info.yle.fi/aloitetoiminta> (luettu 19.10.2007).

YLE 2008, Nettilinkki, Marja Niemi: Paukkuja palautteeseen, 2.12.2008 [verkkodokumentti] (luettu 4.12.2008).

YLE 2009, Linkki, Kaisa Hildén: Innovointia halutaan kehittää, Linkki 1/09.

YLE 2009, Nettilinkki, Marja Niemi: Innovaatiovalmentajat on valittu, 18.8.2009 [verkkodokumentti] (luettu 19.5.2010).

YLE 2010 Intra, Jani Närhi: Palautepaketilla kohti parempaa palautetta, 16.4.2010 [verkkodokumentti] (luettu 16.4.2010).

LIITELUETTELO

LIITE 1 YLEN ORGANISAATIO

LIITE 2 SVENSKA YLEN ORGANISAATIO

LIITE 3 KONSEPTIN KEHITYSVERSIO

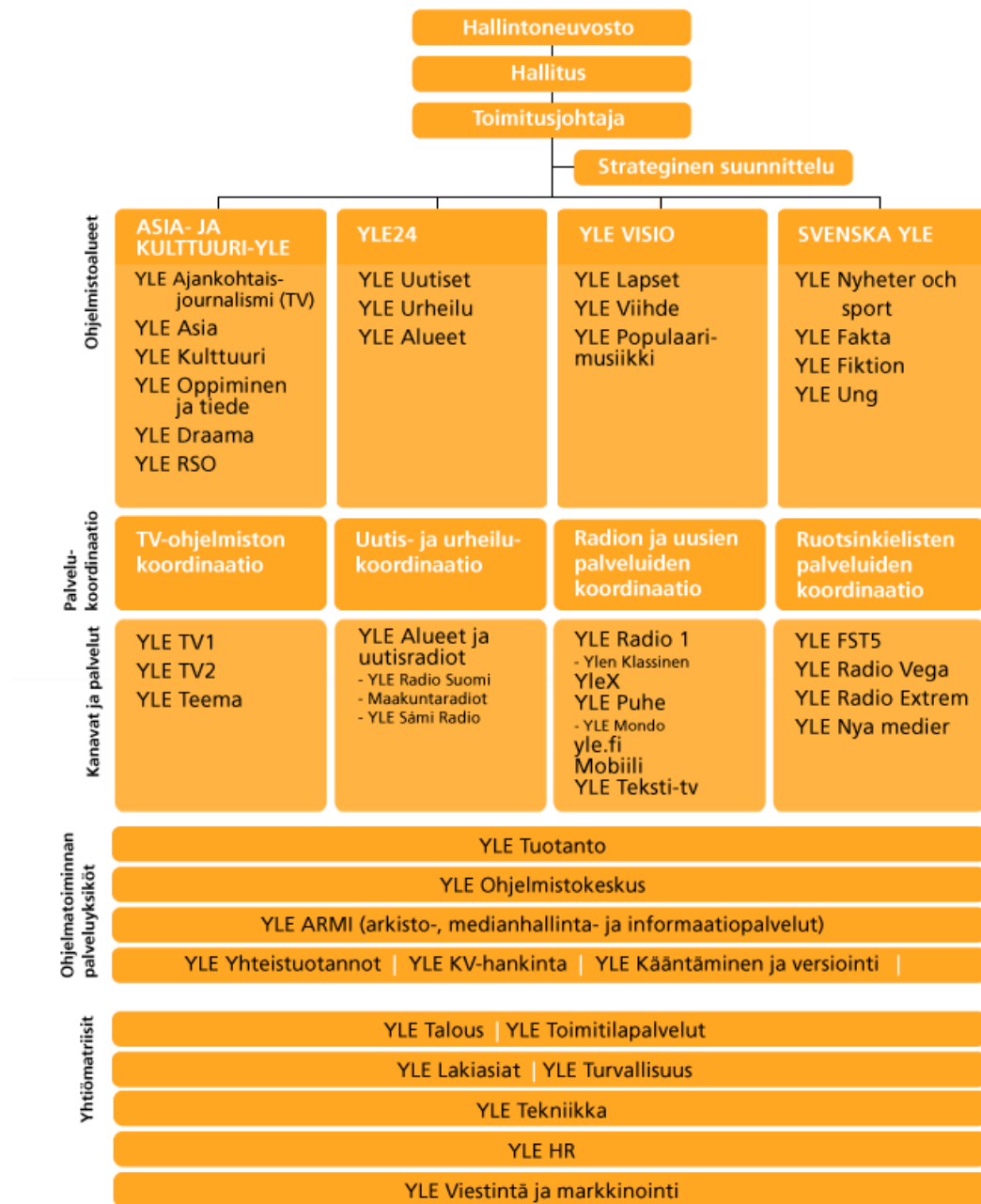
LIITE 4 LOPULLINEN KONSEPTIESITYS

LIITE 5 SAATEKIRJE: PALAUTETARVEKARTOITUS

LIITE 6 SAATEKIRJE: TAPUSKERÄYS JA KYSYMYKSET KUVAUSSIHTTEERITYÖSTÄ

LIITE 7 PALAUTERYHMÄN PROJEKTISUUNNITELMA

LIITE 1 YLEN ORGANISAATIO





ANNA

kaksisuuntainen
tuotantopalaute

Toiminta-ajatus

- tuotannon hahmottaminen kokonaisuutena
- uudistusten käytännön seuraukset esiin
- tiedon ja osaamisen jakaminen
- helppo tapa antaa palautetta
- virheistä oppiminen
- parannusehdotukset

Käyttäjätarpeet

- tietopankki: toimintamalleja, esimerkkejä
- palautekanava: tapa tarttua toimeen
- ideoiden / parannusehdotusten testaus
- painostusmahdollisuus
- sanaton tieto hyötykäyttöön
- kollektiivinen muisti

Tavoitemäärittelyt

- vapaaehtoinen
- opastava täyttö: esimerkkejä, ohjeita
- kaksikielinen
- mahdollisuus säästää luonnoksena ja tulostaa
- tieto palautteen etenemisestä
- tietopankista linkki palautteenantoon
- selkeä sijainti intranetissä

Tarkoitus: hallittu muutos

Arvot & prioriteetit

- osallistaminen
- osaamisen jakaminen
- ”jälkiviisas” oppiminen
- parannusten ideoiminen
- aloitteiden rohkaiseminen
- toimivien ratkaisujen säilyttäminen
- uudelleen yhdistely

Tarkoitus: hallittu muutos

Toiminnot

- palautteenanto
- palautteen seuranta
- suora vastaus palautteeseen
- tietopankki FAQ
- ideointi / aloitetoiminta

Tarkoitus: hallittu muutos

Fyysiset toiminnot

- lomakkeen täyttö
- tulostus
- palautteen antajalle vastaaminen
- koontiraportit
- tietopankin päivitys
- suosittelu (kannatus ehdotukselle)

Tarkoitus: hallittu muutos

Fyysiset objektit / käyttöliittymä

- sähköpostimalli / verkkolomake, jossa näkyy sen viimeinen lukija / muuttaja
- koontiraportin mallin valintasivu
- tietopankin päivitys- ja järjestelysivu
- tietopankin intranetsivu, jolle linkki etusivulta
- tietopankin neuvon kannattamispainike

ANNA

tuotantopalaute YLEssä

Anna

- Sähköinen ilmoituslomake
- Helppo tapa antaa palautetta ohjelmatuotannon sujuvuudesta
- Useat jatkokäyttötavat
 - Palautekanava
 - Tietopankki

Intro

- Työntekijä = asiantuntija
- Kokemus puetaan sanoiksi
- Toimivat yhteistyöverkostot
- Luova ongelmanratkaisukyky
- Aktiivisuus ja vaikuttaminen

Toivo

- YLEn uusi työkuultuuri – vastuullisuus
- *”Ohjelmatyön ja toimintatapojen kehittämisen kulmakivi on molempiin suuntiin tapahtuvan palautekuulttuurin elvyttäminen ja muuttaminen arjen käytännöksi.”* YLE Tuotannon kehittämissuunnitelma 2007

Lahja-Sisko ja Oiva-Veli

- kehittäjä Anna-Maija Kalén
- koeryhmä Sv YLEn kuvaussihteerit (Hki, Vaasa)
- Sv YLEn ja Tuotannon tekniset tuottajat
- tuotantosuunnittelijat (Hki, Tre)
- esimiesten, johdon ja HR-osaston tuki

Taisto

- Jatkuvat uudistukset
- Muutokseen suhtautuminen
- Palautejärjestelmän muoto
- Palautteen rakentavuus
- Palautteen tuloksellisuus

Voitto

- Säästöt
 - Ongelmien paikantaminen
 - Järkevä ajankäyttö, parhaat käytännöt
- Uudistusten käytännön seuraukset näkyviin
- Hallittu muutos
 - Luova uudelleenyhdistely
 - Rakenteiden uusiokäyttö

Rauha

- Kehityskysely 2007-2008 vaihteessa
- Testiversion koekäyttö helmikuussa 2008
- Käyttökokemuskysely heti koekäytön jälkeen
- Analysointi, raportointi ja tieto jatkosta
- Palautejärjestelmä käytössä syksyllä 2008

Taimi

- Aloitettoiminta
- Suomenkieliset toimitukset
- Muut alustat, esim. toimitus-

Rosie the Riveter



LIITE 5 SAATEKIRJE: PALAUTETARVEKARTOITUS**studieprojekt om feedback**

17.01.2008 12:27

Anna-Maija Kalen/YLE

Hej, scriptor!

Jag håller på med ett studieprojekt gällande våra arbetsrutiner – för mitt slutarbete för högre yrkeshögskoleexamen i Stadia (Helsingfors yrkeshögskola) 2007-2008. Jag tar upp ämnen som kommit upp under våra scriptareträtter och förändringsdagar. Focus är på olika störningar i tv-programproduktionen och "nära ögat" situationer i vårt dagliga arbete.

För att den här studien skulle kunna bidra med något konkret till oss på FST skulle jag vilja utnyttja den sakkunnighet vi scriptor i Hfors och Vasa har och använda oss som testgrupp. Vår naturliga roll som kontaktperson mellan olika delar i organisationen och kontinuitetsperson genom hela produktionsprocessen gör att vi har de bästa insikterna och förutsättningarna att ha en överblick gällande arbetsgången.

Det jag tycker att vi skulle få ut av det här är förslag om hur man synliggör oändamålsenliga rutiner i programproduktionen. Hurdana problem förorsakas av förnyelser? Hur tillvaratar man fungerande arbetssätt och -metoder vid förändringarna? Hur samlar man in aktuell, nyttig info och hur blir den uppdaterad och lätt att hitta? Skillnaden jämfört med vad vi tidigare fått fram vid olika tillfällen är att här hitta specifika detaljer och enskilda exempel.

För det här ändamålet behöver jag ta hjälp av era erfarenheter och hoppas att ni är villiga att delta i undersökningen som jag utarbetat. Hela studien kommer att vara tredelad:

- kartläggandet av behovet för feedback
- testandet av ett enkelt system för teknisk feedback gällande år 2007
- en enkät om det testade systemet

Första delen av studien, frågeformuläret, finns nedan och innehåller fyra frågor om sätt att ge feedback och fyra frågor till om innehållet av feedbacken. Frågorna är öppet formulerade – avsikten är att beakta så mycket som möjligt av det som framkommer i era svar.

Svaren behövs inom januari månad eftersom testen av feedbacksystemet blir i februari och enkäten strax därefter. Jag svarar gärna på ev. frågor. Skicka dem och formulären till mig, enklaste svarssättet är att välja "forward", fylla i och skicka till anna-maija.kalen@yle.fi.

Tack för ditt svar och din tid!

Anna-Maija Kalén

Kartläggning av behovet för feedback

Vad har du behov att ge feedback om?
Vilket tycker du att är bästa sättet att ge feedback? I vilka situationer, hur ofta, på vems initiativ, behövs det rutiner?
Respons på feedback – Vem skall få din feedback? Vad vill du ha för resultat av din feedback?
Kunde feedbacksystemet användas till andra ändamål – vilka? T ex klotterplank, FAQ – ofta frågat, scripta helpdesk, scriptagillet
Ge exempel på "nära ögat" -situationer – något som inte fungerat som det borde i produktionsprocessen!
När har datasystem förorsakat "nära ögat" -situationer i ditt arbete?
Upplever du att du behärskar den teknik du dagligen använder?
Vad förorsakar mest stress i ditt jobb?

studieprojekt om feedback och produktionsprocesser

15.04.2008 13:31

Anna-Maija Kalen/YLE

Hej, scriptor!

Tack för alla fina och fiffiga svar - jag vill ha mer!

Här kommer fortsättningen, del två och del tre av undersökningen sammanslagna.

För att få fram hur vi i praktiken jobbar / handlar / funkar ber jag nu er inkomma med en case-beskrivning om någon problematisk situation och hur den löstes. Formulera dig fritt, som stöd nedan några nyckelfrågor och -punkter.

- vem / vad / vad hände / vad nästan hände
- när / var / i vilket produktionsskede
- vad var orsaken / omständigheterna, återkommande eller inte
- vem märkte / redde upp - hur
- vad var din roll
- hur gick det, hur mycket tid / arbete tog det, ny / traditionell lösning
- vad / hur gör man nu att det inte ska hända på nytt
- gick infon vidare - till vem

möjliga problemområden:

- förändring: info och förankring
- verktyg, datasystem, personal
- kommunikation och samarbete
- arbets- och ansvarsfördelning
- konflikter: "eviga" och lösbara
- produktionsprocessen: smidighet och styrning

Avslutningsvis ber jag dig ännu fundera på och besvara följande frågor om vårt arbete.

Personliga scripta-egenskaper - varför passar yrket dig och du yrket?

Majoriteten av scriptor är kvinnor - vad tror du, varför?

Kontakter - hur är det att vara tolk / help desk / spindeln i nätet?

Ansvar - för vad har du ansvar, för vad tar du ansvar, för vad känner du ansvar?

Programinnehåll och -utveckling - fungerar du som bollplank?

Hur formas dina arbetsuppgifter? Hur förverkligar du dig själv?

Organisering av arbetet - hur självständigt vill du jobba?

Framgång och avancemang - hur definierar du dem?

Svaren behövs inom april. Om du har frågor så svarar jag gärna.

Jag uppskattar verkligen att du ägnar lite av din tid åt dessa frågor.

Anna-Maija Kalén

PROJEKTISUUNNITELMA

DOKUMENTTITIEDOT

Projekti	Tuotantopalaute YLEssä
Vastuuhenkilö	Anna-Maija Kalén
Luokitus	Toiminnan kehittäminen

DOKUMENTTIHISTORIA

Päiväys	Henkilö	Versio ja keskeiset muutokset
6.6.2008	AMK	Projektisuunnitelma (versio 1)

SISÄLLYSLUETTELO

Tuotantopalaute YLEssä	3
1. Projektin määrittely	4
2. Projektin tavoitteet	
3. Projektin sisältö ja vaiheet	5
3.1 Vaihe 1: Vastuu	5
3.2 Vaihe 2: Helppous	6
3.3 Vaihe 3: Ennakoivuus	6
3.4 Vaihe 3: Tiedon löydettävyys	7
3.5 Intranet ja tutkimus FST:n kuvaussihteerien taitotiedosta	7
4. Projektin aikataulu	8
5. Projektiorganisaatio	9
6. Projektin kustannukset	9
7. Projektin johtaminen	10
8. Riskianalyysi	10

TUOTANTOPALAUTE YLESSÄ

1. Projektin määrittely

Projektin tarkoituksena on kehittää YLE Tuotannon ja sen sisäisten asiakkaiden (toimitusten) välistä molemminpuolista palautteenantoa. YLE Tuotannon ja Svenska YLE:n (FST:n) asiantuntijoista muodostuva projektiryhmä pohtii palautejärjestelmää ja sen mahdollista uutta muotoa.

Ryhmä määrittää itse toimintansa aikajänteen, käsiteltävät haasteet ja puheenaiheet. Toiminnastaan, ratkaisuksistaan (tai ratkaisemattomista ongelmistaan) ryhmä raportoi sen asettajalle, YLE Tuotannon päällikkö Olli Lehtisalolle, sekä Svenska YLE:ssä tuotannon päällikkö Ralf Kevinille ja tekniikkajohtaja Peter Valkamalle.

Projektiryhmä keskittyy teknisen ja tuotantoprosessipalautteen kehittämiseen. Mahdollisen uuden järjestelmän käytännön tekninen toteutus sekä muu tekninen kehitys- tai aloitetoiminta rajautuu tämän projektin ulkopuolelle.

Tärkeimmät lähtökohdat projektiryhmän työlle ovat muutoshallinta, vastuullisuus ja kokonaisajattelu. Erittaiset muutokset, organisaatio- ja teknologiauudistukset aiheuttavat tuotantohäiriöitä. Konkreettista palautetta kaivataan, jotta uudistusten käytännön seuraukset saadaan esiin.

Kun tv-ohjelmatuotantoprosessi ja sen sujuvuus hahmotetaan kokonaisuutena päästään tilanteeseen, jossa toimivia käytäntöjä ja rakenteita hyödynnetään niitä luovasti uudelleen yhdistäen. Tarvitaan helppo tapa palautteen antamiseen sekä tiedon ja osaamisen jakamiseen. Omakohtaisen vastuun hahmottaminen lisää keskustelua toimitusten ja tekniikan edustajien välillä vahvistaen paitsi sosiaalisia verkkoja myös osallisuuden kokemusta. Parhaimmillaan virheistä oppiminen muuntuu proaktiiviseksi tuotekehitykseksi.

”Ohjelmatyön ja toimintatapojen kehittämisen kulmakivi on molempiin suuntiin tapahtuvan palautekulttuurin elvyttäminen ja muuttaminen arjen käytännöksi.”
YLE Tuotannon kehittämissuunnitelma 2007

2. Projektin tavoitteet

Projektin tavoitteena on palautetoiminnan kehittäminen suunnittelemalla yhtiön ohjelmatoiminnan ja sisäisen asiakkuuden tarpeita vastaava järjestelmä, joka samalla hyödyntää henkilöstön ongelmanratkaisukykyä ja sanatonta tietoa.

Jälkiviisas oppiminen on virheiden tiedostamista ja niistä oppimista – korjaavaa toimintaa. Korkeampana tavoitteena tulisi olla häiriöiden tiedostaminen jo uudistusten suunnitteluvaiheessa. Näin ongelmat paikantuvat, ajankäyttö järkeistyy ja työ koetaan mielekkäämmäksi. Tilanteessa syntyneistä omakohtaisista ratkaisuista tunnistetaan yleisemmin toimivat käytännöt. Luova ongelmanratkaisukyky saa hyödyllisempää käyttöä.

Toimiva palautejärjestelmä säästää rahaa, energiaa, aikaa ja tunteita. Muutosvastarintaan tai -väsymykseen voi vaikuttaa henkilöstöä aktivoimalla, osallistamalla ja valtuuttamalla. Palautekanava on tapa tarttua toimeen. Palautetietopankista löytää toimintamalleja ja esimerkkejä, siellä voi testata ja simuloida ideoita ja parannusehdotuksia. Käyttäjät voivat painostaa suunnittelijoita järkevämpiin järjestelmiin. Sanaton tieto ja kollektiivinen muisti saadaan hyötykäyttöön, samoin jo olemassa olevat verkostot.

3. Projektin sisältö ja vaiheet

Projektiryhmän jäsenet edustavat omia toimintojaan YLE Tuotannossa tai Svenska YLEssä. Ryhmän työskentely tulee olemaan kunkin jäsenen osalta omasta toiminnosta ja sen tarpeista lähtevää palautejärjestelmän arviointia, suunnittelua ja kehittämistä. Jokainen heistä tekee arvion nykytilanteesta, ideoi mahdollisia tulevia järjestelmämuotoja sekä näiden ja nykyisten yhdistelmiä. Omasta tehtävästään käsin kukin myös miettii, kuinka tarpeellinen uusi tieto välitetään muille osallisille tuotantoprosessissa.

Projekti on ositettu ryhmän jäsenten tärkeimpiin pohdittaviin kysymyksiin. Vaiheilla ei näin ole muuta aikataulullista sidoksisuutta toisiinsa kuin tulosten esittämisen ja tapaamisten deadlinet.

3.1 Vaihe 1: Vastuu

Tv-ohjelmien tuotantoprosessi on monella tapaa haavoittuva järjestelmä. Jokaisen toimituksen ja tekniikan työntekijän tulisi tuntea olevansa osa vastuuketjua.

Keskustelu ja ideoiminen oman toiminnon sekä vertaisryhmän kokouksessa, raportointi projektiryhmälle vaiheen 1 kokouksessa.

Pohdittavaa:

Kuinka tilanteesta, jossa kokonaisuudesta (toimituksellinen + tekninen) kukaan ei ole vastuussa, päästään tilanteeseen, jossa jokainen tekijöistä tuntee vastuuta omasta osuudestaan JA koko tuotantoprosessin sujuvuudesta?

Kuinka tilanteesta, jossa työntekijät eivät koe tulevansa kuulluiksi, päästään tilanteeseen, jossa työntekijää pidetään oman työn parhaana asiantuntijana?

Kuinka tilanteesta, jossa kriittisestä palautteesta helposti loukkaannutaan, päästään tilanteeseen, jossa koetaan palaute rakentavaksi ja kohdistuvan järjestelmiin ja niiden rajapintoihin yksittäisten henkilöiden sijasta?

3.2 Vaihe 2: Helppous

Palautteen antamisen tulisi olla helppoa ja vaivan väärä.

Keskustelu omassa toiminnossa palautteesta ja toimeenpanon haasteista, raportointi projektiryhmälle vaiheen 2 kokouksessa.

Pohdittavaa:

Miten palautteenannosta saadaan helppoa ja järjestelmällistä?

Miten palautteen perillemeno oikeaan osoitteeseen varmennetaan?

Miten palaute saadaan kulkemaan suuremmin, myös hierarkiassa poikittain?

3.3 Vaihe 3: Ennakoivuus

Tiedonkulku on palautteen vastaanottamisen jälkeen avainasemassa.

Keskustelu omassa toiminnossa tiedonsiirron jo toimivista käytänteistä, raportointi projektiryhmälle vaiheen 3 kokouksessa.

Pohdittavaa:

Kuinka tieto hoituneista ongelmista säilyy vastaisuuden varalle?

Kuinka myös muut kuin tekniset ongelmat saadaan raportoitua?

Kuinka hallita muutosta säilyttämällä jo toimivaa?

3.4 Vaihe 4: Tiedon löydettävyyys

Tieto täytyy muokata vastaanottajalle sopivaksi ja ymmärrettäväksi. Esimerkkien kerääminen muokatusta ja muokkaamattomasta tiedosta, raportointi projektiryhmälle vaiheen 4 kokouksessa.

Pohdittavaa:

Mistä tekijä löytää tietoa tämän hetkisestä parhaasta käytännöstä?

Mistä tekijä löytää työssä tarvittavaa tietoa itselleen sopivassa muodossa?

Mistä tekijä löytää tietoa, kun haluaa laajentaa omaa osaamistaan?

3.5 Intranet ja tutkimus FST:n kuvaussihteerien taitotiedosta

Tuotantopalautteen kehittämisprojekti YLEssä nivoutuu yhteen Anna-Maija Kalénin ylemmän ammattikorkeakoulututkinnon opintoihin Stadiassa. Kalénin opinnäytetyö tulee käsittelemään tuotantopalautteen lisäksi FST:n kuvaussihteerien toimenkuvaa ja roolia ohjelmatuotannon prosesseissa.

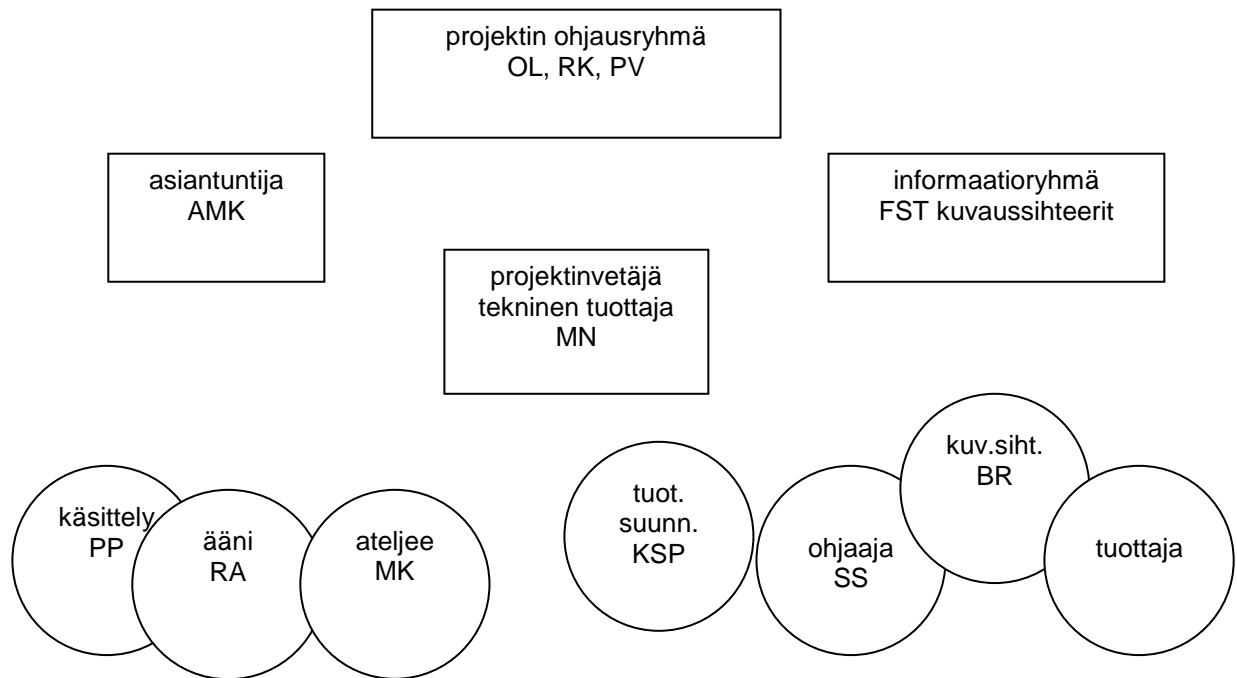
Osana ammattiryhmän sanattomaan tietoon liittyvää tutkimista Kalén selvittää YLEn intranetin käyttöä tiedon jakamisen alustana. Tämä selvitystyö muodostaa oman vaiheensa projektissa. Kalén toimii projektiryhmässä asiantuntijaroolissa, koska tulee olemaan syksyllä 3 kuukautta poissa yhtiöstä. Projektipäällikkönä toimii FST:n tekninen tuottaja Markus Nygård. Nygårdin työtehtäviin kuuluu toimia linkkinä YLE Tuotannon ja FST:n välillä.

Tutkimus keskittyy sanattoman tiedon hyödyntämiseen, vertais- ja palauteryhmien käyttöön sekä tulevaan yksilöllisempään intranetiin. Organisaatioihin, johtamiseen sekä kompetenssien kehittämiseen liittyvät asiat tulevat myös esille. Kalén raportoi tutkimuksestaan projektiryhmälle.

4. Projektin aikataulu

	resurssit	12.5	12.6	v25-32	v33-34	v35	v37	- v41	- v44	- v47	v49	v50 -
Asettaminen	OL											
Projektihall.	MN											
Käynnistys	AMK MN PP RA MK KSK SS BR											
Vaihe1	PP RA MK KSK SS BR PROD					rap!						
Vaihe 2	PP RA MK KSK SS BR PROD							rap!				
Vaihe 3	PP RA MK KSK SS BR PROD								rap!			
Vaihe 4	PP RA MK KSK SS BR PROD									rap!		
Intranet	AMK											
Tutkimus	AMK											
Raportointi ohjausr:lle	MN										9.12	
tiedotus yhtiössä	ohjausr. projektir.											

5. Projektioorganisaatio



Kuvan jälkikäsittelyä, äänisuunnittelua ja ateljeetoimintaa edustavat projektiryhmässä esimiehet tai työvuorosuunnittelijat YLE Tuotannosta. FST:stä edustettuina ovat tuotannonsuunnittelijat, ohjaajat, kuvaussihteerit ja tuottajat. FST:n kuvaussihteereiltä saadaan lisäksi materiaalia häiriötilanteista.

Kunkin jäsenen odotetaan olevan yhteydessä vertaisryhmänsä kanssa, hankkivansa siltä informaatiota ja tiedottavan sille projektin etenemisestä.

Hanke on linjassa uuden työkuulttuurin sekä HR:n palautekehittelyn kanssa, joten koko yhtiö on oletettavasti hankkeen takana tarjoten henkilöresurssit.

6. Projektin kustannukset

Kehittämistyön kustannukset muodostuvat projektiryhmän jäsenten työhön käyttämästä ajasta. Kaikki ryhmän jäsenet ovat yhtiössä kuukausipalkkaisia.

Projektiryhmän jäsentä (7 kpl) kohti kustannus on 42 työtuntia, yhteensä 294. Projektinvetäjän työ vie 52 työtuntia (hallinnointi 36, raportointi 16).

Asiantuntija tekee tutkimuksensa pääosin työajan ulkopuolella.

Projektiryhmätyöskentelyyn hänen työtuntejaan kuluu 14.

Tuntipalkan keskiarvo on x euroa, järin suuria eroja palkoissa ei ole.

Kuukausipalkkaisten työntekijöiden 360 työtunnista muodostuu x euron

kuluerä. Lisäksi syntyy vain laskennallisia kustannuksia kokoushuonekäytöstä.

7. Projektin johtaminen

FST:n tekninen tuottaja sopii jo työtehtävänsä luonteen vuoksi projektin vetäjäksi ja kokousten koollekutsujaksi. Hän myös pitää ohjausryhmän ajan tasalla projektin etenemisen suhteen välittäen tietoa projektin eri vaiheista. Itsenäisesti toimiva projektiryhmä määrittelee välitavoitteensa, toimintatavat ja kokousrutiinit ensimmäisessä kokouksessaan. Ryhmän tehtävä on vuoden 2008 aikana sekä kehittää tuotantopalautteelle toimiva järjestelmä että toimia palautteen välittäjänä kehitystyön ajan.

Projektiryhmä kokoontuu Yleisradion tiloissa noin kuukauden välein.

Kokouksissa jäsenet raportoivat projektivaiheittain kehittelytyön etenemisen.

Projektin tulee olla määräaikainen, sen tulee saada aikaiseksi ehdotus tuotantopalautteen järjestämisestä YLEssä. Jos palautteenanto edelleen tullaan järjestämään YLE Tuotannon ja toimitusten välisinä kokouksina, valitaan järjestelmää varten uudet vastuu- ja yhteyshenkilöt. Projektiryhmä antaa loppuraporttinsa joulukuussa 2008 ohjausryhmälle, joka huolehtii virallisesta tiedottamisesta yhtiössä. Projektiryhmän jäsenet toimivat toki palauteasioissa asiantuntijoina.

8. Riskianalyysi

Projektin riskinä on muun muassa henkilökunnan sitouttaminen, koska senkin tulokset voidaan nähdä rasittavana uudistuksena. Samoin turhautumisvaara on olemassa: aktiivisuudella on oltava näkyvä tulos, eikä toimeenpano saa unohtua – annetulla palautteella on oltava vaikutus.

Projektilla on yhtymäkohtia muihin meneillään ja suunnitteilla oleviin hankkeisiin. Projektin rajaus on siksi erityisen tärkeä. Myös yhtiössä koetun kaiken palautteen puutteen vuoksi on tuotantopalautteen käsite määriteltävä.

Projektiryhmän avoin toiminta ja kontaktiryhmien käyttö eri vaiheissa osallistaa henkilöstöä. Tiedottaminen pitkin matkaa on muistettava.