

Tuottaja esimiehenä

Johtamiseen kasvamisen haasteita av-alan tuottajana

Annukka Heikkilä

Opinnäytetyö
Toukokuu 2012
Viestinnän koulutusohjelma
Mediatuotanto
Tampereen Ammattikorkeakoulu

TIIVISTELMÄ

Annukka Heikkilä

Tuottaja esimiehenä – Johtamiseen kasvamisen haasteita av-alan tuottajana

Tampereen ammattikorkeakoulu

Viestinnän koulutusohjelma

Mediatuotanto

Opinnäytetyö

Toukokuu 2012

44 sivua

Työn ohjaaja: Carolina Pajula

Avainsanat: Esimies, johtaja, tuottaja, luovuus

Opinnäytetyöni kirjallisen osan aihe on esimieheksi tuleminen ja johtamisen haasteet audiovisuaalisen alan tuottajana. Millainen on hyvä esimies ja hyvä johtaja? Mitä esimiehen työnkuvaan ja arkeen kuuluu? Aluksi tarkastelen kirjallisessa työssäni tuottajan tehtäviä oman kokemukseni kautta lopputyöni projektiosuuden tuotantoon peilaten.

Tutkin esimiesroolia ja tuottajaa työryhmän johtajana. Mitä esimiehen tehtäviin kuuluu ja miten olen ne oman projektini kohdalla kokenut. Mietin myös, miten kehityskeskustelut, palaverit ja rekrytointi ovat osa johtajan arkea.

Elämme tällä hetkellä jatkuvien uudistusten keskellä ja kehittyminen ja sen kautta muutosjohtaminen ovat myös keskeisiä asioita katsottaessa esimiestyön tuleviin haasteisiin. Lopussa tutkin myös, miten johtajuuden mallit ovat muuttumassa siirryttäessä teollistuvasta yhteiskunnasta koko ajan uudistuvaan verkostoyhteiskuntaan. Tutkin, mitä luovalla johtamisella oikein tarkoitetaan ja miten se sopii nykypäivän johtajan haasteisiin paremmin.

Lähdemateriaalina olen käyttänyt alan kirjallisuutta johtamisen malleista, luovasta johtajuudesta, esimieheksi tulemisesta, sekä tuottajan tehtävistä. Tutkimuksen punaisena lankana kuljetan opinnäytetyöni projektiosuutta, 24-minuuttista Sirkkeli – nimeä kantavaa televisiosarjan pilottijaksoa, jonka tuottajana toimin. Olen myös haastatellut kolmea media-alalla työskentelevää tuottajaa. Ykä Nieminen, joka toimii tuottajana MJÖLK Oy:ssä, Annukka Numminen KLOK Creative Agency Oy:stä sekä Obscure Entertainmentilla toimiva tuottaja, ohjaaja, käsikirjoittaja vastasivat kyselyyni (Liite 1). Obscure Entertainmentin tuottaja vastasi kyselyyn anonymina ja hänen vastauksiinsa viitaten tulen käyttämään jatkossa nimeä Tuottaja 1.

ABSTRACT

Annukka Heikkilä

Producer as a Manager – The challenges of leadership as a producer in media

TAMK Tampere University of Applied Sciences

Media programme

Area of Specialization: Production

Thesis

May 2012

44 pages

Supervisor: Carolina Pajula

Keywords: Manager, leader, producer, creative

Topic of the thesis is what it's like to become a manager and what challenges does leadership bring as a media producer. How can one be a good manager and leader? How is a weekday as a manager and what does he really do? In this thesis I examine managers role and tasks through my own experience as a leader in my own diploma work project.

I examine managers and producers role as a leader. How have I experienced managers tasks in my own projects and what duties come with it. I also study how development discussions, meetings and recruiting are a part of leaders weekday.

Nowadays we live in society where innovation and development play a great role. Therefore management of change has become a crucial part of leadership. In the end of this thesis I examine how the models of leadership are experiencing change as the society is devolving from industrial in to a network society. I explore what creative leader does and how that kind of leadership fits in to a modern management and replies better to new challenges.

I have used specialized literature as one of my sources. My diploma work project was producing a 24 minutes long pilot of a television serie called Sirkkeli and to that I reflect my experiences as a manager. I have also interviewed (attachment 1) three producers who work in the field of audiovisual media. Ykä Nieminen, producer in MJÖLK Oy, Annukka Numminen from KLOK Creative Agency Oy and Obscure Entertainments producer, director and screenwriter answered my questions about leadership and management. Obscure Entertainments producer answered anonymously and from now on I will refer to his interview as Tuottaja 1.

SISÄLLYS

1	JOHDANTO	6
2	Projektiosuus ”Sirkkeli”	8
3	Tuottajan työ	10
3.1	Tuottaja	10
3.1.1	Elokuvan tuottaja	11
3.1.2	Tuottaja televisiossa	12
3.1.3	Tuottaja on esimies	13
3.2	Johtaja	15
3.2.1	Ihmisten ja asioiden johtaminen	15
4	Esimiestyö	16
4.1	Tuottaja vs Asiantuntija	17
4.2	Esimies on tiedon keskiössä	18
4.3	Esimies on palautteen antaja ja vastaanottaja	18
4.4	Esimies viestijänä	19
5	Omaa linjaa hakemassa	21
5.1	Esimiesrooli	21
5.2	Alkutilanteen hahmottaminen	22
5.3	Kuka odottaa ja mitä?	23
5.4	Esimiehen vastualueet	24
5.5	Johtaa esimiehenä vai johdattaa yhtenä tiimin jäsenenä	25
6	Esimiestyön keskeiset työvälineet	28
6.1	Tuloksellisuuden seuranta	28
6.1.1	Kehityskeskustelu	29
6.1.2	Esimies rekrytoimassa	30
6.1.3	Esimies ja työyhteisön kokoukset	31
7	Johdon heijastusvaikutukset esimiestyössä	34
8	Esimiehen tehtävänä kehittää ja kehittyä	35
8.1	Kehitystä ei pääse pakoon	35
8.1.1	Uudistumisen aikakausi	36
8.1.2	Kehittyminen vaatii muutosta	37
8.2	Johtajuuden uudet tuulet	38
8.2.1	Älykäs johtaminen	38
8.2.2	Luova johtaminen	39
8.2.3	Luovuuden trendit yrityksissä	40
9	POHDINTA	42
	LÄHTEET	43

LIITTEET	44
Liite 1. Haastattelurunko	44

1 JOHDANTO

Opinnäytetyöni projektiosuutena tuotin Sirkkeli-nimisen sketsisarjan pilottijakson, joka kantoi tuolloin nimeä Iso Show Turha Äijä. Minulle selkeni hyvin pian tuotannon esivalmisteluja tehdessäni, miten isotoinen 24-minuuttisen pilottijakson tuotanto tulee olemaan ja päätin siksi ottaa sen myös osakseni omaa opinnäytetyötäni. Ajattelin, että saan



Kuva 1 *Iso Show Turha Äijä* -logo

saan tämän projektin myötä lisää erilaista kokemusta tuottamisesta ja työryhmän johtamisesta, verratessa muihin koulutöihin, koska ne ovat olleet paljon pienempiä. Tuotantoa tehdessäni kirjallisen opinnäytetyöni kantavaksi teemaksi alkoi muodostua työryhmän johtaminen ja esimiestyön

haasteet. Halusin etsiä ammattikirjallisuudesta enemmänkin lähteitä koskien esimiestyötä ja erilaisia johtamisen malleja. Sen lisäksi haastattelin tuottajia, jotka työskentelevät media-alan yrityksissä niin esimiehenä, kuin johtajinakin. Pohdin tässä kirjallisessa työssäni media-alalla toimivan tuottajan roolia esimiehenä, sekä tuottajan vaikeuksia, kun kyseessä on pieni työyhteisö.

”Usko, että jokainen voi kasvaa esimieheksi, antaa voimaa esimiestyön aikana tai siihen siirryttäessä. Uskallus ottaa haasteita vastaan ja valmius muuttua ja muuttaa toimintoja, ovat esimiestyön elinehtoja. Johtamisesta on myös kirjoitettu kirjoja kilometrikaupalla, joten opiskeltavaa riittää. Ehkä tämä kertoo siitä, että ainakaan vielä ei ole löydetty täydellistä tapaa johtaa.” (Lahtiluoma, Silander, Turunen & Wiman 2008, 16-17.) Olen käyttänyt lähteinäni sellaista kirjallisuutta, joka mielestäni sopii projektin aikana eteen tulleisiin haasteisiin ja saamiini oivalluksiin. Tässä työssä vertailen kirjallisista lähteistä saamaani tietoa oman kokemukseni kanssa. Uskon, että jokainen voi todellakin kasvaa esimieheksi, opittavaa ja luettavaa aiheesta on kirja kaupalla, eikä ole olemassa yhtä ainuttakaan tapaa johtaa. Tämän työn myötä haluan kuitenkin ottaa selvää hyvän esimiestyön työkaluista, varsinkin sellaisista, joita voi soveltaa myös tuottaessaan media-alan projektia.

Lähdemateriaalina olen käyttänyt tässä työssä alan kirjallisuutta johtamisen malleista, luovasta johtajuudesta, esimieheksi tulemisesta, sekä tuottajan tehtävistä. Ammattikirjallisuus on auttanut minua jäsentämään myös omia ajatuksiani, kun pohdin projektin eri vaiheita näin jälkikäteen. Tukenani minulla ovat omat kokemukseni tuottajan tehtävistä, niin kouluprojekteissa, kuin työelämässäkin. Olen myös haastatellut (liite 1) kolmea tuottajaa, jotka toimivat media-alan yrityksissä. Mjolk Oy:ssä tuottajana työskentelevä Ykä Nieminen, KLOK Creative Agency Oy:ssä tuottajana toimiva Annukka Numminen, sekä Obscure Entertainmentin tuottaja, ohjaaja, käsikirjoittaja, joka halusi vastata anonyyminä kyselyyni. Hänen vastauksiinsa viitaten käytän nimeä Tuottaja 1.

2 Projektiosuus ”Sirkkeli”

Lähdimme ohjaajien, Turcka Korkiamäen ja Antti Seppäsen kanssa pohtimaan, minkä kokoista projektia olemme lähdössä tekemään. Aikataululle oli jo asetettu selkeät raamit sen puitteissa, että Sirkkeli –pilottijakso tulisi olemaan osa minun ja Seppäsen opinnäytetyötä. Hioimme käsikirjoitusta melko pitkään ja mietimme, mitä sketsejä pilottijaksomme tulee sisältämään, jotta se palvelisi näkemystämme koko sarjasta mahdollisimman hyvin.

Mietimme ja vertailimme erilaisten sketsisarjojen tuotantoja samalla, kun oma projektimme haki lopullista muotoaan. Pilottijakson koostuessa niin monesta liikkuvasta osasta, meille alkoi olla selvää, että haluamme pitää työryhmän melko pienenä. Päätös aiheutti tietysti lisäpainetta meille kaikille, koska se heijastui kaikkeen mitä teimme. Jouduimme venymään moneen rooliin. Ohjaajat välillä näyttelivät itse, hoitivat castingia ja olivat yhteydessä näyttelijöihin. Minä taas toimin tuottajana, apulaisohjaajana ja hoidin kokonaan 11-päiväisten kuvaustemme cateringin. Ensimmäisillä kuvauspäivillä saimmekin jo huomata, että meiltä esimerkiksi puuttuu autonkuljettajat kokonaan. Tämä tietysti hidasti kuvauspäiviämme, koska välillä ohjaajat ja ties kuka joutui kuskiksi.

Tästä päästäänkin kuvausten aikatauluun. Meillä oli siitä poikkeava tilanne muihin sketsisarjoihin verrattessa, koska kuvasimme pelkästään pilottijakson lopputyönämme. Paljon tuotteliaampaa olisi ollut kuvata vaikkapa kymmenen jaksoa yhteen putkeen, mutta tämä oli kohdallamme tarpeetonta. Jos joku kanava haluaisikin ostaa sarjamme sen pilottijakson perusteella, se jouduttaisiin mitä luultavammin joka tapauksessa kuvaamaan uudelleen. Jouduimme ripottelemaan kuvauspäiviä johtuen myös siitä, että näyttelijöistämme kaksi ovat kiinni YLE:n päivittäissarjassa, Uusi Päivä, ja yksi näyttelijöistämme tuli kuvauksiin aina Helsingistä. Näyttelijöitä koskevat muut sitoumukset toivat aikatauluttamiseen haasteita. Kuvauspäivät olivat muutamana ryppäänä sijoiteltuna marraskuulta maaliskuulle asti. Toisaalta tällaiset tauot kuvauspäivien välillä mahdollistivat sen, että ehdin pohtia mikä meni vikaan jos meni ja pystyin välttämään ainakin edellisten kuvausten ongelmat seuraavien kuvauspäivien lähestyessä.

Sisäinen budjettimme kasvoi lähemmäs 50 000 euroa, kun siihen laskettiin koululta vuokrattava tekninen kalusto, autot, tilat ja palkat. Ulkoinen budjettimme oli 1400€, jossa pysyttiin hyvin siitä huolimatta, että yllättäviä menoja meni esimerkiksi autojen vuokriin, jotka normaalisti saadaan koulun sisältä vuokrata. Budjetti jaoteltiin siis 11 kuvauspäivän kesken, joten jokaisen kuvauspäivän menot täytyi laskea tarkasti. Muutaman isomman investoinnin jouduimme tekemään yksittäisiä sketsejä varten teknisistä syistä, mutta muuten sketsien kesken jakautui aikalailla sama määrä tuosta rahasta.

Olin ohjaajien kanssa asettanut projektimme tavoitteet korkealle. Tämän kaltaisesta projektista en löytänyt lopputyönä esimerkkiä ja sketsisarja genrenä oli myös minulle ja ohjaajille uusi aluevaltaus. Haastetta toi myös se, että halusimme säilyttää hyvän sisällön lisäksi sketseissä lyhytelokuvamaisen ja tyylitellyn kuvaustyylin. Yleensä sketsit kuvataan parilla eri kuvalla ja se, että kuvasimme lyhytelokuvamaisesti toi kuvauspäivämme lisää painetta kuvien paljouden ja kiireen vuoksi. Myös se, että projektissamme olevat kaverukset halusivat ohjata yhdessä, aiheutti alussa hitautta ennen kuin he saivat kunnan otteen uudelta tavastaan toimia ohjaajana.



Kuva 2 Viimeisen kuvauspäivän jälkeen senhetkisestä työryhmästä kuva

Lopputyötä tehdessämme olimme jo kaikki työryhmän kesken toisillemme tuttuja kavereita ja ystäviäkin. Aluksi tämä tuntui mukavalta, ja tuntuu toki edelleen, mutta kieltämättä se toi lisää haasteita johtamiseen. Auktoriteettia ja arvostusta niin sanotusti esimiehenä on vaikea

saada, kun projektia tehdään ystävien kesken. En ole sitä mieltä, että esimiehen tulisi olla täysin erillään muusta ryhmästä, mutta jonkinlainen kunnioitus muilla täytyy olla hänen työtään ja työpanostaan kohtaan, jotta koko homma pysyy kasassa. Mitä hyötyä on pidellä naruja kädessään, jos vetämisen hetkellä siellä toisessa päässä päästetään irti? Tämänkaltaisia ongelmia kohdatessani päätin, että esimiestyöstä ja johtamisen haasteista ammennan kirjallisen aiheeni.

3 Tuottajan työ

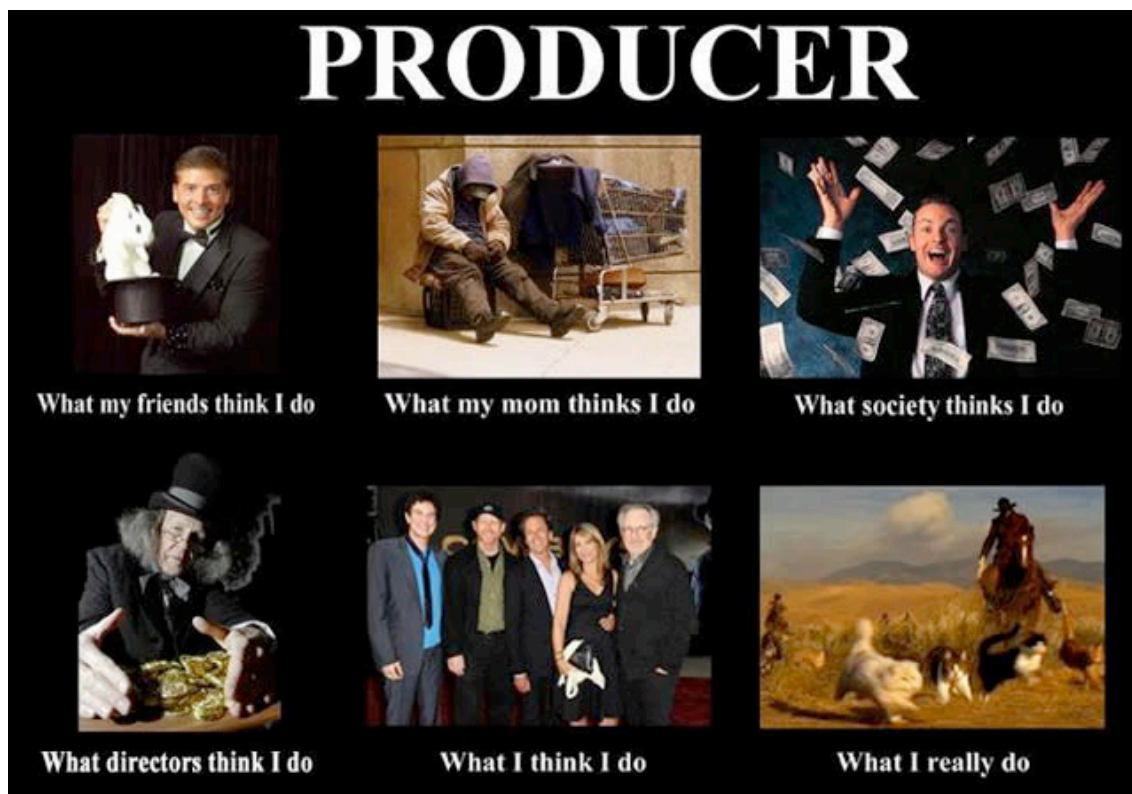
3.1 Tuottaja

”Miksi tuottajuus on ylipäättään keksitty? Tuottajahan ei itse tee mitään, vaan ohjaajat ohjaavat, näyttelijät näyttelevät ja toimittajat toimittavat juttunsa itse. Tuottaja on kuitenkin kaiken tekemisen taustalla: hän hankkii rahoituksen, valitsee tekijät, suunnittelee tuotannon, luo yhteishengen ja huolehtii siitä, että lopputulos vastaa alkuperäistä visiota.” (Bertling, Rantala & Saksala 2007, 7.)

Tuottaja mahdollistaa koko tuotannon ja pitää sen kasassa. Oikeastaan kaiken ydin on se, että tuottaja hoitaa hommansa niin, että koko työryhmä saa työrauhan ja ryhmä pysyy ongelmitta toteuttamaan sen, mitä suunnittelivat. Tämä on pätenyt kaikissa projekteissa, joissa olen ollut mukana. Pilottijaksoa tehdessä ainut ero oli ehkä se, että minä en valinnut työryhmää kokonaan, vaan ydinporukka oli heti aikalailla kasassa. Myös ohjaajat Turkka Korkiamäki ja Antti Seppänen, jotka tekivät myös projektia lopputyönään, ottivat vastuuta vision säilyttämisestä lopputuotokseen asti.

Tuottaja kantaa vastuun projektissa laajemman kokonaisuuden näkijänä, mutta on mukana päättämässä myös pienemmistä arkisista asioista. Tuottajan vastuulla on saada työryhmä toimimaan ja tekemään töitä hyvällä motivaatiolla yhteisen projektin ja mahdollisimman hyvän lopputuotoksen eteen. Tuottaja on esimies ja hänen tulee myös johtaa tiimiään. Hänen tulee pitää huolta aikatauluista, työryhmästä ja sen hyvinvoinnista. Tämä pätee mielestäni jokaiseen esimiesasemassa työskentelevään henkilöön, eikä kosketa pelkästään media-alaa. Asioiden johtaminen ja yleisellä tasolla organisointi on tärkeää, mutta myös ihmiset kaipaavat johtajaa.

3.1.1 Elokuvan tuottaja



Kuva 3 Mitä muut luulevat tuottajan tekevän

Elokuvamaailmassa on tuottajia, jotka hankkivat elokuvalle rahoituksen ja valitsevat tekijät, mutta jättävät sitten tuotannolliset ja taiteelliset ratkaisut muille (Bertling, Rantala & Saksala 2007, 7). Tämä käytäntö saattaa päteä vielä esimerkiksi Hollywoodissa ja elokuvissa, joissa on selkeä isompi rahoittaja taustalla tuottajana. Näin ei kuitenkaan ole Suomessa. Työryhmät ovat pienempiä ja tuottajat tarkkailevat lopputuotoksen syntymistä ja saattavat jopa olla paikanpäällä kuvauksissa tuotantopäällikön roolissakin. Elokuvia päästään tekemään rahoituksen ja tukien tähden suhteellisen vähän. Uskon sen vaikuttavan siihen, että kuvaukset tapahtumanakin tuntuvat ainutlaatuisemmilta ja niissä halutaan olla läsnä. Johtajuus on myös muuttunut ihmisläheisemmäksi työskentelyksi ja koska tuottajakin toimii lähempänä tiimiään, hän haluaa olla tukena ja läsnä kuvauksissakin. Harva on enää nykyään näkymätön tuottaja, joka haluaisi vastata pelkästään budjetista. Usein elokuvat ja näytelmät menevät silti vielä hyvin pitkälti ohjaajan nimiin, mutta toisaalta tuottajat taas neuvottelevat sisällöstä ja resursseista ohjaajan kanssa vaikuttaen täten myös taiteelliseen lopputulokseen. Mitään sisältöä ei voida tuottaa jos ei ole rahaa, ja koska tuottaja päättää mistä maksetaan, hän on myös hyvin vahvasti mukana tekemässä taiteellisia päätöksiä.

3.1.2 Tuottaja televisiossa

Tuottajan toimenkuva televisiossa vaihtelee genreittäin suuresti. Tuotantoaikataulut vaihtelevat niin, että esimerkiksi draaman tuotanto voi kestää vuosia, kun taas uutiset saatetaan kasata päivässä. Jokaisella genrellä on myös omat tavoitteensa, arvonsa ja tapansa toimia. Myös kulurakenteissa on eroa. Ohjelmien minuuttihinta voi olla kymmenen- tai kaksikymmenkertainen toisen genren ohjelmiin verrattuna. (Bertling, Rantala & Saksala 2007, 10.)

Budjetoinnin, tuotannosuunnittelun ja sisältötuotannon lisäksi tv-tuottaja myy ohjelmaidean kanavan tilaajille ja tuottaa siitä mahdollisen pilotin (Bertling, Rantala & Saksala 2007, 11). Lopputyön projektiosuutena kuvaamamme pilottijakso Sirkkeli –nimeä nykyään kantavasta sketsisarjasta on tehty juuri tähän tarkoitukseen. Pidemmän tähtäimen ajatuksenamme on työstää sarjasta myyntikansio ja käyttää pilottijaksoa apuvälineenä tuotantoyhtiöiden kiinnostumisen heräämiseksi. Jos näin käy, voimme lähteä tuotantoyhtiön kanssa yhdessä metsästäämään sarjallemme kanavaa, esittelemällä ohjelmaideamme yhdessä pilottijakson avulla kanavan tilaajille.

Tuottajalle kuuluu myös oheistuotteiden suunnittelu ja tuotantoon pano, markkinointi ja verkkosivujen tuotannon koordinointi. Tuottajan tehtävä on seurata katsojalukuja, lehtiartikkeluita ja pysyä perillä siitä, miten televisiosarja otetaan vastaan. (Bertling, Rantala & Saksala 2007, 11.) Televisiotuotannoissa jälkituotantoon kuuluvat työtehtävät kuuluvat samalle tuottajalle, joka vastaa muistakin televisio-ohjelmaansa liittyvistä asioista. Sirkkeli -projektissamme aikataulullisten syiden tähden jouduimme valitsemaan tiimiimme ulkopuolelta jälkituottajan. Toki olen vieläkin mukana suunnittelemassa jälkituotantoa, mutta en ole enää vastuussa sen aikatauluttamisesta tai markkinoinnista. Uskon, että jälkituottajamme tulee rikastuttamaan tuotantoamme innollaan ja kyvyllään motivoida ihmisiä uudelleen saman projektin äärellä.

3.1.3 Tuottaja on esimies

”Tiimi on itseohjautuva työryhmä, joka vastaa sovitun kokonaisuuden hoitamisesta alusta loppuun yhteistyössä. Tuottaja on tämän tiimin esimies.”, Bertling (Bertling, Rantala & Saksala 2007, 42) kirjoittaa. Jokaisella tiimin jäsenellä on oma tehtävä ja työalueensa, josta he vastaavat. Kaikkien pitää tehdä mahdollisimman hyvää yhteistyötä, että lopputuloksesta saadaan paras mahdollinen. Tuottaja tekee myös omat hommansa aikatauluttaessaan, budjetoidessaan ja hoitaessaan käytännön järjestelyitä. Tämän lisäksi hän esimiehenä valvoo muiden tekemisiä, antaa palautetta ja johtaa tiimiä kohti päämäärää.



Kuva 4 Tuottaja / Catering-vastaava / Apulaisohjaaja

Bertling (Bertling, Rantala & Saksala 2007, 43) on lainannut Saku Tuomisen (luova johtaja Broadcasters/Zodiak Television Finland Oy) kommenttia: ”Tärkeintä on löytää oikeat ihmiset tekemään oikeita asioita, pitää huolta heistä ja motivoida heitä jaksamaan. Se on mielestäni a ja o.” Kaikessa yksinkertaisuudessaan juuri tuosta on kyse tuottajan tehtävässä ja toiminnassa niin esimiehenä kuin yhtenä tiimin jäsenenäkin.

Itse koitan motivoida projektiin kuuluvia jäseniä olemalla reilu, hoitamalla minulle kuuluvat asiat hyvin, sekä olemalla palaverissa ajoissa. Kokemukseni mukaan ajoissa oleminen ei taiteellisissa piireissä ole itsestäänselvyys ja siihen heti alussa huomion kiinnittäminen auttaa mielestäni jatkossa muidenkin deadlinejen kiinnittämistä. Kuvauspaikalla pyrin luomaan rennon ilmapiirin avustamalla työryhmän jäseniä sekä kohtelemalla kaikkia hyväntuulisesti kiireenkin keskellä. Tässä minua on auttanut esimerkiksi se, että olen hoitanut lopputyömme cateringin kokonaan yksin. Mistään pikkuhommasta tuottamisen ohella ei ole missään nimessä kyse, kun puhutaan 11-päiväisistä kuvauksista. Näin pääsin myös kuvaustilanteissa kantamaan korteni kekoon sekä työskentelemään lähempänä työryhmää.



Kuva 5 Aki Kaurismäen viisaat sanat

kuvauspaikkojen catering on halvin tie armeijan sydämeen. ”Vihaisella ryhmällä ei tee mitään”, palkittu ohjaaja jatkaa.” (Eeva Rajala, Voicen www-sivut, haastattelu 3.9.2011.)

”Kaurismäki kertoi Le Havre - elokuvan lehdistötilaisuudessa kenties tärkeimmän asian, minkä hän on oppinut vuosien varrella paitsi näyttelijöiltä myös muulta ryhmältä. ”Pahin virhe, mitä elokuvantekijä voi tehdä, on säästää niin sanotusta cateringistä eli ruokailusta”, Kaurismäki toteaa. Kaurismäen mukaan

Kouluprojekteissa tuottajan rooli kuvauksissa on melko pieni jos esituotanto ja muut käytännön järjestelyt ovat onnistuneet hyvin. Kuvauksissa apulaisohjaajan työ on ottaa tuotannollinen rooli ja pitää huolta aikataulun sujumisesta. Tämän vuoksi oman kokemukseni mukaan opiskelijatuottajalle jää todella vähän hoidettavaa kuvaustilanteessa. Kannatankin, että tämän kaltaisissa projekteissa tuottajat ottaisivat jonkun aktiivisen roolin myös kuvauspaikalla, oli se sitten catering, kuvaussihteerin rooli, apulaisohjaus tai joku muu. Se saattaa tuntua hetkittäin raskaalta, mutta palkitsee lopulta. Aarnikoivu (2008, 40) kertoo siitä, miten esimies saattaa menettää kosketuspinnan omaan toimintaansa ja etäännyä johtamisesta. Hän selventää, että niin saattaa käydä helposti, jos ei ole vuorovaikutuksessa alaistensa kanssa, eikä saa palautetta toiminnastaan. Tämän vuoksi mielestäni ryhmäytymiseen kannattaa tuottajankin esimiehenä panostaa, jotta saa tiimensä tuen ja palautetta myös omasta toiminnastaan.

3.2 Johtaja

3.2.1 Ihmisten ja asioiden johtaminen

Usein johtamisesta puhuttaessa puhutaan kahden eri osa-alueen johtamisesta, ihmisten (leadership) ja asioiden (management) johtamisesta.

Saatetaan ajatella, että hyvät tulokset ja viihtyminen olisivat toistensa vastakohtia tai että niihin ei voi ainakaan vaikuttaa samoilla keinoilla. Tämä vastakkainasettelu näkyy johtamiskirjallisuudessa ja –teorioissa myöskin niin, että puhutaan erikseen managementista ja leadershipistä. Se, että näitä kahta johtamisen puolta ei voida ilmaista suomen kielessä kuin yhdellä sanalla, johtaminen, on hyvä asia, sillä johtamiseen kuuluu aina kaksi aspektia: sekä asioiden (management), että ihmisten (leadership) johtaminen. (Järvinen 1988, 45.)

Toki tulosten tekemiseen ja ihmisten hyvinvointiin käytettävät keinot ovatkin erilaisia, mutta ne ovat monella tapaa sidoksissa toisiinsa ja toisistaan riippuvaisia. Jos työntekijöillä on viihtyisä työympäristö, he tekevät enemmän tulosta. Kun he taas onnistuvat työssään, he viihtyvätkin siinä paremmin.

4 Esimiestyö

Esimiestyö on vaativaa työtä. Työelämän kehittyessä myös esimiestyö on muuttunut ja muuttuu aina vain vaativammaksi. Syynä tähän on muun muassa se, että ihmisten osaaminen lisääntyy ja monipuolistuu ja on syntynyt erityisosaamista vaativia alueita. Silti työyhteisön jäsenet yhä tarvitsevat työssään tukea, kannustusta ja ohjausta. Tätä varten esimiestehtävä on olemassa. (Lahtiluoma, Silander, Turunen & Wiman 2008, 8.)

Esimiehen perustehtävä kumpuaa yrityksen perustehtävästä. Yleisellä tasolla esimiehen perustehtävä voidaan kiteyttää seuraavasti: esimiehen tehtävänä on johtaa työyhteisö parhaaseen mahdolliseen suoritukseen ja tulokseen. (Aarnikoivu 2008, 34.) Esimiehen tehtävä on siis johtaa ja antaa omalla toiminnallaan muille mallia. Hän on yleensä työntekijöitä lähinnä oleva johdon henkilö, joka antaa heille yrityksen kasvot ja luovat työpaikan työilmapiirin. Hän keskustelee, auttaa ja ratkoo ongelmia.

Esimies on kuuntelija, valinnan tekijä, osallistuja, vaikuttaja, tiedon välittäjä, kehittäjä, osaamisen tunnistaja, mahdollistaja, perehdyttäjä, merkityksen tunnistaja, luottohenkilö, palautteen antaja ja vastaanottaja. (Lahtiluoma, Silander, Turunen & Wiman 2008, 8-13.) Tämä on mielestäni todella hyvin kiteytetty. Esimiehen tehtävä on myös innostaa ja motivoida työntekijöitä.

Työryhmän tekniseen osaamiseen pitää luottaa ja sitä saa monesti hämmästelläkin. Teknologia ja työtavat uudistuvat koko ajan ja media-alan opiskelijoilta vaaditaan kykyä ottaa uudet asiat haltuun nopealla aikataululla pysyäkseen alan kehityksessä mukana. Kun puhutaan projektin resursseista ja kalustosta, saa monesti konsultoida asiantuntijaa, eli tässä tapauksessa esimerkiksi kuvauksen opiskelijaa. Tuottajan pitää olla perillä myös uusista tavoista ja kalustosta, jota projektin taiteellisen suunnitelman toteutus vaatii, mutta sen käyttäjä tai tarkempia speksejä ei tarvitse tietää. Tuottajan täytyy pystyä ohjaamaan muiden työtä ja viemään kokonaisuutta eteenpäin.

4.1 Tuottaja vs Asiantuntija

Työryhmässä tuottajan pitää kuunnella muiden toiveet ja ajatukset tarkasti, koska he ovat oman työnsä asiantuntijoita. Tuottajan kuuluu olla myös valinnan tekijä, osallistuja ja vaikuttaja, koska hän mahdollistaa tämän koko projektin tuotantoon menon. Ryhmähengen ylläpidon vuoksi täytyy taipua välillä melko mahdottomiinkin mittoihin. Tuottajan roolin ottamista ei tarvitse eikä kannata silti pelätä, koska matkan varrella oppii koko ajan uutta, eikä kukaan pahastu siitä jos jotain asiaa kysyy, varsinkin, jos kyse on jostain tekniikkaan liittyvästä seikasta.

Johtajan rooli poikkeaa asiantuntijan tai työntekijän roolista. Esimies ei voi enää keskittyä yksittäiseen alueeseen, vaan hänen tehtävänä on katsoa asioita entistä laajemmin. (Lahtiluoma, Silander, Turunen & Wiman 2008, 16.) Tuottajan ei siis tarvitse potea huonoa omaatuntoa siitä, että ”vain” tuottaa ja johtaa ryhmäänsä. Esimiehen työ ei ole aina opiskelijaprojekteissa näkyvää, ja sen takia monesti projekteissa työryhmän jäsenet sysäävät tuottajan hoidettavaksi esimerkiksi osaa lavastuksesta tai jotain muita yksittäisiä pikkuhommia, koska kyllä hänellä on aikaa.

Lopputyöprojektia tuottaessani tukeuduin työryhmän osaamiseen, mutta perusasiat myös tekniikasta täytyy silti olla tuottajalla hallussa. Esimiehenä alaistensa työtehtävien ja niiden eri vaiheiden tuntemus auttaa mielestäni johtamaan työryhmää ja saamaan arvostusta esimiehenä. Projektin toteuttamisen ymmärtäminen teknisellä tasolla auttaa tuottajaa myös puuttumaan epäkohtiin ja antaa hänelle oikeuden neuvoa niissä. Tuottajan uskottavuus saattaisi kärsiä, jos hän ei pystyisi ottamaan projektin toteuttamiseen liittyviin asioihin kantaa, tai hän ei ymmärtäisi niitä. Lopputyötä koskevia palavereita pidettäessäkin kokisin vaikeaksi puhua muiden kanssa samaa kieltä, jos en tuntisi alan kaluston terminologiaa.

4.2 Esimies on tiedon keskiössä

Esimes toimii projektin tiedottajana. Siinä on hyvät ja huonot puolensa. Toisaalta on hyvä, että tuottaja on perillä kaikesta, mutta joskus tuntuu, että asiat menevät vain liian monimutkaisiksi, kun joka asiassa täytyy toimia välikätenä. Tietoa esimerkiksi henkilökemioista alkaa saada toimiessaan työryhmän eräänlaisena luottohenkilönä. Ihmiset puhuvat kyllä aika avoimesti niin pahaa, kuin hyvääkin kanssaryhmäläisistä tuottajalle. Tällainen avoimuus on mielestäni projektille hyödyksi, koska silloin tietää hyvin nopeasti mikä mättää jos jollain on paha mieli. On myös helpompi välttää konflikteja, kun on perillä muiden henkilökemioista ja työmoraaleista. Lopputyöprojektissamme tällaisia henkilökemiaan liittyviä ongelmia ei kuitenkaan onneksemme ilmennyt.

Esimehen työssä on paljon hyvää, esimerkiksi mahdollisuus vaikuttaa asioihin. Hän myös kuulee paljon sellaista, mitä työntekijät ja asiantuntijat eivät kuule. Esimiehellä on näin mahdollisuus elää erilaisten tietojen keskiössä. (Lahtiluoma, Silander, Turunen & Wiman 2008, 18.) Kaikki tieto kulkee tuottajan kautta ja kaikki sähköpostit laitetaan kopiona tuottajalle. Näin on helpompi pysyä kärryillä kaikesta mitä tapahtuu ja saa ensimmäisenä tuoreimman tiedon asiasta kuin asiasta. Näin siihen on aikaa reagoida ja selvittää se, ennen kuin muut ryhmäläiset alkavat ratkoa asiaa tuottajan puolesta.

4.3 Esimies on palautteen antaja ja vastaanottaja

Ihmisen oppimisen, kehittymisen ja itsetunnon vahvistumisen kannalta palaute on ensisijaisen tärkeää. Siksi palautteen antaminen työyhteisölle ja sen yksittäisille työntekijöille kuuluu esimiehen keskeisiin tehtäviin. Esimiehillä ja johtajilla on siis alaisiaan kohtaan palautevastuu. (Järvinen 1998, 27.) Kun esimies itse antaa palautetta, palaute on hyvä muotoilla siten, että se kehittää sekä yksittäistä työntekijää, että koko henkilöstöä. Myönteinen palaute nostaa työmotivaatiota, lisää innovatiivista työtettä ja halua kehittää omaa osaamista sekä parantaa työntekijöiden luottamusta omaan ammattitaitoon. (Lahtiluoma, Silander, Turunen & Wiman 2008, 13.)

Palautteen antaminen on itselleni luonnollista. Positiivisen palautteen annan yleensä kuvauspäivän tai projektin loputtua ja negatiivisen palautteen tai huomion annan yleensä siinä kohtaa, kun tilanne on niin sanotusti päällä. En ala jälkikäteen ruotimaan tilanteita, jotka ovat jo ohi. Toisaalta sitäkin voisi olla hyvä kokeilla. Ehtisi miettiä, miten asian pystyy ilmaisemaan hienotunteisemmin jos on tarvetta, ennen kun päästää sen suustaan. Toisaalta taas palaute jäisi helposti kohdallani antamatta juuri sen takia, että tilanne on jo ohi. Palautteeni on yleensä sanallista, mutta joskus myös joku mukava teko tai työryhmän erityinen huomioiminen hyvällä tarjoilulla tai jollain muulla vastaavalla antaa heille heti uutta puhtia työntekoon.

Palautteen vastaanottaja on myös yksi keskeisimmistä tuottajan rooleista. Jos joku homma ei ole jonkun mielestä oikealla tavalla hoidettu tai oikeassa järjestyksessä, saa tuottaja tästä hyvin nopeasti maininnan. Hyvin tehdystä työstä on paljon vaikeampi saada palautetta, jota joskus kyllä kieltämättä kaipaisi. Usein kiitoksen ja selkään taputtelun saa projektin loputtua karonkassa tai viimeistään ensi-illassa.

4.4 Esimies viestijänä

”Esimies luotti alaiseensa suuresti. Hänen ei tarvinnut kuin kävellä työntekijän luo ja ilmaista toiveensa työtehtävän teosta. Työ tuli hoidettua. Sitten esimies muutti toimintaansa. Hän välitti työtehtäväpyynnöt sähköisesti. Ennen niin ahkera ja altis työntekijä kieltäytyi tehtävistä yhä useammin. Esimies pysähtyi miettimään, miksi näin tapahtui?” (Lahtiluoma, Silander, Turunen & Wiman 2008, 13.)

Kasvokkain viestiminen on paljon voimakkaampaa ja tehokkaampaa kuin esimerkiksi sähköpostin lähettäminen. Ihmisen saa sitoutettua annettuun tehtävään paljon voimakkaammin, kun siitä on keskusteltu kasvokkain. Oman kokemukseni mukaan jostain tehtävästä on myös vaikeampi kieltäytyä, kun kysyjä on suoraan edessä toiveikkaana kuuntelemassa suostuuko henkilö auttamaan häntä vai ei. Vaikka tehtävä olisi epämieluisinkin, sitä on vaikea sanoa, eikä niin nopeasti pysty keksimään sopivia perustelujakaan tehtävästä kieltäytymiselle. Sähköposti ja tekstiviestit eivät sitouta niiden vastaanottajaa näin tehokkaasti eivätkä ne tunnu niin henkilökohtaisilta. Asioista on helpompi luistaa.

Jos pyydän joltain palvelusta, pyrin tekemään sen aina kasvokkain, ellei henkilö ole minulle entuudestaan todella tuttu.

Viestintätavat kannattaa miettiä heti projektin alussa, eikä niitä kannata enää muuttaa kesken projektin. Muutokset aiheuttavat vain epäselvyyksiä sovituissa asioissa ja työtehtävien delegoimisessa. Eleet ja puheen painotukset myös vaikuttavat siihen, miten ihmiset asiasi kuulevat, ja kuuntelevatko he ylipäättään enää ensimmäisen lauseen jälkeen mitään. Kun tavoitteemme on saavuttaa saumattomalla yhteistyöllä laadukas lopputuote, kannattaa tuottajan kohdalla viestintä olla aina avointa ja sparraavaa. Jos pitää valvoa deadlineen pitävyyttä tai työn jälkeä, kannattaa se tehdä kannustavasti ja välillä jopa vähän salakavalastikin. Tuottajan pitää heti projektin alussa tehdä selväksi kaikille aikataulu kokonaisuudessaan, jotta he tietävät, miten yhden työvaiheen myöhästyminen vaikuttaa toiseen.

5 Omaa linjaa hakemassa

5.1 Esimiesrooli

Johtajan työtapoihin vaikuttaa se, miten hän on noussut johtajaksi. Yrityksessä aiemmin asiantuntijatasolta johtajaksi nousseen työntekijän voi olla aluksi vaikea ottaa uutta rooliaan. On vaikea tasapainotella, onko tavallaan yksi muista, vai osaako ottaa ne ohjaket oikeasti vakaisiin käsiinsä. Myös muun tahon valitseman johtajan, joka tulee yrityksen ulkopuolelta, on ensin todistettava oma hyvytensä ja ansaittava luottamus. (Lahtiluoma, Silander, Turunen & Wiman 2008, 17-19.) Kouluprojekteissa johtajan aseman saa, kun on täsmällinen ja jämpä heti ensimmäisestä palaverista lähtien. Tuottajan kannattaa tietää mistä puhuu ja hoitaa asiat kysymättä. Annukka Numminen (haastattelu 12.4.2012) on edennyt työpaikallaan KLOK Creative Agency Oy:ssä esimiesasemaan toimittuaan ensin projektipäällikkönä. ”Esimiehen aseman olen saavuttanut hoitamalla työni hyvin ja luomalla näin työntekijöille luottamuksen tunteen. Arvostus saavutetaan mielestäni oman esimerkin kautta. Olen ottanut vastuuta yrityksestä ja keskittynyt parantamaan työntekijöiden työoloja mahdollisuuksien mukaan”, Numminen kommentoi. Järvinen (1998, 63) kertoo kuulleensa johtajilta esimieskoulutusten yhteydessä, että astuessaan esimiehen saappaisiin he eivät ole edes kunnolla tienneet, mitä heidän työhönsä kuuluu. He eivät myöskään ole tulleet pohtineeksi, miten isosta roolimutoksesta on kyse, kun siirrytään työntekijän asemasta ryhmän johtajaksi työyhteisönsä sisällä.

Tämänkaltainen vaikeus ja johtajan roolin omaksuminen on hyvin vahvasti osa tuottajan hankaluutta ottaa esimiehen rooli varsinkin, kun kyseessä on ikätovereista ja ystävistä muodostuva tiivis työryhmä. Syynä voi olla liiallinen läheisyys ja halu edelleen toimia yhtenä tiimin jäsenenä. Järvinen (1998, 66) sanoo, että jotkut esimiehet haluavat toimia niin, ettei heitä koettaisi johtajiksi, vaan ”työkavereiksi”, ”tiimin jäseniksi” tai ”ihmiseksi ihmisille”. Hänen mukaansa tällainen johtaja yleensä pusketaan esimiehen palliltaan rankkojen valtataisteluiden saattamana, ellei hän johda.

5.2 Alkutilanteen hahmottaminen

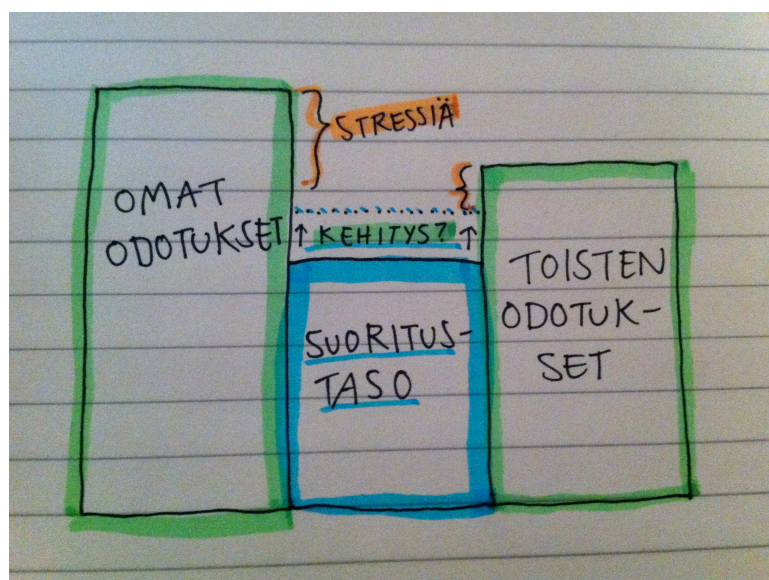
On tärkeää, että kaikki työntekijät tietävät koko organisaation tavoitteet. Siten heidän oma työpanoksensa saa aivan uuden merkityksen. Tavoitteiden tunteminen lisää myös yhteenkuuluvuuden tunnetta, kun työntekijä on perillä asioista ja hahmottaa kokonaisuuden. Tässä kuvaan astuu johtajan tehtäviin kuuluva perehdytys. Työntekijän toiminnalle tulee antaa suunta ja tavoite ja työntekijän tulee kunnolla ymmärtää, miten työ tehdään ja miksi. Hänen tulee myös perehdytysjakson lopulla ymmärtää yrityksen strategia, visio ja arvot. Epäonnistunut tai jopa puuttunut perehdytys saattaa hyvinkin nopeasti vaikuttaa työntekijän motivaatioon. Hän ei täysin tiedä omaa paikkaansa ja koko työnkuvaan saattaa jäädä aukkoja. Hän alkaa tuntea itsensä huonoksi työntekijäksi, koska ei syystääkään osaa tehdä omia hommiaan kunnolla. Siksi hyvän perehdytyksen jatkona tulisi olla myös säännöllinen palaute. Työntekijä saa tunnustusta työstään ja tuntee, että sillä on jokin merkitys. (Lahtiluoma, Silander, Turunen & Wiman 2008, 21-24.)

Myös Tampereen Ammattikorkeakoulun projekteissa kokonaisuuden hahmottaminen on tärkeää koko ryhmän toimivuuden kannalta. Tätä edesauttaa esimerkiksi projektisuunnitelman yhteinen täyttäminen ja aikataulun kunnollinen läpikäyminen. Näin saadaan kaikki viemään tuotantoa samaan suuntaan ja toivottavasti myös pysymään aikataulusa. On myös todella hyödyllistä, että kaikki tuntevat budjetin. Se auttaa työryhmää ymmärtämään tuottajan ongelmatilanteita ja ratkaisuja paremmin. Se auttaa heitä myös miettimään uudelleen omia valintojaan esimerkiksi tekniikan tai kuvauspaikkojen suhteen.

Yrityksessä uudelle johtajalle pitää myös antaa aikaa perehtyä kunnolla omaan asemaansa, työtehtäviin ja talon tapoihin. Ei voida olettaa, että kukaan olisi seppä syntyesään. Tällaista perehtymisjaksoa sanotaan työntekijän kuherruskuukausiksi, etsikkoajaksi, kolmeksi ensimmäiseksi kuukaudeksi tai sadaksi päiväksi. (Lahtiluoma, Silander, Turunen & Wiman 2008, 31.) Tätä ei valitettavasti pysty harjoittamaan opiskeluaikana. Yleensä esituotantoaika on kiireellinen ja lyhyt. Täytyy hetimiten kääriä hihat ja alkaa tekemään hommia. Usein käy niin, että työryhmä valitsee tuottajan ja ennen kuin hän kunnolla edes tietää mihin on lupautunut, hänelle on jo sysätty vino pino paperihommia. Tämä valitettavasti vaikuttaa yleensä negatiivisesti tuottajan motivaatioon.

5.3 Kuka odottaa ja mitä?

Odotukset ovat yleisesti ottaen positiivisia. Niitä tulee ylempältä esimieheltä, alaisilta ja myös kaikki itse asettavat itselleen odotuksia siitä, millä tasolla oman työn tulisi olla. Joskus odotukset ovat kuitenkin väärissä mittasuhteissa työntekijään katsottuna. (Lahtiluoma, Silander, Turunen & Wiman, 38) Uuden esimiehen opas (Kirjapaja 2008) sisältää tästä aiheesta hyvin havainnollistavan kuvan jota olen alemmas jäljitellyt. Ensimmäisen palkin sisällä ovat omat odotukset, eli oman suorituksen ihannetaso. Keskimäinen palkki kuvastaa suoritustasoa tällä hetkellä. Sen päälle voi piirtää vielä pienen laatikon jossa on varaa kehittymismahdollisuudelle. Kolmas palkki kuvastaa toisten odotuksia. Mitä isompi kuilu odotusten ja suoritustason välillä on, sitä enemmän stressiä.



Kuva 6 Odotusten kuilu (Lahtiluoma, Silander, Turunen & Wiman 2008, 39)

Työntekijät olettavat, että esimiestä kiinnostaa heidän työnsä ja sen laatu. He odottavat myös saavansa antaa ja vastaanottaa palautetta. Myös tilaisuus itsenäiseen työkentelyyn on sallittava. Se kertoo luottamuksesta esimiehen ja työntekijän välillä, eikä kukaan muutenkaan pidä siitä, että heitä valvotaan jatkuvasti, elleivät he ole antaneet siihen mitään aiheutta.

Esimiehen ja esimiehen työnantajan tavoitteet tulisivat olla myös samat, muutoin yhteisen päämäärän saavuttaminen voi olla suhteellisen mahdotonta. Johtaja odottaa esimiehen olevan luottamuksen arvoinen, johtamiskykyinen sekä oikea henkilö toteuttamaan organisaation yhteistä visiota ja tavoitteita. Lopputyöprojektimme kohdalla odotuksia tuottajille asettivat työryhmän jäsenet ja ohjaavat opettajat. Tuottajan tulee hoitaa kaikki työryhmän vaatimat resurssit. Projektin pitää valmistua annetussa ajassa, annetuin resurssein, sovitun budjetin raameissa ja lopputöiden täytyy edistyä. Tuottaja taas odottaa ohjaavilta opettajilta ohjausta, tukea ja neuvoja tarpeen tullen.

Tuotannoiden alkaessa tuottajat saattavat asettaa omat odotuksensa usein vähän liiankin korkealle. Tuottajan valtaa halu hoitaa taas tämäkin projekti paljon paremmin ja sujuvammin kuin se edellinen. Aikataulusta pidetään kiinni, budjetti pysyy aisoissa, kaikilla on kivaa, eikä kukaan kuormitu liikaa. Lopputyöprojektien elokuvallista osaa suunniteltaessa ensimmäiset ongelmat syntyvät usein siinä kohtaa, kun koulun ja muiden työryhmäläisten odotukset eivät kohtaa. Tuottaja jää monesti outoon välikäteen yrittäessään hoitaa projektiin kuuluvat asiat niin, että molemmat osapuolet pysyvät tyytyväisinä. Voisi kuvitella, että tuottaja saisi sitä enemmän arvostusta, mitä pienemmällä rahalla hän saa tuotannon hoidettua, koska siinä sitä kekseliäisyyttä tarvitaan. Joskus näin onkin, mutta kyllä loputon yhteistyökumppaneiden listakin lopputeksteissä hyvältä näyttää.

5.4 Esimiehen vastualueet

Uuden esimiehen on hyvä tietää heti alusta alkaen, mitkä asiat kuuluvat oikeasti hänen työnkuvaansa ja mikä on ylimääräistä työtä tai muiden auttamista, joka poikkeaa omista töistä (Lahtiluoma, Silander, Turunen & Wiman 2008, 51).

Usein palavereissa voi sattua niin, että joku keksii jonkun mahtavan idean, josta kaikki innostuvat. Se halutaan toteuttaa, mutta kun mietitään kuka asiaa lähtisi hoitamaan, ei vapaaehtoisia yhtäkkiä löydykään. Katseet alkavat kääntyä johtajan suuntaan ja ennen kuin huomaatkaan, olet jo lupautunut vaikka mihin. Aluksi tällainen on normaalia, kun uuden esimiehen pitää vähän todistella itseään muille. Hän haluaa olla työntekijöiden silmissä hyvä tyyppi, ja ottaa siksi hoidettavakseen asioita jotka eivät olisi välttämättö

miä, mutta saavat muut tyytyväisiksi. Raja on kuitenkin häilyvä. Kannattaa varoa ottamasta liikaa hommia itselleen. Muut alkavat tottua siihen ja hetken päästä jo antavatkin sinulle uusia kivoja tehtäviä joka palaverissa. Kukaan ei enää edes muista, että joku asia on tehty kertaluontoisesti miellyttämään muita, vaan siitä alkaa tulla esimiehelle toistuva työrutiini. Siinä kohtaa kannattaa kerrata, mitä tuli tänne oikein tekemään ja vaikkapa palaverissa muistutella siitä muitakin. Jos sitä tiettyä perinnettä halutaan jatkaa, voi ehdottaa siihen seuraajaa ja antaa ikään kuin lisää vastuuta jollekin muulle tämän pienen tehtävän tiimoilta.

Nykypäivän esimiestyöskentelyyn liittyviä avainsanoja ovat vuorovaikutus, verkostoituminen, strategia, visiot, arvot, talous, tulokset ja tehokkuus. Tehokkuus on noussut luonnolliseksi osaksi toimintaa. Mitä näkyvämmiin esimies on mukana, sitä tehokkaammaksi suoriutujaksi hänet ymmärretään. (Lahtiluoma, Silander, Turunen & Wiman 2008, 14.)

Esimiehen vastualueet ovat laajat ja mitä enemmän hän tekee ja osallistuu projektin eri osa-alueisiin, sitä enemmän hän saa mielestäni tiimin jäseniltään arvostusta myös johtajana. Kaiken kaikkiaan esimiehen vastuulla on kuitenkin viedä projekti onnistuneesti maaliin. Siihen, että hän saa myös muut tiimin jäsenet kuljettamaan projektia kohti samaa maalia, tarvitaan tuottajalta jo hyvää otetta ryhmästään sen johtajana.

5.5 Johtaa esimiehenä vai johdattaa yhtenä tiimin jäsenenä

Johtaja ei ole yksi tiimin jäsenistä, eikä häneltä tulisi odottaa samanlaista päivittäistä rutiinityötä, vaan hänelle tulisi suoda aikaa johtamiseen ja tiimin koordinointiin. Johtaja on kuitenkin se, jolla on lopullinen vastuu ja hänen pitää myös kantaa seuraukset omista päätöksistään. Hän tarvitsee aikaa myös miettimiseen ja asioihin perehtymiseen. Perehtyä voi esimerkiksi keskustelevalle johtamisella. Ei kannata esittää kaikkietävää asiaa, jossa ei ole asiantuntijapuolena itse. Kun toimii johdonmukaisesti ja jopa ennustettavasti, saa alaisiltaan luottamusta. Johtajan toiminnan ollessa aina linjassa hänen puheidensa kanssa, alaiset aistivat päätösten ja tekojen pohjalla olevan vahvat perusperiaatteet, jotka ohjaavat hänen toimintaansa. Periaatteista tulisi myös olla tunnistettavissa

koko organisaation arvomaailma, koska johtaja antaa sille työntekijöiden silmissä kasvopiirteet. (Lahtiluoma, Silander, Turunen & Wiman 2008, 52-55.)

Tuottajan on kyettävä esimiehenä johtamaan työryhmäänsä. Vaikka hän pitäisikin itseään yhtenä tiimin jäsenenä, täytyy hänen pystyä erottautumaan siitä johtajana sen verran, että saa vietyä projektia eteenpäin. Jos ryhmällä ei ole johtajaa tai sen johtaja yrittää olla vieläkin yksi tiimin jäsenistä, alkaa helposti ryhmä johtaa itse itseään ja vahvat persoonat alkavat tehdä vastarintaa. Tämän vuoksi tarvitaan selkeästi joku ihminen, joka näkee projektin kokonaisuutena ja tekee töitä sen saavuttamiseksi, eikä keskity vain oman osa-alueensa hoitamiseen.

Tuottaja 1 (haastattelu 20.4.2012) kommentoi asiaa näin:

”Uskon vahvasti siihen, että johtajan on hyvä olla osa tiimiä – jopa työntekijöiden ystävä. Tällöin työilmapiiri on avoimempi, rehellisempi ja turvallisempi jokaiselle osapuolelle. Työskentelen alalla, jossa jokainen onnistuminen on tiimin, tuotantoryhmän ansiota. Jokainen tuotanto on juuri niin hyvä kuin sen tuotantoryhmä. Johtaja (ohjaaja tai tuottaja) antaa kasvonsa tuotannolle, mutta ei voi mielestäni väittää olevansa yksin syy sille, että tuotanto on onnistunut. Jos ihmiset yhdessä työskennellessään voivat vielä sanoa välittävänsä toisistaan, uskon, että ensimmäinen siemen onnistumiselle on jo kylvetty.”

Tuottaja 1 on siis sitä mieltä, että ryhmää pystyy johtamaan olemalla työntekijöiden ystävä. Haastattelussaan hän kuitenkin selventää, että on saanut esimiesroolin yrittäjästatuksensa kautta. Hän selkeästi siis on kuitenkin esimies ennen kaikkea ja mielestäni se on hyvä pohja sille, että johtaja-asemastaan huolimatta kykenee ylläpitämään ja muodostamaan läheisiä ystävyysuhteita työntekijöidensä kanssa, kunhan roolit ovat tiedossa ja auktoriteetti on jo saatu. Tällainen kaveeraaminen kuuluu kuitenkin monien esimiesten kohdalla asiaan, kun kyseessä on tiivis työyhteisö, pieni yritys ja kaveriporukalla työn tekeminen.

Nieminen (haastattelu 11.4.2012) kertoo, että esimiehen tulisi olla osana tiimiä, kunhan kantaa oman vastuunsa, eikä kaada sitä työntekijöiden niskaan. Tässäkään tapauksessa mielestäni läheisyydestä tai asiantuntijatasolla muiden tiimin jäsenten kanssa olosta ei ole haittaa, kun esimiesasema on jo aiemmin saavutettu ja tiimi pystyy luottamaan siihen, että tuottajalla on homma hanskassa.

Numminen (haastattelu 12.4.2012) on tässä vähän eri linjoilla kuin Tuottaja 1 (haastattelu 20.4.2012) ja kommentoi asiaa näin: ”Johtajan pitäisi erottua jonkin verran, mutta ei ulkoistaa itseään kokonaan tiimistä. Esimiehellä pitää olla jonkinlainen auktoriteetti, jota täysin kaverimeiningillä ei mielestäni saavuteta. En kuitenkaan usko, että johtaja norsunluutornistaan saavuttaa työntekijöissään motivaatiota ja sitä kautta tuloksia.”

Lopputyöprojektissämme auktoriteettia ja otetta työryhmästä oli aluksi vaikea saada juuri sen takia, että me kaikki olemme suurin piirtein saman ikäisiä ja jo kavereita kes-



Kuva 7 *Tiimi tarvitsee johtajaa voidakseen hyvin*

kenämme. Välillä tuntui, että työpanostani ja aikaani ei arvosteta. Ryhmän jäsenet olivat välillä sovitusta palaverista myöhässä jopa 50 minuuttia, jolloin sanoin asiasta vähän kovemmin heille. Seuraavan kerran kun he myöhästyivät, he toivat minulle suklaaleivoksen ja kaakaon. Minulle olisi riittänyt se, että he ovat vain ajoissa. Kuvausten loppua kohden minusta alkoi kuitenkin tuntua, että työtani arvostetaan, ihmiset alkoivat olla ajoissa ja homma pysyi paremmin kasassa. Tässä tilanteessa olen kuitenkin siis sitä mieltä,

että johtajan pitäisi todella erottua hieman työryhmästä, jotta saa siitä hyvän otteen.

Vasta sen jälkeen kun homma on hanskassa, voi alkaa työskennellä lähempänä tiimiä.

Vaikeus tässä on tietenkin se, että ihmiset ovat jo ennestään toisilleen tuttuja, joka vaikeuttaa tavallaan etäällä oloa ja esimiestyön aloittamista puhtaalta pöydältä.

6 Esimiestyön arkea

6.1 Tuloksellisuuden seuranta

Johtamiseen kuuluu vastuun kantaminen. Perimmiltään on kyse siitä, mitä työpaikalla saadaan aikaiseksi eli vastuu työn tuloksesta. (Lahtiluoma, Silander, Turunen & Wiman 2008, 67.) On esimiehestä kiinni, millaisia työvälineitä he työssään käyttävät ja miten he mittaavat onnistumista ja työyhteisön hyvinvointia. Numminen (haastattelu 12.4.2012) kommentoi tuloksellisuuden seurantaa näin: ”En käytä mitään erityistä mittaria. Myyntitavoitetta tarkkailemme viikoittain. Seuraamme työn edistymistä myös viikkoraporteilla.” Nieminen (haastattelu 11.4.2012) taas kertoo seuraavansa tuloksellisuutta asiakastyytyväisyydellä sekä pankkisaldolla. Tuottaja 1 (haastattelu 20.4.2012) sanoo, että varsinaista mittaria tuloksellisuuden seuraamiseen heillä ei ole, mutta pidemmän tähtäimen tavoitteet ja vaiheet niiden saavuttamiseen on asetettu. Työyhteisön hyvinvointia tarkkaillaan myös eri keinoin. Tiiviissä työyhteisössä se käy luonnostaan, jotkut pitävät hyvinkin rutiininomaisia palavereita, toiset kehityskeskusteluita ja jotkut eivät ole osanneet edes kiinnittää siihen huomiota, koska eivät ole nähneet siihen tarvetta.

Sirkkelin pilottijakson tuotannon kohdalla tulosten saavuttaminen ei ollut yksi mittareistamme siihen, miten hyvin onnistuimme. Hyvien lokaatioiden hankkiminen, lapsinäyttelijöiden uskottava henkilöohjaus ja rikas sisältö olivat tuotannollemme asetettuja tavoitteita, jotka onnistuimme mielestäni saavuttamaan. Oma tavoitteeni tuottajana oli myös hyvän ja rennon työilmapiirin luominen kuvauspaikoilla. Työilmapiirillä on suuri vaikutus siihen, onko projekti työryhmän jäsenten mielestä onnistunut. Tuloksellisuutta sanan oikeassa merkityksessä mitataan tämänkaltaisissa, kuten myös lyhytelokuvaprojekteisakin, jälkituotannon kautta. Mittareina tällöin ovat markkinoinnin onnistuminen, yleisön tavoittaminen, yleisön palaute, kiinnostus, menestys elokuvafestivaaleilla ja projektin saattaminen jopa televisiokanaville asti.

6.1.1 Kehityskeskustelu

Kehityskeskustelut ovat osa esimiestyötä ja ne ovat aina kahdenkeskisiä, luottamuksellisia ja avoimia. Jotta niistä saataisiin mahdollisimman paljon irti, keskusteluita tulisi pitää säännöllisesti ja apuna käyttäen esimerkiksi ennakkoon täytettävää lomaketta, jonka pohjalta on helpompi luoda keskustelua ja oikeita puheenaiheita. Keskusteluissa kohteena on työntekijä ja hänen ammatillinen kehittymisensä ja tyytyväisyytensä työnkuvan haasteellisuuteen. Samalla esimies miettii työntekijän kehitystä organisaation tarpeiden näkökulmasta. Ennen kehityskeskustelua täytyy työntekijän kanssa sopia hyvissä ajoin rauhallinen ajankohta ja paikka ja selvittää hänelle, miksi tällainen pidetään ja mistä siellä puhutaan. Näin poistetaan jo ainakin osa kehityskeskusteluihin usein liittyvästä jännityksestä. Esimiehen on myös hyvä kirjata keskusteluissa esille tulleita puheenaiheita ja ajatuksia ja dokumentoida ne. Näin hänen on helpompi lujittaa suhdettaan työntekijään ja varmistaa keskustelujen jatkuvuus. Myös kehityskeskustelun kohteelle saadaan sellainen olo, että hänen mielipiteitään arvostetaan ja kuunnellaan, kun ne muistetaan vielä seuraavaakin keskustelutilaisuutta aloiteltaessa. (Lahtiluoma, Silander, Turunen & Wiman 2008, 72-80.)

Pienissä ja tiiviissä työyhteisöissä kehityskeskustelujen merkitys saattaa hälvetä, eikä niitä ehkä pidetä niin tarpeellisina. Kysyin Niemiseltä (haastattelu 11.4.2012) käydäänkö Mjolk Oy:llä kehityskeskusteluita ja hän vastasi näin: ”Emme käy. Olemme todella pieni firma ja istumma naamakkain kaikki päivät. Uskon, että siinä on kehityskeskustelua tarpeeksi. Toisaalta voisi olla ihan viisasta niitä pitääkin?”.

Järvinen (1998, 20-21) kertoo esimerkin kehityskeskustelujen kehittämisestä. Kehityskeskustelukäytäntö ei ollut toiminut ja näin järjestettiin sekä henkilöstölle, että esimiehille yhteinen tilaisuus, jossa he miettivät mitä hyötyä siitä voisi olla, että kehityskeskustelut toimisivat hyvin. Tilaisuuden tuloksena syntyi melko pitkä lista asioita, joihin kuuluivat muun muassa työilmapiirin parantaminen, koulutustarpeiden käsittely, se, että esimies saa tietoa työntekijän toiveista ja myös työntekijät toivoivat kuulevansa tekevätkö he työtään oikein. Numminen (haastattelu 12.4.2012) kommentoi asiaa: ”Otin kehityskeskustelut käyttöön tullessani tähän tehtävään. Koen, että kehityskeskustelulla

on merkitystä, jos esimies suhtautuu niihin oikein. Se on paikka antaa aikaa työntekijöille kertoa, miten menee ja mitä kehitysajatuksia / toiveita heillä on yrityksen ja oman toimenkuvansa suhteen. Olen ottanut käyttöön myös lyhyen arkipäiväisen kehityskeskustelun, joita kutsumme kaksiminuuttisiksi keskusteluiksi.”

”Kehityskeskustelut ovat viikoittaisia, mutta eivät varsinaisesti suunniteltuja. Meillä ne tapahtuvat automaattisesti ja liittyvät usein yksityiskohtiin yrityksen toimintaan liittyen. Aina silloin tällöin keskustelemme myös yleisen universaalilla tasolla toiminnan kehittämiseen liittyen.”, Tuottaja 1 (haastattelu 20.4.2012) vastaa. Monesti puhuttaessa tiivistä työyhteisöistä kehityskeskustelut jäävät asiatasolle, eikä työntekijöiden viihtyvyydestä tai hyvinvoinnista puhumista koeta tarpeelliseksi.

Kahdenkeskeisiä kehityskeskusteluita sanan oikeassa merkityksessä ei tässä projektissa käyty projektin lyhyen tuotantoajan vuoksi. Projektimme kohdalla keskustelut, jotka olivat lähimpänä kehityskeskustelua, käytiin jokaisessa työryhmäpalaverissa. Kehityskeskusteluun liitettäviä asioita palavereissa ovat aikataulun suunnittelu, budjetin käyttö, työryhmän jäsenten sen hetkinen kuormitus, työtaakan koko ja se, mikä työvaihe kullakin on meneillään. Palavereiden säännöllisyys auttaa tiimiä ryhmäytymään ja sitoutumaan projektiin, sekä kantamaan enemmän vastuuta projektista. Ideointi, projektin kehittäminen ja siitä keskusteleminen auttaa myös motivoimaan työntekijöitä uudestaan ja saamaan lisää puhtia työntekoon.

6.1.2 Esimies rekrytoimassa

Työntekijän hakeminen on tärkeä hanke. Siksi siihen tulee suhtautua aina hyvin vakavasti ja noudattaa tarkkuutta koko prosessissa. Siihen liittyy paljon myös lainsäädännöllisiä rajoitteita ja suuntaviivoja, jotka täytyy tietää hyvin ennen kuin voi ottaa päävastuun rekrytointitilaisuudessa. Henkilöstösuunnittelu on myös investointia tulevaan. Kannattaa miettiä tarkasti mitä tarvitaan, mihin työnkuvaan, sekä miten se työ saattaa tulla muuttumaan haasteellisemmaksi ajan kuluessa ja vaikkapa tekniikan uudistumisen myötä. Kun tehtävä alkaa hahmottua, pitää miettiä ilmoituskanavia. Halutaanko paljon hakijoita, vai pitäisikö hausta ilmoittaa jollain tietyllä suppeammalla kanavalla, joka tavoittaa tehokkaammin halutun kohderyhmän. Haastattelutekniikoita kannattaa myös

mieltä etukäteen, jotta tilaisuudesta saataisiin mahdollisimman avoin ja keskusteleva. (Lahtiluoma, Silander, Turunen & Wiman 2008, 80-84.)

Numminen (haastattelu 12.4.2012) kertoo tekevänsä henkilöstösuunnittelua yhdessä muiden osakkaiden kanssa. ”Tällä hetkellä projektit määrittävät henkilöstön tarpeen. Projektin varmistuttua katsomme oman vakituisen henkilöstömme työtilanteen ja tarpeen mukaan rekrytoimme tarvittavaa osaamista pidemmäksi tai lyhyemmäksi ajaksi.” Nieminen (haastattelu 11.4.2012) kommentoi toiminnan laajentamista ja rekrytointejaan näin: ”Mjolk on laajentanut toimintaansa perustamalla uusia yrityksiä joista se omistaa osan. Koitan kehittää näiden uuden yritysten toimintaa ja auttaa firmojen vetäjiä jos heillä on työssään haasteita. Koitan myös antaa firmojen vetäjille työrauhan.”

Rekrytointi ja sen suunnittelu on yleensä pienissä yrityksissä tulevaisuuden suunnittelua ja tavoitteiden asettamista esimerkiksi toiminnan laajentamiseen, joka avaisi heille uusia työpaikkoja ja tarvetta uudelle osaamiselle. ”Henkilöstösuunnittelu on pienen kokomme vuoksi pidemmän tähtäimen suunnittelua. Hyvin usein rekrytoinnit ovat määräaikaista ja lyhyehköjä liittyen uusiin tuotantoihin. Muu päivittäinen toiminta on tällä hetkellä niin pientä, ettei se vaadi rekrytointeja.”, Tuottaja 1 (haastattelu 20.4.2011) kertoo.

Lopputyöprojektini kohdalla työryhmän kokoamista suunnittelin yhdessä ohjaajien kanssa. Huumori genrenämme tarvitsimme joukkoomme hyviä tyyppejä, joiden työtavat ja tekninen osaaminen kohtaa tarpeemme Sirkkeli –projektin tuotannon kanssa.

6.1.3 Esimies ja työyhteisön kokoukset

Kokoukset eivät keskeytä työntekoa, vaan edistävät sitä. Kokouksia kannattaa pitää säännöllisesti, jotta niihin kehittyy tietty rutiini ja avoimuus työyhteisön kesken. Niissä hoidetaan yhteisiä asioita ja niiden avulla saadaan työnteosta tehokkaampaa ja mielekkäämpääkin. Onnistuneen kokouksen edellytys on se, että siihen osallistuvat tietävät mikä on kokoontumisen tarkoitus. Näin ollen he ehtivät mieltä esitettäviä asioita etukäteen ja luoda mielipiteitä. Keskustelua syntyy helpommin ja tunnelma on monesti myös avoimempi, kun kaikki tietävät mitä on luvassa. Työntekijöiden koolle kutsumisen tarpeesta ja kokouksessa käsiteltävistä aiheista tulee lähettää asianomaisille etukäteen tieto,

joka tulee kerrata paikallaolijoille myös kokouksen alettua. Etukäteen pitää olla laadittuna myös esityslista ja aikataulu. Esityslistan voi laatia vaikkapa sen mukaan, mitä asioita pitää päättää yhdessä, mitä saattaa tietoon ja mistä vain keskustella. Pitää muistaa, että johtajalla on vastuu kokouksen jouhevasta kulusta aloituksesta loppuun saakka. Heti aluksi pitää nimetä sihteeri tai kerätä muistiota itse, jonka voi sitten lähettää vielä jälkikäteen muillekin. (Lahtiluoma ym. 2008, 85-87.)

Pienen ja tiiviin työyhteisön rutiineiksi kokousten pitäminen harvemmin muodostuu. Työkavereiden kanssa jutellaan päivittäin ja ihmisten kuulumiset vaihdetaan moneen otteeseen. Myös toisten työntekijöiden työtilanteet ovat useimmiten kaikilla tiedossa. Nieminen (haastattelu 11.4.2012) kertoo heidän kokouskäytänteistään toimistolla: ”Kokoonnumme silloin kun työ sitä vaatii. Toisaalta olen lanseerannut yritysyritysöömme käsitteen *tuottajien lounas*. Eli n kerran kuussa lounastamme kaikkien sisaryritystemme tuottajien kanssa. Jokainen kertoo vuorollaan oman firmansa tilanteesta... millaisia töitä on menossa ja tulossa jne jne... Uskon, että infoa jakamalla voimme auttaa toisiamme ja voimme oikeasti kehittää yhteistyötä näiden firmojen välillä.”

Kokousten järjestäminen ja työntekijöiden koolle kutsuminen on esimiehen harteilla ja näin ollen ei myöskään ole mahdoton ajatus järjestää niitä pienestä työporukasta huolimatta. Numminen (haastattelu 12.4.2012) kertoo, että he järjestävät viikkopalaverin kerran viikossa ja kuukausipalaverin kerran kuussa. Myyntipalavereita heillä on jatkossa tarkoitus pitää myös kerran viikossa.

Lyhytelokuvaprojekteja tuottaessa työryhmän koko paisuu nopeasti hyvin isoksi. Valaisijoilla ja äänisuunnittelijoilla on assistentteja, projektin autoja tulee kuljettamaan joku erillinen henkilö ja lista vain jatkuu. On tärkeää pitää säännöllisesti työryhmäpalavereita, joissa uudet kasvot tulevat kaikille tutuiksi ja ryhmän jäsenet näkevät kuka on vastuussa mistäkin asiasta. Koko työryhmää koskevien palaverien pito helpottaa huomattavasti projektin hallintaa kuvauksissa, kun kaikki ovat saaneet keskustella projektista ja tulevista kuvauksista toistensa kanssa. Ei auta, että tuottaja yksin on kaikesta perillä ja tietää missä mennään. Jos työryhmän jäsenet osaavat hoitaa vain oman tonttinsa, tuottaja asetetaan kuvauksissakin tiedottajaksi, kun ihmiset eivät tiedä, keltä kysyä. Suuren joukon koolle kutsuminen saattaa välillä olla haasteellista työryhmän jäsenten aikataulullisista syistä johtuen ja monesti tehokkaammaksi keinoksi muodostuu pitää pienempiä palavereita, joissa käsitellään vain muutamia henkilöitä koskevia vastuualu-

eita kerrallaan. Koko ryhmä on silti tärkeää saada koolle viimeistään ennen kuvauksia. Vaivannäkö aikataulujen yhteensovittamisesta palkitsee lopulta tuottajan.

7 Johdon heijastusvaikutukset esimiestyössä

”Viimekädessä vastuu työyhteisön toimintaa haittaavien ongelmien käsittelystä on esimiehillä ja johdolla. Johdolla on myös ratkaiseva rooli organisaation konfliktien käsittelykulttuurin luomisessa. Jokaisella työpaikalla on omat perinteensä ja arvostuksensa sen suhteen, miten avoimesti ongelmia tuodaan esiin ja miten niihin puututaan.” (Järvinen 1998, 60.)

Kun ryhmän jäsenet ovat joko itse ohjautuneet saman projektin pariin tai kaikki ovat toisilleen entuudestaan tuttuja, konfliktitilanteita tapahtuu harvemmin. Ryhmän jäsenten työtavat ovat tulleet kaikille tutuiksi jo aiempien yhteisten projektien kautta ja näin olen myös niin jokaisen vahvuudet, kun heikkoudetkin. Esimiehen roolissa jouduin selvittelijäksi lähinnä ensimmäisen ja toisen vuoden opiskelujeni aikana. Tällöin ryhmät olivat usein kurssin sisällä määrätty, eikä töitä saanut tehdä pelkästään itselleen mieluisien ihmisten kanssa. Tämä oli tietenkin hyvää oppia tulevaa varten, koska työelämässäkään ne kaikkein taitavimmat ihmiset eivät välttämättä aina ole niitä entuudestaan tuttuja tai helppoja persoonia.

”On huomattava, että ylemmän johdon piirissä olevat ristiriidat tai epäselvyydet kertautuvat yleensä organisaation alemmilla portailla. Jos ylemmässä johdossa on vaikeita selvittämättömiä ongelmia, ne aiheuttavat ja poikivat monenlaista ristiriitaa ja epäselvyyttä alempana organisaatiossa. Voikin perustellusti kysyä, onko yrityksen ylin johto aina tietoinen omasta roolistaan ja sen laajoista heijastusvaikutuksista konfliktijohtamisessa?” (Järvinen 1998, 61.)

Uudistuksia ja uusia projektikäytänteitä esimerkiksi rahoituksen hankintaan syntyy media-alalla koko ajan. Toimintatapojen uudistuminen saattaa tuntua joskus sekavalta selkeiden ohjeiden puuttumisen vuoksi, joka aiheuttaa projektien tuottajille välillä lisää haasteita. Olen huomannut, että tiettyjä tuottajille kuuluvia asioita on epämieluisampaa hoitaa ja niihin tarttuu hitaammin, kun ei tiedä, miten kyseinen asia kuuluisi hoitaa. Heijastusvaikutuksina tällainen epävarmalta vaikuttava käytös minun taholtani on saanut työryhmämme jäsenet tekemään itse lopputyöprojektia koskevia päätöksiä, jotka eivät heille kuulu, ja joiden tekemiseen heillä ei ole ollut tarvittavaa tietoa.

8 Esimiehen tehtävänä kehittää ja kehittyä

8.1 Kehitystä ei pääse pakoon

Myös esimies kaipaa johtamista, niin itsensä kuin johtajankin taholta. Itsensä kehittämiseksi ja tavoitteiden uudelleen asettamiselle täytyy varata aikaa. Muiden toiminnan seuraamisen sijaan täytyy välillä seurata myös omaa toimintaansa, jotta voi parantaa sitä. Muutoksia tapahtuu työelämässä jatkuvasti, eikä niitä pääse pakoon. Joku toinen projekti voi olla paljon työläämpi kuin toinen ja tarvitaan esimerkiksi uutta työvoimaa tai huomattavaa vastuun lisäämistä jo töissä oleville. Esimiehen täytyy pysyä ajan tasalla itse ja varmistaa myös, että muutkin tietävät mitä on tapahtumassa. Muutokset saattavat olla työpaikalla vaikeita. Tiettyyn rutiiniin ja toimintamalleihin on jo totuttu ja työntekijät ovat todenneet ne hyväksi. Saattaa tulla melkoista eripuraa ja ihmetystä, jos uusi johtaja alkaa heti laittamaan asioita uusiksi ja muovaamaan työympäristöä ja tapoja omaan muottiinsa sopivaksi. Siksi myös johtajan täytyy tiedostaa se, että aina muutokset eivät ole tarpeen, eikä niitä voi pakottaa. Oma työtapa ei välttämättä olekaan juuri tähän työyhteisöön sopiva, siksi pitääkin ensin tutustua jo valmiina oleviin työmalleihin ja alaisiinsa. Jos sen jälkeenkin huomaa jonkin asian vielä tökkivän, voi siihen puuttua. Se pitää kuitenkin hoitaa hienovaraisesti ja ajan kanssa. Alaisille pitää selvittää tarkasti, miksi muutos on johtajan mielestä kaikkien eduksi ja kuunnella myös heidän mielipiteitään asiasta tuomitsematta. Jos vain yksi kaunis päivä päättää julistaa, että nyt toimintaankin näin eikä noin, vanha toimintamalli voi hyvinkin jäädä voimaan ja hidastaa vain kehitystä entisestään. Muutokset ovat yhteinen asia ja haastavat koko työyhteisön. (Lahtiluoma ym. 2008, 95-114.)

Lopputyöprojektimme kannalta merkittävin muutos toimintamalleihin tapahtui, kun pienen työryhmämme johdosta vastuuta piti lisätä kaikille. Aluksi kaikki suhtautuivat tähän melko hyvin, koska se oli perusteltua ja me halusimme pitää kuvauksiin osallistuvan porukan pienenä. Jossain vaiheessa, kun kiire alkoi lisääntyä, aloin huomaamaan pientä vastarintaa. Jo sovittuja työrooleja alettiin muuttamaan niin, että vastuuta eri asioista alettiin siirtämään minun suuntaani. Sen alkoi huomaamaan, että vanhat työtavat jyskyttivät takaraivossa ja ajatus, että tämä ei kuulu minun hommiini eikä tämän toinenkaan asia ole minun vastuullani.

Tulevaisuudessa on saatava enemmän aikaan pienemmällä henkilöstömäärällä. Tämä edellyttää esimieheltä ensinnäkin sen oivaltamista, että hän saa aikaan tulosta ennen kaikkea alaistensa avulla. Hänen täytyy saada tiimi toimimaan niin, että tulos on mahdollisimman hyvä. Tämä ei kuitenkaan merkitse tulosjohtamista sanan ahtaassa merkityksessä. Liian lyhytnäköinen, tiukka tulosjohtaminen voi jopa haitata tuloksen aikaansaamista. (Korpelainen & Lampikoski 1997, 58.)

Korpelaisen ja Lampikosken (1997, 58) aavistelema muutos on käynyt toteen jo monilla aloilla. Media-alalla se näkyy niin, että monissa projekteissa on mukana juuri tuo minimimäärä ihmisiä, jolloin vastuun määrä kasvaa ja myös osaamisen pitää olla laajempaa. Joku toimittaja saattaa toimittaa juttunsa niin, että myös kuvaa, leikkaa ja valaisee haastattelun itse. Tämä ei ole mitenkään erikoista nykypäivänä. Ei riitä, että osaa vain sen oman alueensa hyvin, toki siitä on hyötyä, mutta vahvoilla ovat ne ihmiset tällä työkentällä, joilla sitä moniosaamista on. Muilla aloilla taas osaa henkilöstöstä on voitu korvata jo teknologialla, joka tarkoittaa sitä, että ihmisille, keitä siellä vielä tarvitaan, on asetettu suurempia paineita tehdä tulosta.

8.1.1 Uudistumisen aikakausi

Ihminen on aina elänyt muiden kanssa verkostoissa. Aikaisemmin verkostot ovat kuitenkin olleet löyhempiä. Tieto ja viestintäteknologian kehittyminen, uudenlainen avoimuus ja globalisoituminen ovat johtaneet verkostojen aikakauteen. Tämän uuden aikakauden toimintaa meidän on opittava ymmärtämään ja hallitsemaan. (Sydänmaanlakka 2009, 25.) Sydänmaanlakka (2008, 26) selventää, miten yhteiskunta on vuosien saatossa muuttunut maatalousyhteiskunnasta verkostoyhteiskunnaksi varhaisteollistumisen, teollistumisen ja tiedon lisääntymisen kautta. Tämä varmasti luo haasteita pitkän linjan johtajille, jotka ovat nähneet tämän kehityksen ja koittaneet pysyä siinä mukana kehittämällä itse ja kehittämällä myös yrityksen toimintaa ja palveluja. Itse olen koko elämäni ajan elänyt tietoyhteiskunnan ja verkostojen aikakautta, että en tarkalleen pysty tietämään, millaisia haasteita muutokset ovat tuoneet tullessaan yritysten johdolle. En usko, että kehittyminen tulisi kuitenkaan loppumaan tähän, tai että tulisimme koskaan olemaan sen huipulla. Muutosjohtamisen kirjallisuutta tullaan siis mielestäni tarvitsemaan jatkossakin.

8.1.2 Kehittyminen vaatii muutosta

Aarnikoivu (2008, 164) on listannut muutoksen käynnistäviä tekijöitä Johnsoniin ja Lueckeen (2005) viitaten:

1. yrityksen menestyminen tai heikko menestyminen
2. toimintaympäristöön liittyvät tekijät, esim. teknologiaan ja lainsäädäntöön liittyvät tekijät
3. liiketoiminnan trendit, esim. globalisaatio
4. sidosryhmien odotukset, esim. asiakkaat ja osakkeenomistajat
5. demografiset muutokset, esim. ikääntyminen ja työntekijöiden kansainvälistyminen
6. sosiaaliset, poliittiset ja taloudelliset muutokset, esim. turvallisuusuhat

Työympäristön kehittäminen ja sen tarpeen näkeminen on osa esimiehen arkipäivää. Kun tarve on todettu, täytyy alkaa miettimään mikä toimenpide auttaa kehityksessä ja vie muutosta parempaan suuntaan. Muutoksen johtaminen jaetaan tyypillisesti neljään vaiheeseen, jotka ovat: valmistelu, suunnittelu, toteutus ja vakiinnuttaminen (Aarnikoivu 2008, 164).

Valmisteluvaiheessa täytyy määritellä, miksi muutos vaaditaan, miten se toteutetaan ja mitä lopputuloksesta halutaan. Aarnikoivu (2008, 165) selventää Mattilaan (2007) viitaten, että suunnitteluvaiheessa mietitään enemmän konkreettisia keinoja toteuttaa haluttu muutos ja mietitään toteutusta. Toteutusvaiheeseen siirryttäessä huolellinen perustan luominen tai sen puutos alkaa näkyä. Työntekijöiden täytyy olla motivoituneita haluamaan muutosta, että he ovat mukana tekemässä sitä. Heidän täytyy ymmärtää, miksi toimintaa halutaan kehittää, miksi sitä tarvitsee kehittää ja mikä on lopullinen tavoite johon muutoksella pyritään. Vakiinnuttamisvaiheessa muutoksen hyödyt alkavat näkyä ja olla osana ihmisten jokapäiväisiä työrutiineja.

8.2 Johtajuuden uudet tuulet

8.2.1 Älykäs johtaminen

Älykäs johtaminen on johtamisen innovaatio siinä mielessä, että se on kyseenalaistanut vanhan alistavan johtamisen viitekehystä ja rakentanut uutta valistavan johtamisen viitekehystä. Hierarkkinen, byrokraattinen ja kontrolloiva organisaatio ei enää pärjää nopeasti muuttuvassa ympäristössä verkostomaiselle, itseohjautuvalla ja avoimeen yhteistoimintaan perustuvalla organisaatiolle. Tällaisessa toimintaympäristössä ei riitä enää kolmen k:n johtamisperiaate. Tämän mukaan hyvä johtaja osaa käskää, kontrolloida ja korjata. Toki näitäkin tarvitaan, mutta sen lisäksi johtajan tulee hallita myös kolmen i:n johtamisperiaate: innostua, innostaa ja innovoida. (Sydänmaanlakka 2009, 143-144.)

Tiede ja tekniikka on edistynyt valtavasti viimeisen sadan vuoden aikana, mutta johtamisen mallit sen sijaan jyllänneet paikoillaan (Sydänmaanlakka 2009, 144). Monissa yrityksissä sovelletaan edelleen teollisen ajan yrityksiin rakennettuja vanhoja johtamisen teorioita ja malleja. Nykyaikaa on se, että johtamisesta on tullut ihmisläheisempää ja johtajatasen esimiehillä ihmisinä on suuri vaikutus siihen, ovatko työntekijät halukkaita seuraamaan heidän antamaansa esimerkkiä.

Älykäs johtaminen tarjoaa uuden ja innovatiivisen lähestymistavan tämän päivän johtajan haasteisiin. Älykkään johtamisen viitekehyksen tärkeimpiä kulmakiviä ovat tasapainoinen johtaminen, kokonaisvaltainen ihmiskäsitys, jaettu ja monitasoinen johtajuus. Tasapainoisella johtajuudella tarkoitetaan sitä, että johtamisella pyritään tasapainoisesti tehokkuuteen, uudistumiseen ja hyvinvointiin. Enää näiden asioiden saavuttamisen yhteydessä ei puhutakaan pelkästä ihmisten ja asioiden johtamisesta, vaan johtamisen tasot ovat moniulotteisempia. Älykkään johtamisen tasoihin kuuluu itsensä, yksilöiden, tiimin, virtuaalitiimin, verkoston ja koko näistä syntyvän moninaisuuden johtaminen. (Sydänmaanlakka 2009, 149-151.) Nuo kuusi kohtaa pystyisi mielestäni jakamaan vanhan mallin mukaan ihmisten ja asioiden johtamiseen. Toisaalta yritysten liiketoiminta on nykyään moniulotteisempaa kuin ennen, joten on myös hyvä pystyä tarkastelemaan näitä kaikkia johtajuuden eri osa-alueita omina tasoinaan.

8.2.2 Luova johtaminen

Jokaisella meistä on mahdollisuus ainakin arkiluovuuteen. Jokaisen ihmisen potentiaali luovuuteen tulisi hyödyntää myös työyhteisössä (Sydänmaanlakka 2009, 180). Jokainen ihminen on jollain tavalla luova ja luovuutta myös työelämässä tulisi ruokkia. Työyhteisössä, jossa näin tehdään, työntekijät viihtyvät, voivat hyvin ja kokevat työnsä mielisemmäksi. Sydänmaanlakka (2009, 181-183) esittelee E. Paul Torrancen listaamat luovuutta edistävät tekijät. Lista on pitkä, ja pitää sisällään muun muassa seuraavia ohjeita: pysy avoimena, tunnista tunteiden merkitys, visualisoi, rikasta mielikuvitusta, opi näkemään asioita eri näkökulmasta, älä usko minkään asian mahdottomuuteen, ole huumorintajuinen ja opi pois itsekeskeisyydestä. Tämä lista on mielestäni hyvä apu konkretisoimaan itselleen arjen luovuutta ja sitä, miten sitä voi edistää käyttäytymällä ja ajattelemalla hieman erilailla ja laajemmin. Voisin hyvin nähdä tämän listan mukavalla fontilla printattuna ja laminoituna, jonkun mainostoimiston keittiön jääkaapin oveen kiinnitettynä.

Myös Sydänmaanlakka (2009, 183-186) itse on miettinyt luovuuden kulmakiviä ja kiteyttänyt ne kahdeksaksi eri kohdaksi. Arvioi, tee yhteistyötä, tarkkaile, huolehdi muista, innostu, kokeile, toteuta ja kontrolloi. Luova johtaminenkin on siis johtamista ja vaatii kontrollointia ja vastuun kantamista siitä huolimatta, että tiimin panostus ja osallistuminen edesauttaa tavoitteisiin pääsyä mielekkäällä tavalla.

Kysyin haastateltaviltani, ovatko he huomanneet tällaisena innovatiivisuuden ja luovan ajattelun aikakautena selkeää muutosta, mitä tulee tuottajan johtamistyyliin. Elokuvalaata ajatellen Tuottaja 1 (haastattelu 20.4.2012) vastasi näin: ”En voi sanoa huomanneeni tällaista. Elokuvatuotannon työkenttä on ollut aina innovatiivista ja luovaa, joten sen piirissä ei mielestäni, tai ainakaan en ole huomannut kankeaa ja konservatiivista johtamista. Kotimaisen elokuvan maailmassa muutoksia pitäisi tapahtua mielestäni jossain aivan muualla kuin tuotantoyhtiöiden johdossa. Toki pidän tärkeänä sitä, että esimiehet osaavat ajatella luovasti ja näyttää toiminnallaan esimerkkiä, jolloin yhtiöiden toiminnasta ja sitä kautta myös tuotannoista tulisi luovempia.”

Elokuva-alalla jo pidemmän aikaa työskennellyt Nieminen (haastattelu 11.4.2012) on huomannut muutosta esimiehen asemassa ja johtamisessa. ”Enemmän koen, että olemme työkavereita kuin jäykkä esimies – työntekijä -asetelma. Enää ei (luojan kiitos) hallita pelolla... vaan kyse on yhteistyöstä.”, hän vastaa. Numminen (haastattelu 12.4.2012) kertoi kannattaneensa myös luovempaa johtamistapaa ja uskoo johtamista koskevien asenteiden muuttuneen.

Luulen, että minun ikäpolveni on hankalampaa nähdä enää näkyvää muutosta. Monissa työpaikoissa tuntuu jo olevan avoin ilmapiiri ja johtaja on lähellä työntekijää. Ellei ihan paikanpäällä, toimistolla on kuitenkin esimies, joka tuntuu tasavertaiselta työkaverilta. Luovasta johtamisesta kertoo mielestäni se, että erillistä audienssia ei tarvita sen kaikkien pelkäämän johtajan puheille pääsemiseen, vaan työilmapiiristä on muodostunut jo niin avoin, että tunteista ja ideoista voidaan helpommin ja spontaanimmmin puhua. Olisi hyvä kuitenkin pystyä omaa toimintaansa ajatellen muistamaan luovan ajattelun mallin ja työkalut. Ei tulisi mentyä aina sitä turvallisinta reittiä tai tehtyä niitä helpoimpia ratkaisuja, vaan tulisi otettua enemmän riskejä. Sydänmaanlakka (2009, 23) on lainannut osuvasti Woody Allenin kommenttia aloittaessaan ensimmäisen luvun: ”Jos et välillä epäonnistu, se on merkki siitä, että et tee mitään erityisen innovatiivista.”

8.2.3 Luovuuden trendit yrityksissä

Sydänmaanlakka (2009, 146-147) on listannut tärkeimpiä muutoksia ja trendejä koskien yritysten kehitystä teollisuusyrityksistä verkostoyritysten johtamiseen.

Tärkeimpiä siirtymiä tapahtuu seuraavien asioiden suhteen:

- konemaisista organisaatioista avoimempiin systeemeihin
- hierarkkisista organisaatioista verkostoihin
- johtajakeskeisyydestä jaettuun johtajuuteen
- kapeasta ihmiskuvasta kokonaisvaltaiseen ihmiskuvaan ja käsitykseen älykkyydestä
- perinteisestä tavoitejohtamisesta prosessien ohjaamiseen

- järjestyksestä monimutkaisuuden hallintaan
- joko–tai -ajattelusta sekä–että -ajatteluun
- kilpailusta yhteistoimintaan
- yksilöistä toimiviin yhteisöihin ja
- strategisesta suunnittelusta strategiseen ajatteluun.

Nieminen (haastattelu 11.4.2012) kertoo, miten johtajan tulisi olla osana tiimiä eikä erottua liikaa kantaen silti samalla oman vastuunsa. Johtajakeskeisyydestä jaettuun johtamiseen on jo jonkin verran siirrytty. Johtaja ei ole muista työntekijöistä erillään ja kaikki työskentelevät ikään kuin tiiminä kohti yhteisiä tavoitteita. Koulussa projekteja tehdessä huomaa, että useilla ihmisillä on edelleen ryhmäajattelu, vaikka heillä pitäisi olla tiimijattelu. Työryhmässä ja tiimissä samaa on se, että kummatkin kaipaavat johtajaa. Tiimi ei ole kuitenkaan riippuvainen johtajasta siinä määrin kuin työryhmä. Tiimi puhaltaa yhteen hiileen yhteisen lopputuloksen saavuttamiseksi ja jokainen johtaa omaa toimintaansa ja koittaa tehdä tulosta. Ryhmätyöskentelyssä tulosten asettaminen ja tavoittelu, sekä töiden hoitaminen loppuun asti ja ihmisten motivointi on pitkälti kiinni johtajasta. Johtajakeskeisyydestä luopuminen ja sen korvaaminen jaetulla johtamisella olisi lopputyöprojektejakin ajatellen mielestäni positiivinen muutos. Ihmisille konkreettisuiksi se, että he myös itse johtavat itseään ja ovat vastuussa siitä, miten työnsä hoitavat ja miten tunnollisesti vievät omaa työtehtäväänsä eteenpäin.

9 POHDINTA

Esimiestyötä ajatellen on kirjoitettu todella paljon kirjallisuutta koskien esimieheksi tulemista, johtamista, työkaluja ja uusien tuulien haistelua. Jälkeenpäin ajatellen tulee väkisinkin mieleeni se, miten hyödyllistä olisikaan ollut, jos olisin lukenut enemmän tämänkaltaista kirjallisuutta johtamisesta ennen tätä Sirkkeli –projektia, ennen mitään projektia, ennen koulun aloitusta.

Esimieheksi voi edetä montaa eri tietä. Voi kouluttautua ja olla palkattuna yritykseen uutena suoraan esimieheksi, voi yletä pikku hiljaa tai voi saada esimiesaseman jonkun muun statuksensa ansiosta esimerkiksi yrittäjänä. Tärkeää on olla avoin ja reilu muita työntekijöitä kohtaan, innostaa, motivoida ja ottaa samalla oma paikka yrityksessä. Omaa hyvää esimerkkiään näyttäen voi odottaa muiltakin vastuuntuntoista työskentelyä. Kun ei ole etäinen vaan pyrkii olemaan läsnä, kiinnostunut ja tietoinen työntekijöiden tilanteista, antaa itsestään hyvän kuvan johtajana ja myös yritykselle ihmisläheisemmät kasvot.

Kehityksen näkeminen ja siitä seuraavien muutoksien johtaminen kuuluu myös esimiehen keskeisiin tehtäviin. Muutoksen johtaminen onkin ihan oma lukunsa, eikä sitä voi tehdä yksin tai pidä ottaa kevyesti. Mikään muutos ei tule pitämään, elleivät kaikki ymmärrä ja halua sitä. Muutoksen täytyy olla aina perusteltua, hyvin suunniteltua ja toteutettua. Myös media-alalla kehitystä tapahtuu koko ajan ja se, miten erilaisia tuotantoja toteutetaan ja millä resursseilla. Enää ei esimerkiksi panosteta isolla budjetilla niinkään, vaan hyvä idea ja kunkin ajan trendit pyritään toteuttamaan nopeasti, mahdollisimman tuotantotehokkaasti ja pienellä kuvausryhmällä. Tässä suureen tärkeyteen on noussut myös moniosaaminen.

Luovaa johtamista ja luovuuden johtamista ei pysty muutaman kirjan lukeneena sanoa vielä kunnolla edes ymmärtävänsä. Pääasia omaa johtamista ja työntekijöiden motivoimista ajatellen on, että muovaa ajatusmaailmaansa luovempaan suuntaan. Yrittää etsiä kaikkeen uusia ratkaisuja vanhojen turvallisien sijaan ja rohkaisee työntekijöitäänkin ideointiin. Luovuudessa tärkeää ei ole olla vahva johtaja ja näyttää itsevarmalta, vaan pienen riskinkin nojalla hypätä vaan rohkeasti tuntemattomaan ja kutsua muita perässä.

LÄHTEET

Aarnikoivu, H. 2008. *Esimiehenä arjessa*. Juva: WSOYpro.

Bertling, S. Rantala, T. Saksala, E. 2007. *Tuottajan työ*. Helsinki: Edita Prima Oy.

Järvinen, P. 1998. *Esimiestyö ongelmatilanteissa – konfliktien luomat haasteet työyhteisössä*. Porvoo: WSOY.

Korpelainen, K. Lampikoski, K. 1998. *Innovatiivisuus – Muutosvoima*. Juva: WSOY.

Lahtiluoma, S. Silander, M. Turunen, R. Wiman, S. 2008. *Uuden esimiehen opas*. Helsinki: Kirjapaja.

Sydänmaanlakka, P. 2009. *Jatkuva uudistuminen – Luovuuden ja innovatiivisuuden johtaminen*. Hämeenlinna: Kariston Kirjapaino Oy.

Voice.fi Aki Kaurismäki: *Tämä on elokuvantekijän pahin virhe*. 2011. Rajala, E. [<http://www.voice.fi/uutiset/viihde/aki-kaurismaki-tama-on-elokuvantekijan-pahin-virhe/2/29536>]. (Luettu 20.4.2012)

Haastattelut:

Nieminen, Y. Tuottaja, MJÖLK Oy. 2012. Sähköposti. Haastattelija Heikkilä, A. Sähköpostiviesti yka@mjolk.fi. Tulostettu 11.4.2012.

Numminen, A. Tuottaja, KLOK Creative Agency Oy. 2012. Sähköposti. Haastattelija Heikkilä, A. Sähköpostiviesti annukka.numminen@klok.fi. Tulostettu 12.4.2012.

Tuottaja 1. Tuottaja, Obscure Entertainment Oy. 2012. Sähköposti. Haastattelija Heikkilä, A. Sähköpostiviesti obscure@obscure.fi. Tulostettu 20.4.2012.

LIITTEET

Liite 1. Haastattelurunko

1. Missä olet saanut ensimmäiset kokemuksesi esimiehenä toimimisesta?
2. Miten ylenit esimieheksi?
3. Keneltä tai mistä olet saanut parhaat opit ja kokemuksen työtehtävääsi varten?
4. Missä olet nyt töissä ja mikä työnkuvasi on tällä hetkellä?
5. Miten kuvailisit itseäsi esimiehenä?
6. Mikä on mielestäsi auttanut sinua saavuttamaan esimiehen aseman ja arvostuksen myös muiden työntekijöiden silmissä?
7. Käyttekö työpaikallanne kehityskeskusteluja? Miksi / Miksi ette?
8. Käytätkö työkalunasi jonkinlaista mittaria, jonka avulla seuraat tuloksellisuutta ja asetat yrityksellenne tavoitteita?
9. Varsinkin uudet yritykset aloittavat pienemmästä toiminnasta ajatuksenaan laajentaa toimintaa jatkossa ja heillä on jo mielessään, minkälaisia uusia työtehtäviä laajentamisen myötä yritykseen avautuu. Teettekö yrityksessänne henkilöstösuunnittelua tulevaisuutta ja seuraavia mahdollisia rekrytointeja ajatellen? Miten?
10. Järjestättekö työyhteisössänne rutiininomaisesti kokouksia koskien yleisiä asioita, vai pelkästään silloin, kun joku projekti vaatii kokoontumista?
11. Nykyään puhutaan paljon innovatiivisesta ja luovasta johtajuudesta, joka päihittäisi vanhan kankeamman ja konservatiivisen tavan toimia esimiehenä. Oletko huomannut työkentälläsi selkeää asenteiden tai työtapojen muutosta koskien esimiehen asemaa?
12. Jos vastasit kyllä, mistä luulet muutoksen johtuvan?
13. Pitäisikö johtajan mielestäsi erottua selkeästi muista työntekijöistä, vai olla enemmänkin osa tiimiä? Miksi?

