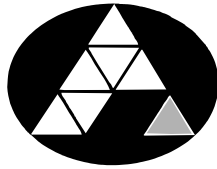


POHJOIS-KARJALAN AMMATTIKORKEAKOULU
Viestinnän koulutusohjelma

Elina Lamminaho

RYHMÄDYNAMIIKKA AUDIOVISUAALISESSA TUOTANNOSSA

Opinnäytetyö
Marraskuu 2012



POHJOIS-KARJALAN
AMMATTIKORKEAKOULU

OPINNÄYTETYÖ
Marraskuu 2012
Viestinnän koulutusohjelma

Länsikatu 15
80110 Joensuu
p. 050 311 6310 p. (013) 260 6906

Tekijä
Elina Lamminaho

Nimeke
Ryhmädynamiikka audiovisuaalisessa tuotannossa

Tiivistelmä

Opinnäytetyö tarkastelee ryhmädynamiikkaa audiovisuaalisessa tuotannossa ja on suunnattu pääasiassa opiskelijatuottajille. Opinnäytetyön pääasiallinen tavoite oli selittää tuotantoryhmässä tapahtuvia muutoksia tuotannon aikana, näiden syitä ja seurauksia sekä niiden mahdollisia eroja koulu- ja ammattituotantojen välillä.

Opinnäytetyö keskittyi ajallisesti suhteellisen lyhytkestoisiin audiovisuaalisiin tuotantoihin ja työn pääpaino oli koulutuotannoissa. Opinnäytetyötä kirjoitettaessa käytettiin apuna seuraavia menetelmiä: sosiaalipsykologiaan pohjautuvaa lähdekirjallisuutta, kirjoittajan omia kokemuksia koulutuotantojen parista sekä elokuva- ja televisioalan ammattilaisten haastatteluja.

Opinnäytetyöstä käy ilmi, että ero koulu- ja ammattituotantojen ryhmädynamiikan välillä on merkittävä ja keskeisimmät syyt tähän ovat kokemuksen, hierarkian sekä vastuun puute. Kokemuksen puute näkyy työskentelyn sujuvuudessa sekä työryhmän jäsenten keskinäisissä suhteissa. Ammattituotannoissa työryhmän jäsenillä on tarkoin määritelty rooli ja työtehtävät sekä selkeä hierarkia toisin kuin opiskelijatuotannoissa. Ammattituotannoissa on sekä taloudellinen että taiteellinen vastuu, kun taas opiskelijatuotannoissa pääpaino on uuden oppimisessa. Vaikka erot ryhmädynamiikassa koulu- ja ammattituotantojen välillä ovat joiltakin osin suuret, toistuvat opinnäytetyössä tarkemmin esitellyt ryhmän kehitysvaiheet kummassakin.

Kieli

suomi

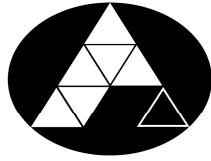
Sivuja 35

Liitteet 2

Liitesivumäärä 4

Asiasanat

audiovisuaalinen viestintä, ohjelmatuotanto, ryhmädynamiikka, kuvausryhmät



NORTH KARELIA
UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES

THESIS
November 2012
Degree Programme in Communications
(Media)

Länsikatu 15
FIN 80110 JOENSUU
FINLAND
Tel. (+358) 50 311 6310
Tel. (+ 358-13-) 260 6906

Author
Elina Lamminaho

Title
Group Dynamics in Audio-visual Productions

Abstract

The thesis examined group dynamics in audio-visual productions. Primarily, the thesis is aimed at student producers. The subject was chosen because the author faced challenges during her own school productions. The purpose of this thesis is to explain, what changes will be taking place during the productions, what are the possible causes and consequences of those changes, and differences between the school and professional productions. The focus is to concentrate on the relatively short duration of the audio-visual production period in school productions.

The thesis was based on source literature related to group dynamic, the author's own experiences as well as interviews among film and television industry students and professionals. The thesis shows that the difference between school and professional productions in terms of group dynamics is significant, and the main reason for this is the lack of experience, hierarchy and accountability among students. The lack of experience can be observed in the missing "smoothness" of team member mutual relations evident in professional productions. This is because professional team members have clearly defined roles and tasks as opposed to student productions.

Professional productions include economic and artistic responsibilities not so immediately present in student productions, where the student's main aim is to try her best and learn new things. Although the differences in group dynamics between school and professional productions are in some respects notable, but certain stages in the group development are similar in both.

Language

Finnish

Pages 35
Appendices 2
Pages of Appendices 4

Keywords

audio-visual production, media production, group dynamic, film crew

Sisältö

1 Johdanto	5
2 Ryhmä ja sen dynamiikka	7
2.1 Ryhmä elokuva- ja televisiotuotannossa	7
2.2 Tuotantoryhmä on tavoitteellinen	9
2.3 Ryhmädynamiikka	10
3 Tuotantoryhmän rakenne	11
3.1 Keskinäiset suhteet ja ryhmäkäyttäytymisen säännöt	11
3.2 Koheesio	12
3.3 Normit	14
3.4 Status	16
3.5 Roolit	18
4 Tuotantoryhmän prosessi ja kehitysvaiheet	20
4.1 Jatkuva muutos luo ryhmän prosessin	20
4.2 Prosessin kaksitasoisuus	21
4.3 Tuotantoryhmän kehitysprosessin vaiheet	21
4.3.1 Tuckmanin viisivaiheinen malli	21
4.3.2 Muodostuminen	23
4.3.3 Kuohunta	24
4.3.4 Normien luominen	27
4.3.5 Suoritus	28
4.3.6 Päätös	29
5 Pohdinta	30
Lähteet	34

Liitteet

Liite 1	Koulutuotannot / Pohjois-Karjalan ammattikorkeakoulu
Liite 2	Haastateltavat

1 Johdanto

Opinnäytetyöni tavoitteena on valottaa ryhmädynamiikkaa audiovisuaalisessa tuotannossa. Käsittelen aihetta omien tuotantokokemusteni kautta (Liite 1) sekä haastattelemieni elokuva- ja televisioalan ammattilaisten näkökulmasta (Liite 2). Heitä edustavat tuotantoyhtiö Production House Oy:n tuotantopäällikkö Outi Limnell, elokuvaaja ja elokuvaohjaaja Pekka Uotila sekä alalla muutamia vuosia työskennellyt ja viestintää Pohjois-Karjalan ammattikorkeakoulussa opiskeleva Saku Suksi. Lisäksi käytän lähdemateriaalina elokuva- ja televisioalan kirjallisuutta sekä sosiaalipsykologiaan pohjautuvaa kirjallisuutta, jota sovellan elokuva- ja tv-alan käytäntöön koulu- ja ammattituotantojen kautta. Tuon esille ne sosiaalipsykologiset ryhmätyöskentelyyn liittyvät seikat, jotka toteutuvat lähes kiistatta audiovisuaalisen alan tuotannoissa. Käyttämäni lähdekirjallisuus luo näin ollen sosiaalipsykologiaan tukeutuvan pohjan, jonka päälle opinnäytetyöni ”Ryhmädynamiikka audiovisuaalisessa tuotannossa” rakennan.

Sosiaalipsykologian ryhmädynamiikkaa käsittelevää kirjallisuutta on julkaistu runsaasti (muun muassa Burr 2002; Eskola 1973, 1975, 1990, 1996; Himberg & Jauhiainen 1998; Kuusela 2007; Lahikainen & Backman 2007; Lindfors, Paakola & Pylkkänen 1991; Helkama, Myllyniemi & Karmela 2005; Ojala & Uutela 1993; Schellenberg 1998). Elokuva- ja televisiokirjallisuus keskittyvät sen sijaan käsittelemään lähinnä elokuva- ja televisiotuotantoja sekä niiden tuottamista, eivät niinkään alan ryhmätyöskentelyä. Tuotantokirjallisuutta on kuitenkin paljon, esimerkkeinä Elokuvan tekemisestä (Lumet 2004), Teos: Elävä kuva – elävä ääni (Pirilä & Kivi 2010), Breaking and Entering: Land Your First job in Film Production (Fitzsimmons 1997), The Filmmaker’s Guide to Production Design (LoBrutto 2002), Producing and Directing the Short Film and Video (Irving & Rea 2006), Production Management for Film and Video (Gates 1999) ja Production Management 101: The Ultimate Guide to Film and Television Production Management and Coordination (Patz 2002).

Kansainvälistä elokuva- ja televisiokirjallisuutta en opinnäytetyössäni ole juuri-kaan hyödyntänyt, sillä suureksi osaksi se keskittyy yhdysvaltalaiseen tapaan

tehdä audiovisuaalisia tuotantoja. En löytänyt lähdekirjallisuudesta luontevia yhtymäkohtia opinnäytetyöni kanssa, joka keskittyy nimenomaan suomalaisiin elokuva- ja televisiotuotantoihin. Suomalaiseen tuotantotapaan verrattuna yhdysvaltalaiset tuotannot ovat niin sanotusti suuria ja mahtipontisia, joten niiden esiintuominen tässä yhteydessä ei olisi palvellut opinnäytetyöni tarkoitusta. Aikataulullisten haasteiden vuoksi olen myös rajannut opinnäytetyöni ulkopuolelle seikkoja, jotka laajemmassa ryhmädynamiikkaa käsittelevässä tutkimuksessa olisivat relevantteja. Näitä ovat muun muassa kulttuuri sekä rooliajatteluun vahvasti liitetty sukupuoli (Rossi 2010).

Puhuessani elokuva- ja televisioalan tuotanto- tai työryhmästä tarkoitan kuvausjakson aikana aktiivisesti toimivaa ryhmää. Lisäksi opinnäytetyöni keskittyy ajallisesti suhteellisen lyhytkestoisiin audiovisuaalisiin tuotantoihin. Tarkastelen aihetta omien kokemuksieni kautta ja kerron tekemistäni havainnoista niiden tuotantojen parista, joissa olen työskennellyt. Pääpaino on koulutuotannoissa, joihin minulla opiskelijatuottajana on laajempi näkökenttä.

Kirjoitan opinnäytetyöni pääasiassa opiskelijatuottajille. Syy aiheen valintaan ei ole ainoastaan kiinnostukseni sosiaalipsykologiaan ja ryhmässä tapahtuvaan työskentelyyn, vaan tuottamiseen suuntautuneiden opintojeni aikana kohtaamani haasteet koulutuotantojen parissa. Nämä haasteet ovat lähes poikkeuksetta liittyneet tuotantojen työryhmien jäsenten välisiin suhteisiin ja sitä kautta itse tuotantoon. Koen, että työryhmää voidaan pitää opiskelijatuottajan työvälineenä siinä missä kameraa sen operoijan instrumenttina. Tästä syystä on mielestäni tärkeää, että opiskelijatuottaja on tietoinen niistä vaiheista, jotka ryhmä ja sen jäsenet kokevat tuotannon luonteesta riippumatta. Siinä missä äänittäjän tulee osata äänen teoria ja äänityskalustoon liittyvä tekniikka, on opiskelijatuottajan mielestäni hallittava tuotantopaletti kokonaisuudessaan, mutta myös ymmärrettävä ihmisiä ja heidän käyttäytymistään, jotta hän voisi ohjata työryhmää hallitusti ja haluttuun suuntaan.

2 Ryhmä ja sen dynamiikka

2.1 Ryhmä elokuva- ja televisiotuotannossa

Sosiaalipsykologiassa ryhmä määritellään usein vähintään kolmen hengen muodostamaksi tiimiksi, jonka jäsenet tuntevat kuuluvansa osaksi ryhmää ja heillä on yhteisiä tavoitteita (Tiuraniemi 1993, 45). Ryhmän jäsenet ovat vuorovaikutuksessa keskenään ja tunnistavat toisensa. Ryhmällä on yhteiset normit ja säännöt, joista sen jäsenet ovat tietoisia. (Ahokas, Ferchen, Hankonen, Lautso & Pyysiäinen 2008, 139.)

Tuotantoryhmän suuruus vaihtelee tuotannon mukaan. Lisäksi työnimikkeet eri tuotantojen välillä voivat vaihdella siitäkin huolimatta, että työtehtävät nimikkeiden alla ovat lähes identtiset. Eri nimikkeiden alla työskentelevien vastualueet voivat siis olla lähes samat, vaikka työnimikkeet poikkeavat toisistaan. Henkilöstöltään suuremmissa tuotannoissa osastojen vastaavilla on usein omat assistenttinsa, kun taas pienemmissä tuotannoissa osasto voi käsittää yhden henkilön. Tuotantoryhmän suuruus ja sen jäsenten ensisijaiset tehtävät vaihtelevat näin ollen tuotannon mukaan. (Juntunen 1997, 141.) Kuvaushenkilöstön koosta riippumatta taiteellinen johto on aina ohjaajalla ja tuotannollinen vastuu tuottajalla yhdessä tuotantopäällikön kanssa (Nemert-Svedlund & Rundblom 1989, 13).

Elokuva- ja televisioalan tuotantoryhmä ja sen jäsenten työtehtävät kuvausjakson aikana voidaan Max Juntusen (1997, 141 - 147) sekä Elisabet Nemert-Svedlundin ja Gunilla Rundblomin (1989, 13 - 15) mukaan jakaa karkeasti taulukossa 1 esitetyllä tavalla.

Taulukko 1. Tuotantoryhmä kuvausjakson aikana.

Nimike	Tehtävä tuotannon aikana
Ohjaaja (director)	Vastaa tuotannon taiteellisesta kokonaisuudesta, henkilöohjauksesta, kuvasommittelusta yhdessä pääkuvaa-

	jan kanssa. On mukana myös leikkausvaiheessa.
Apulaisohjaaja (assistant director)	Yksi tai useampia. Toimii ohjaajan apuna ja siteenä ohjaajan ja muun työryhmän sekä avustajien välillä. Ohjaa avustajia, antaa komennot kuvaustilanteissa, pitää huolta aikataulusta.
Tuottaja (producer)	Vastaa taloudellisesti tuotannosta. Järjestää rahoituksen, suunnittelee ja seuraa budjettia, palkkaa käsikirjoittajan sekä ohjaajan ja solmii tuotantoon liittyvät työsopimukset. Järjestää markkinoinnin ja levityksen.
Tuotantopäällikkö (production manager)	Koordinoi ja valvoo taloudellisia, teknisiä ja hallinnollisia yksityiskohtia. Linkki tuottajan ja kuvausryhmän välillä. Valvoo tuotantoa ja budjettia.
Tuotantosihteeri (production secretary)	Kirjanpitäjä, joka hoitaa tuotantoon liittyvät tilitykset ja muun maksuliikenteen.
Kuvauspäällikkö (line producer)	Huolehtii käytännön järjestelyistä ja asioiden toimivuudesta kuvauspaikalla.
Kuvaussihteeri (script supervisor)	Seuraa jatkuvuutta ja pitää kirjaa ottoihin liittyvistä yksityiskohdista, kuten kamerateknisistä asioista ja näyttelijöiden toiminnasta. Seuraa dialogia ja toimintaa, tekee mm. kuvaus- ja tuotantoraportit.
Kuvaaja (director of photography)	Työstää yhdessä ohjaajan kanssa tarinaan ja resursseihin sopivan kokonaistyylin, seuraa sen toteutumista ja päivittää suunnitelmia vallitsevien tilanteiden mukaan. Määrittää kuvien valotuksen ja valaisun pääpiirteet, on työnohjaajana kamera- ja valaisuryhmille (Uotila 2012).
Kamera-assistentti (first assistant cameraman)	Kuvaajan apu. Huolehtii kaikesta kameraan liittyvästä: objektiivit, huollot jne. Suorittaa valon- ja etäisyydenmittaukset. Kuvauksen aikana huolehtii tarkennuksesta, nk. ”skarppaus”.
Valaisija (gaffer)	Huolehtii sähkö- ja valokalustosta. Järjestää valaistuksen kuvaajan ohjeiden mukaisesti.
Key grip / grip	”Työmies tai -nainen”. Huolehtii kuvauksissa käytettävistä apuvälineistä, kuten kameraradasta. Toimii valoryhmän apuna.
Valomies (best boy)	Valaisijan avustaja.

Äänittäjä (production sound mixer)	Vastuussa äänityksestä kuvauspaikalla. Vastaa usein myös äänisuunnittelusta.
Puomittaja / toinen äänittäjä (boom operator)	Toimii äänittäjän apuna.
Järjestäjä (production assistant, gofer)	Vastaa kuvauspaikkojen kuvaus- ja liikennejärjestelyistä, pysäköinnistä, hankkii kuvauksiin tarvittavat isommat esineet, kuten autot, hoitaa kontaktit viranomaisiin.
Lavastussuunnittelija / lavastaja (art director)	Vastaa tuotannon lavastuksen ja tarpeiston suunnittelusta sekä toteutuksesta.
Rekvisitööri (propriety master)	Huolehtii tarpeistosta: sen saatavuudesta, toimivuudesta ja sijoittamisesta kuvauslavasteisiin.
Pukusuunnittelija / puvustaja (costume designer, costumer)	Vastaa tuotannossa näyttelijöiden puvustuksesta ja puvustuksen jatkuvuudesta.
Maskeeraaja (make-up artist)	Huolehtii näyttelijöiden maskista ja maskeerauksen jatkuvuudesta. Hoitaa usein myös näyttelijöiden kampaukset.
Erikoistehosteryhmä / pyroteknikko (special effects maker, pyro technician)	Vastaa tuotannon haasteellisista yksityiskohdista, kuten sateesta, tulesta, räjähdyksistä, ampumakohtauksista, jotka vaativat erikoistekniikkaa.
Still-kuvaaja (still photographer)	Valokuvaaja, joka tallentaa hetkiä kuvauspaikalta esim. mainostarkoituksiin tai making of-materiaaliin.
Runner	Hoitaa tuotannon juoksevia asioita, kyyditsee näyttelijöitä.

Näiden lisäksi tuotantoryhmään kuuluvat usein eri osastojen assistentit, kuten tuotanto- ja lavastusassistentit, sekä catering ja muun muassa trikkikuvaaja sekä stuntit (Juntunen 1997, 141).

2.2 Tuotantoryhmä on tavoitteellinen

Elokuva- ja televisiotuotantojen tuotantoryhmät ovat tavoitteellisia. Keskeisenä tunnusmerkkinä on jäsenet yhteen liittävä päämäärätietoinen toiminta. Tuotannon työryhmä kootaan ja puretaan niin, että sen jäsenet ovat syistä tietoisia.

Kun ryhmä on saavuttanut sille asetetun tavoitteen, se hajoaa ja sen jäsenet muodostavat uudenlaisia kokoonpanoja muiden tuotantojen parissa. Näin ollen tuotantoryhmä ei ole itsetarkoitus, vaan työväline tavoitteen, kuten valmiin elokuvan, saavuttamiseksi. Tuotantovaihetta ajatellen tavoite voidaan katsoa saavutetuksi, kun kuvaukset ovat onnistuneesti saatettu päätökseen. Tuotantoryhmän ollessa tavoitteellinen sen sisäinen vuorovaikutus takaa parhaimmillaan sen, että ryhmän jäsenten on mahdollista määritellä yhteiset tavoitteet ennen kuvausjakson alkamista ja sen aikana sekä arvioida realistisesti omaa toimintaansa. Vaikka jäsenet eivät sitoutuisi muihin tuotantoryhmän jäseniin, he sitoutuvat itse tuotantoon. (Himberg & Jauhiainen 1998, 168 - 169.)

2.3 Ryhmädynamiikka

Tuotantoryhmän ryhmädynamiikka syntyy tilanteista ja tilanteisiin osallistuvien ryhmän jäsenten tekemistä tulkinnoista ja niiden vuorovaikutuksesta. Toisin sanoen, samassa tilanteessa ja keskenään vuorovaikutuksessa olevat työryhmän jäsenet synnyttävät ryhmän dynamiikan. Ryhmä muuttuu jatkuvasti, sillä sen jäsenet toimivat omien tulkintojensa mukaan ja kääntävät näin vuorovaikutusta uuteen suuntaan. Ryhmän jäsenet muodostavat näin ollen toistensa sosiaalisen ja psyykkisen ympäristön. (Himberg & Jauhiainen 1998, 113.) Sosiaalipsykologi Kurt Lewinin mukaan ryhmä ei ole kokoelma yksilöitä, vaan joukko jäsenten välisiä suhteita (Schellenberg 1988, 68).

Ryhmätilanteen dynaamisessa kentässä tuotantoryhmän jäsenten jatkuvasti muuttuvat elämäntilat, senhetkiset tulkinnat esimerkiksi kuvaustilanteeseen valmistautumisesta, ovat vuorovaikutuksessa keskenään. Yhden jäsenen elämäntilan muutos vaikuttaa koko tuotantoryhmän tilanteeseen. Havaittuaan ja tulkittuaan tämän muutoksen ryhmätilanteessa jäsen voi tietoisesti tai tiedostamattaan vaikuttaa omaan elämäntilaansa ja muuttaa sitä, mikä taas muuttaa ryhmätilannetta. Tuotantoryhmä on siis jatkuvasti muuttuva, dynaaminen kokonaisuus. (Himberg & Jauhiainen 1998, 114 - 115.) Tuotannon kuvauspäivien eri tilanteissa jäsenet toimivat ja ennakoivat toistensa toimintaa omien tulkintojensa perusteella. Mitä tiiviimpi ja läheisempi muu työryhmä on jäsenelle, sitä enem-

män ryhmän muiden jäsenten toiminta vaikuttaa hänen tekemiinsä tulkintoihin ja siten myös toimintaan. (Jauhiainen & Eskola 1993, 32.)

3 Tuotantoryhmän rakenne

3.1 Keskinäiset suhteet ja ryhmäkäyttäytymisen säännöt

Ryhmän rakenteesta puhuttaessa viitataan ryhmän jäsenten keskinäisiin suhteisiin sekä ryhmäkäyttäytymisen sääntöihin, joiden varassa ryhmä toimii ennakoitavasti sekä järjestyneesti (Greenberg & Baron 1993, 278). Ryhmän rakenne koostuu neljästä osasta: koheesiosta, normeista, statuksesta sekä rooleista. (Pennington 2002, 83.) Tuotantoryhmät ovat sikäli erityisiä, että ne toimivat yhdessä suhteellisen lyhyen ajan, mutta usein sitäkin tiiviimmin. Pitkätkin kuvauspäivät ja jatkuva yhdessäolo vaativat ryhmän jäseniltä paljon ja jäsenten keskinäiset suhteet sekä käyttäytymissäännöt korostuvat. Mikäli käyttäytyminen ei ole ennakoitavaa, ei työryhmä tunne toimivansa järjestäytyneesti, mikä luo kitkaa jäsenten välille sekä heikentää työn tehokkuutta.

Koulutuotannoissa, joissa tuotantoryhmän muodostavat opiskelijat usein tuntevat toisensa jo ennalta, jäsenten väliset suhteet monesti korostuvat sekä hyvässä että pahassa. Opiskelijat ovat tietoisia siitä, ketkä tulevat toimeen tuotannon ulkopuolella ja keiden välillä on jännitettä. Tämä heijastuu työskentelyyn tuotannon aikana. Kun tuotantoryhmä koostuu jäsenistä, joilla on vahva kuva muiden jäsenten siviiliminästä, toimivat he usein sokeasti sen pohjalta. Henkilökohtaiset tunteet ja asenteet tuodaan herkemmin osaksi tuotantotyöskentelyä. Siviilissä hyvin toimeen tulevat hakeutuvat toistensa seuraan ja tuotantoryhmän sisällä olevia osastokohtaisia aitoja rikotaan herkemmin. Tämä näkyy väistämättä tuotantoryhmän toiminnan sujuvuudessa. Jos lavastusryhmän jäsen kerta toisensa jälkeen löytää tiensä valoryhmään, on ilmeistä, että hänen oman ryhmänsä toiminta ja tehokkuus kärsivät. Toisaalta taas se, että jäsenet tuntevat toistensa tavat, huumorintajun, ulosannin ja niin edelleen, saattaa ehkäistä väärinkäsityksiltä. Kun tulkitaan toista työryhmän jäsentä oikein, vältytään niin sanotusti turhilta reagoineilta.

Elokuvaaja ja elokuvaohjaaja Pekka Uotilan (2012) mukaan tuttu työryhmä voi olla sekä eduksi että haitaksi ammattituotannoissa. Aiemmat yhteiset onnistumiset ja epäonnistumiset yhdistävät jäseniä ja yhteisen tavoitteen määrittelyminen on yksiselitteisempää. Toisaalta taas, kun luulee tuntevansa työryhmän toisen jäsenen liiankin hyvin, saattaa käydä niin, että hyvät tavat unohtuvat ja kommunikaatio hämärtyy. Viestintä tuotantoryhmän jäsenten välillä jää tuolloin kovin epämääräiseksi. Kaikki työryhmän jäsenet eivät tunne kaikkia, joten tämä muodostuu heikkoudeksi ryhmän kommunikaatiossa ja vaikuttaa siten myös työskentelyyn. Olivat tuotantoryhmän jäsenet entuudestaan tuttuja tai eivät, ovat he jatkuvassa vuorovaikutuksessa keskenään. He tulkitsevat toistensa verbaalisia ja nonverbaalisia viestejä taukoamatta. Se, kuinka itse käyttäytyy tekemienensä tulkintojen perusteella, vaikuttaa vastavuoroisesti muun työryhmän käytökseen ja sitä kautta koko ryhmän työskentelyyn. Uotila muistuttaa tuotantoryhmän elävän jatkuvasti, mutta käytännön opettavan toimimaan tilanteessa.

Suksi (2012) korostaa Uotilan tavoin ryhmän sisäisen kommunikaation tärkeyttä. Ammattituotannoissa kommunikointi on sujuvaa ja työryhmä tuntee käytettävän termistön. Koulutuotannoissa näitä joudutaan luonnollisesti opettelemaan. Ryhmän keskinäisiin suhteisiin ammattituotannoissa vaikuttaa Suksen mukaan se, että tuotannoissa työskentelee usein työpärejä- ja tiimejä pitkienkin aikojen takaa. Heillä on hiljaista tietoa toisistaan ja yhteisiä käytänteitä, jolloin suoranaista kommunikointia ei aina edes tarvita. Tämä on toki tehokasta näiden työparien kannalta, muttei niinkään muun työryhmän osalta. Viestintä jää puolitiehen, kun tieto on vain näiden parien tai tiimien jäsenten välillä.

3.2 Koheesio

Koheesiolla tarkoitetaan tuotantoryhmän kiinteyttä, joka muodostuu jäsenen ryhmää ja sen muita jäseniä kohtaan tuntemasta vetovoimasta (Ahokas ym. 2008, 141). Vetovoiman lisäksi koheesioon vaikuttavat yksimielisyys ryhmän tavoitteista ja toimintatavoista niiden saavuttamiseksi. Kunkin jäsenen työpanoksella on myös merkittävä osuus ryhmän koheesioon. Koheesio tehostaa tuotantoryhmän toimintaa monella tavalla. Ryhmät, joilla on korkea koheesio taso, nauttivat usein menestyksestä, tehokkuudesta useilla osa-alueilla sekä

sujuvasta yhteistyöstä. Jotta ryhmä ylipäättään toimisi, sillä tulee olla jonkinlainen koheesion taso. Ne tuotantoryhmät, joista koheesio puuttuu, kärsivät huonosta ilmapiiristä, kykenemättömyydestä yhteistyöhön ja päätöksentekoon. Pahimmassa tapauksessa nuo ryhmät hajoavat tai ne eivät saavuta niille asetettuja tuotantotavoitteita. (Pennington 2002, 83 - 84.)

Koheesio on olennainen niin ammatti- kuin koulutuotannoissa. Opiskelijatuotannoissa tunnetaan vetovoimaa ryhmää kohtaan sekä sen jäsenten että tuotannon mielekkyyden mukaan. Aikaisemmat kokemukset ryhmän jäsenten työtaivoista ja työpanoksesta vaikuttavat asenteeseen tuotantoa kohtaan. Mikäli opiskelijat tuntevat yhteenkuuluvuutta muiden ryhmän jäsenten kanssa, ovat he valmiita antamaan itsestään enemmän tuotannon hyväksi. Jos he taas kokevat, että tavat toimia työtilanteissa poikkeavat toisistaan, suhtautuminen alkavaan tuotantoon on jo valmiiksi hieman negatiivinen. Myös tuotannon mielekkyys vaikuttaa suuresti asenteeseen. Mielenkiintoinen ja haastava tuotanto saattaa kohentaa muuten heikohkoa yhteishenkeä. Yhdessä sovitut tavoitteet ja toimintatavat vahvistavat ryhmää ja sen jäsenten välistä kommunikaatiota. Toisaalta taas, jos tuotanto koetaan vastenmieliseksi, repeilevät ryhmän siteet herkemmin.

Koulutuotannoissa, joissa työryhmän jäsenet ovat tunteneet kuuluvansa vahvaksi osaksi ryhmää, on työskentely ollut suuremmaksi osaksi sujuvaa ja tehokasta. Tämä on näkynyt myös ongelmatilanteissa. Ristiriidat on saatu ratkottua helpommin, mielipide-eroista on keskusteltu rakentavasti ja tuotannon etua ajatellen, ryhmän jäsenistä on pidetty huolta ja heitä on autettu pyyteettömästi. Huono koheesion taso taas on ajanut työryhmän jäsenet kiistoihin epäolennaisista asioista, keskustelun taso on jäänyt väittelyn asteelle ja ongelmien ratkomisen sijaan on keskitytty löytämään syylliset. Näissä tuotannoissa jäsenten väliset eripurat ovat vieneet sijan tuotannon tavoitteelta. Ryhmän jäsenet ovat päämäärään pyrkimisen sijaan keskittyneet ajamaan omaa etuaan. Kokonaisuuden hahmottaminen on jäänyt toissijaiseksi, kun ryhmä on keskittynyt pieniin, tuotannon hyvinvoinnin kannalta jopa olemattomiin, asioihin. Jäsenten väliset ristiriidat ovat ottaneet tilan koko tuotannolta ja sen tavoitteelta.

Heikon koheesion lisäksi tuotantoryhmälle haitallista on myös liiallinen koheesion taso. Liika kiinteys ryhmän jäsenten keskuudessa voi koitua kompastuskiveksi, jos ryhmän tavoitteet sen vuoksi unohtuvat eikä ryhmä enää edistä itse tuotantoa, jonka vuoksi se alun perin syntyi. Liiallinen nautinto tuotantoryhmään kuulumisesta voi siis todellisuudessa syödä ryhmän tehokkuutta ja hidastaa asetettujen tavoitteiden saavuttamista, aivan kuten koheesion puuttuminenkin. (Pennington 2002, 84.) Siinä missä heikko koheesion taso heikentää tuotantoryhmän tehokkuutta ja saumatonta yhteistyötä, vaikuttaa liiallinen koheesio siihen samoin. Kun työskentely muuttuu vapaa-ajaksi kavereiden kanssa, hämärtyy tavoite, jonka vuoksi ryhmä on asetettu. Käytännössä tämä näkyy tehottomuutena, jolloin tuotannolle suunniteltu aikataulu ja resurssit venyvät. Erään koulutuotannon kohdalla tämä johti siihen, että päivät pitenivät, minkä vuoksi kohtauksia jouduttiin muuttamaan, kuvia poistamaan ja kuvauspaikkaa lopulta vaihtamaan. Tuotantoryhmän liiallinen kiinteys vaikutti koko tuotannon lopputulokseen negatiivisesti.

Production House Oy:n tuotantopäällikkö Outi Limnell (2012) näkee työn tehokkuuteen heikentävästi vaikuttavan liiallisen kiinteyden olevankin kirous lähinnä koulutuotannoissa. Ammattikentällä työryhmä koostuu kokeneista tekijöistä, jotka ovat työnsä osaavia ja siihen keskittyviä ammattilaisia. Limnellin mielestä niin kutsuttu ”kaveritekeminen” on toki luonnollista koulutuotannoissa, mutta sitä tulisi pyrkiä välttämään. Limnell uskookin, että juuri tämä yhdistettynä tuotantokokemusten puutteeseen aiheuttaa suurimmat ristiriidat koulutuotannoissa.

3.3 Normit

Ryhmänormit ovat sääntöjä, joiden mukaan tuotantoryhmät toimivat. Normit voidaan jakaa kahteen: preskriptiivisiin eli käskynormeihin ja proskriptiivisiin eli kieltonormeihin. Käskynormit antavat suunnan jäsenten käyttäytymiselle ja kieltonormit taas määrittelevät ne käyttäytymismuodot, joita ryhmän jäsenten tulisi välttää. (Pennington 2002, 85.)

Tuotantoryhmän normeja ei tavallisesti ole kirjattu mihinkään ja ne ovat epävirallisia, mutta niiden noudattaminen on välttämätöntä ryhmän jäsenyyden jat-

kumiselle ja ryhmän jäseneksi tulemiselle. Nämä kirjoittamattomat normit sanelevat voimakkaasti jäsenen käyttäytymistä ryhmässä. Tuotantoryhmän jäsenen on mukauduttava vallitseviin normeihin ja sulauduttava näin yhdenmukaiseen ryhmäänsä. (Pennington 2002, 85 - 86.) Ryhmänormit ovat useimmiten hyvin vakiintuneita, ja vaikka niiden muuttaminen on äärimmäisen vaikeaa, on muistettava, että epätasapaino tuotantoryhmän sisällä horjuttaa myös sen ryhmänormeja (Lewin 1947.)

Koulutuotantojen sisällä vallitsee useita normeja, joita sekä tietoisesti että tiedostamattamme noudatamme ja pidämme yllä. On ilmiselvää, että käsikirjoitus luetaan ennen tuotannon alkamista, kuvauspaikalle saavutaan ajoissa, kalustosta pidetään huolta ja kuvaustilanteissa käyttäydytään sen vaatimalla tavalla. Olemme kuitenkin omaksuneet myös sääntöjä, joiden noudattamatta jättäminen näkyy ryhmän suhtautumisessa säännön rikkojaan. Yhtenä näistä mainittakoon pitkien kuvauspäivien ja hankalien kuvausolosuhteiden sietokyky. Tuotanto toisensa perään olen huomannut, että alttiimmaksi ryhmän kritiikille itsensä asettaa jäsen, joka ei mukaudu muun ryhmän toimintatapaan tuotantoon liittyvissä tilanteissa tai olosuhteissa.

Suksi (2012) kokee, että koulutuotannoissa ryhmätyöskentelyä tulisi kehittää niin, että hyödynnettäisiin ammattituotantojen ryhmänormeja. Esimerkiksi hän antaa kuvauksissa käytettävän komentokielen. Suksen mukaan olisi tärkeää käyttää sovittuja termejä, sanoja ja viestejä jo opiskelijatuotannoissa, jotta vältyttäisiin epäselvyyksiltä. Ryhmätyöskentelyyn ja ryhmän sisäiseen hierarkiaan tulisi Suksen mielestä myös asennoitua vakavammin. Koulutuotannoissa työryhmän jäsenten tulisi tietää oma paikkansa suhteessa muuhun työryhmään ja toimia sen mukaisesti. Aika ajoin työskentely voisi olla myös virallisempaa: ilmaistaisiin vain oleelliset asiat. Olisi syytä erottaa vapaa-ajan niin sanotut ”kaverijutut” ja tuotantoihin liittyvät viralliset asiat. Kun joku on vastaavassa asemassa, hän myös on sitä, eikä ohjeistuksia tai vaatimuksia tule ottaa henkilökohtaisesti. Viestien kohdentamista opiskelijatuotannoissa tulisi miettiä jokaisessa tuotannon vaiheessa: kenelle tulee informoida mikäkin asia. Opiskelijoiden olisi syytä muistaa, että joskus asiat vaativat tiedottamista koko työryhmälle ja toisinaan taas yhdelle ihmiselle. Normien omaksuminen jo opiskeluvaiheessa

on suureksi eduksi ammattituotantojen pariin siirryttäessä. Siellä ryhmää ja sen käyttäytymistä koskevat säännöt ovat jo itsestäänselvyys. Suksen mukaan myös kärsivällisyys, kyky tulla toimeen hyvinkin erilaisten ihmisten ja erittäin vahvojen persoonien kanssa sekä erinomainen tilannetaju ovat asioita, jotka antavat hyvät lähtökohdat alan ryhmätyöskentelyyn.

Uotilan (2012) mielestä sujuvan ryhmätyöskentelyn kannalta olennaisimmat säännöt elokuva- ja televisioalalla ovat vallitsevan hierarkian hyväksyminen ja oman roolin mukaan toimiminen. Hyvät tavat, huomaavaisuus ja selkeä ohjeistus tilanteessa kuin tilanteessa kuuluvat myös näihin sääntöihin. Työskentely alalla on intensiivistä ja se voi Uotilan mukaan viedä kokeneemmankin tekijän ajoittain väärälle polulle. Rasistisuus, sovinnostisuus tai esimerkiksi sukupuolen mukaan arvottaminen eivät sovi ryhmätyöskentelyyn, vaikka kyse olisi tuotantoryhmän jäsenten välisestä huumorista. Hyvät tavat ja toisen kunnioitus asemasta riippumatta muodostavat etiketin, jossa pysyminen on hyvän työilmapiiriin säilyttämisen edellytys. Myös sopeutuminen vallitseviin tilanteisiin on yksi tärkeimmistä elokuva- ja televisioalan ryhmätyöskentelyn säännöistä.

3.4 Status

Kullakin tuotantoryhmän jäsenellä on sekä virallinen että epävirallinen asema, *status*, ryhmässä. Virallinen status pitää sisällään aseman mukanaan tuomia oikeuksia ja velvollisuuksia, kun taas epävirallinen kertoo enemmänkin jäsenen persoonallisuudesta, erityistaidoista tai kyvyistä, joita ei ääneen tunnusteta mutta joita tuotantoryhmän sisällä pidetään arvossa. Tuotantoryhmän sisällä korkeassa statusasemassa olevat henkilöt saavat usein asemansa myötä erityisiä oikeuksia ja erityistä kohtelua muihin ryhmän jäseniin nähden. Asema tuo mukanaan arvostusta ja tunnustusta muilta työryhmän jäseniltä. Lisäksi korkeassa asemassa olevat saavat ryhmässä aikaan toimintaa ja ajatuksia, joihin muut ryhmän jäsenet vastaavat. Epävirallinen status toimii haltijansa eduksi tai häntä vastaan. Tuotantoryhmän hauskuuttaja lisää hyvää mieltä ryhmän keskuuteen ja verbaliikan taitaja puhuu sekä asiat että tilanteet ryhmän eduksi. Toisaalta stereotypiat, huhupuheet ja ennakkoluuloisuus saattavat heikentää ryhmän jäsenen asemaa, mikäli hänen epävirallinen statusensa nähdään tuotantoryh-

män keskuudessa alhaisena statusasemana. Käytännössä virallinen ja epävirallinen status voivatkin olla täysin ristiriidassa keskenään. (Pennington 2002, 88 - 89.)

Tuotantoryhmässä virallisia statuksia ovat muun muassa ohjaajan ja tuottajan status. Ryhmä toimii näiden sosiaalisten asemien puitteissa ja luo tuotantoryhmän hierarkian näiden mukaan. Status määrittää jäsenen paikan hierarkiassa ja näin ollen myös hänen velvollisuudet sekä oikeudet kantamansa statuksen tiimoilta. Uotila (2012) muistuttaa elokuva-alan työskentelyn kulminoituvan ohjaajaan ja hänen persoonaansa. Ohjaajan työ tuotannossa on yksiselitteinen, joten muun työryhmän tulee asettua hänen toimintatapoihinsa. Ohjaajat ovat kaikki omanlaisiaan, joten edellä mainittu vaatii työryhmän jäseniltä tietynlaista lukutaitoa, jotta he voivat muokata omat työskentelytapansa ohjaajan vastaaviin.

Koulutuotannoissa status ja hierarkia ovat suhteellisen väljiä käsitteitä, sillä opiskelijoina kaikki seisovat samalla viivalla. Hierarkia on tuotannoissa lähinnä sopimuksenvarainen ja siitä on helppo poiketa. Epävirallisella statuksella on taas suuri merkitys, sillä lähes poikkeuksetta se on määritelty jo ennen tuotannon alkamista. Tämä johtaakin toisinaan siihen, että ryhmän jäsenen virallinen status määrittyy hänen epävirallisen statuksensa kautta. Jäsen voi jäädä oman epävirallisen statuksensa varjoon eikä näin ollen saa haluamaansa tai ansaitsemaansa virallista statusta. Onkin valitettava tosiasia, kuinka usein koulutuotannoissa epävirallinen status määrittelee tuotannoissa saadut tai otetut viralliset statukset.

Suksi (2012) on toiminut järjestysosastossa sekä koulu- että ammattituotannoissa. Vertaillen työstä ja siihen vaikuttavia tekijöitä näiden kahden välillä, hän kokee statusten ja ryhmän selkeän hierarkian olevan yhden suurimmista eroista. Koulutuotannoissa taiteellisesti vastaava on useimmiten kaveri, jonka kanssa keskustellaan ja mietitään yhdessä. Kompromissien tekeminen koulutuotannoissa on helpompaa ja molemminpuolinen joustavuus tavanomaisempaa. Opiskelijatuotannoissa työryhmän jäsen ei tunne olevansa kovin tulosvelvollinen, mikä on luonnollista, koska tuotantotyöskentelyä vasta harjoitellaan ja opetellaan. Ammattituotannoissa ollaan hyvin eksakteja siitä mitä haetaan.

Ohjaaja ja kuvaaja eivät pyydä, he vaativat. Töitä tehdään niin kauan, että esimerkiksi haluttu kuvauspaikka löydetään. Ohjaajalla, kuvaajalla ja lavastajalla on ammattituotannoissa niin vahvat visiot, että töitä tehdään ajoittain suurenkin paineen alla. Sen lisäksi, että koulutuotannoista puuttuvat ammattituotantojen kaltaiset statukset ja hierarkia, puuttuvat Suksen mukaan myös näiden mukanaan tuomat paineet.

3.5 Roolit

Status määrittää jäsenen sosiaalista asemaa tuotantoryhmässä, roolit taas yksilön asemaan kohdistettuja odotuksia (Ahokas ym. 2008, 145). Roolit eroavat statuksesta myös siten, että ne voidaan ajatella käyttäytymiskokonaisuuksiksi (Baron & Byrne 2001, 483). Roolit voivat seurata toinen toistaan tai niitä voi olla monta yhtä aikaa. Kun roolit yhdistetään tuotantoryhmän jäsenen statukseen, määrittyy hänen asemansa muiden joukossa ja siten myös jäsenen itseluottamus ja identiteetti osana ryhmää. (Pennington 2002, 89 - 91.)

Tuotantoryhmän jäsenet eivät kyseenalaista ohjaajan antamia ohjeita tai päätöksiä, koska hänen roolinsa sekä sallii että vaatii häneltä johtajan kaltaista käytöstä. Taka-alalle vetäytyvä ohjaaja ilman auktoriteettia koettaisiin tuotantoryhmän riveissä epäammattimaiseksi ja kykenemättömäksi tehtävänsä. Emme kunnioita ryhmän jäsentä, jos hän ei toimi roolinsa suomien oikeuksien ja velvollisuuksien mukaisesti. Koulutuotannoissa riskinä on, että roolin haltijan käytös koetaan ylimieliseksi. Tämä johtunee suureksi osaksi siitä, että todellista valtaa ei kenelläkään koulutuotannon ryhmän jäsenellä ole toista enempää. Esimerkiksi opiskelijatuottaja vastaa koko tuotantopaletin pyörittämisestä, koska se kuuluu hänen rooliinsa. On kuitenkin selvä, että koulutuotanto on vasta harjoittelua, joten opiskelijatuottajalla ei ole kannustimia tai vaatimusvaltaa yhtään sen enempää kuin muillakaan työryhmän jäsenillä. Raja rooliin kohdistettujen odotusten ja roolin haltijan käyttäytymisen välillä onkin häilyvä. Tietyntyylinen ehdottomuus ja päättäväisyys nähdään ammattitaitona, jos sen koetaan palvelevan tuotannon yhteistä hyvää.

Toisaalta taas koulutuotannot vaativat joustavuutta roolien suhteen. Emme suvaitse tuotantoryhmän jäsentä, jonka rooli on hänessä niin tiukassa, ettei hän ole valmis rikkomaan roolinsa rajoja muita auttaakseen, kun taas ammattituotannoissa maskeeraajan ei oleteta hoitavan apulaisohjaajan tai valaisijan tehtäviä. Koulutuotannoissa pyritään omaksuma roolit tuotantoryhmässä ja toimimaan sen mukaan. Rooleista on kuitenkin helppo poiketa, mikä näkyy muun muassa roolien sekoittumisena ja työtehtävien monipuolisena kirjona. Ammattituotannoissa selkeät ja jaetut työtehtävät ovat elinehto sujuvalle tuotantotyökentelylle. Jos koulutuotannoissa toimittaisiin yhtä ehdottomasti, ei odotetun kaltaista tulosta luultavasti saavutettaisi. Koulutuotannoissa ollaan valmiita rikkomaan roolien rajoja ja auttamaan muita tuotantoryhmän jäseniä tarpeen niin vaatiessa. Työryhmän jäsenet eivät pahastu, jos järjestäjä toimii päivän valoryhmässä tai tuottaja lavastaa. Ammattituotannoissa moinen aiheuttaisi varmasti hämmennystä, jopa koko tuotannon uskottavuuden kyseenalaistamista.

Limnell (2012) näkee roolijaoissa yhden suurimmista eroista koulu- ja ammattituotantojen välillä. Ammattituotannoissa roolit ja tehtävät ovat selkeät ja tarkoin määritellyt. Kukin tuotantoryhmän jäsen tietää paikkansa ja oman roolinsa rajat. Limnell kertoo, että tuotantojen aikana eripuraa työryhmän jäsenten välillä onkin syntynyt erityisesti silloin, kun rajat eivät ole olleet täysin selkeät. Esimerkkinä tästä hän antaa pukusuunnittelijan ja maskeeraajan. Vaikka pukusuunnittelija on osastonsa pomo, on maskeeraaja hänen kanssaan tasavertainen. Nämä kaksi saattavatkin kiistellä muita herkemmin. Toinen toisiaan haastava kaksikko on kuvaaja ja lavastaja. Heidän kohdallaan kyse on lähes poikkeuksetta näkemyseroista, joista kiistellään yli roolirajojen.

Suksi (2012) on Limnellin kanssa samoilla linjoilla. Mikäli asiat koulutuotannoissa halutaan tehdä mahdollisimman ammattimaisesti, olisi syytä ymmärtää työtittelit ja se, mitä ne pitävät sisällään. Suksen mukaan tämä on tärkeää jo ihan sen vuoksi, että osataan varautua oikealla määrällä ihmisiä. Tuotantovaiheessa väärin mitoitetulle työryhmälle ei ammattituotannoissa ole enää varaa. Lisäksi tuotantoihin olisi hyvä asettaa taiteellisessa vastuussa olevat ihmiset, joiden hyväksynnän kautta asiat tehdään. Yksittäinen jäsen ei saisi sooloilla ilman esimiehensä hyväksyntää edes koulutuotannoissa. Suksen mielestä esimerkiksi

opiskelijatuottajan tulisi tiedostaa, millaisia päätöksiä voi tehdä ilman, että haluttu lopputulos kärsii. Tässä hän näkee kuitenkin käytännön ongelman. Tuottajan tulee ajatella kustannustehokkaasti, mikä asettaa koulutuotantoihin nurinkurisen haasteen: varsinaista budjettia kun ei yleensä ole. Resurssien puute vaikuttaa-kin siihen, ettei rooleja koulutuotannoissa voida toteuttaa ammattituottajien tavoin.

Ryhmätyöskentelyä ja oman roolin omaksumista tukee itsetuntemus ja kyky hallita omia heikkouksiaan. Elokuva- ja televisioala tarvitsee monenlaisia ihmisiä, sillä työnkuvat ovat monipuolisia. On hyvä muistaa, että kun yksi rooli vaatii pedanttista suhtautumista, niin toisessa se saattaa taas rajoittaa. Alalla työskentely vaatii ennen kaikkea huomaamiskykyä sekä kykyä sopeutua työryhmään ja kulloinkin vallitsevaan tilanteeseen, oli rooli ryhmässä mikä tahansa. (Uotila 2012.)

4 Tuotantoryhmän prosessi ja kehitysvaiheet

4.1 Jatkuva muutos luo ryhmän prosessin

Tuotantoryhmän prosessia voidaan pitää jatkuvana tapahtumien ketjuna, liikkeenä sekä muutosten kulkueena ryhmän kokonaistoiminnassa. Prosessi on kokoelma tuotantoryhmän tilanteiden vaihtumisia, jotka omalta osaltaan luovat uusia tilanteita, uusia tarpeita ja uusia tavoitteita. Muutos on prosessin olemus: ryhmän vuorovaikutuksessa mukana olevien virikkeiden myötä tilanteet vaihtuvat toisiksi, tilanteiden dynaamiset voimat suhteutuvat uudestaan ja tilanteet muuttuvat uusiin. (Jauhiainen & Eskola 1993, 81.)

Kun tarkastelee audiovisuaalisella kentällä toimivaa tuotantoryhmää, on kiinnitettävä huomiota sen nopeatempoiseen työskentelytapaan, hetkessä muuttuviin tilanteisiin ja olosuhteisiin. Tuotantoryhmä lieneekin yksi niitä harvoja ryhmiä, joissa tilanteiden vaihtuminen on niin selkeästi nähtävissä. Vaikka työ itsessään on ryhmän jäsenille pitkälti samaa, vaihtuvat mm. kuvauspaikat, näyttelijät ja kuvausolosuhteet. Muutokset voivat olla hyvinkin yllättäviä ja ne voivat kohdata toistuvasti. Tämä väistämättä vaikuttaa tuotantoryhmän tarpeisiin ja tavoitteisiin

niin päivätasolla kuin pitkällä tähtäimellä. Jatkuva muutos vaikuttaa väistämättä ryhmään ja sen prosessiin.

4.2 Prosessin kaksitasoisuus

Elokuva- ja televisioalan tuotantoryhmien prosessi voidaan nähdä kaksitasoisena: se koostuu useista muutos- ja kehitysprosesseista (Himberg & Jauhiainen 1998, 141). Muutosprosessia määrittelee muuttuvien tilanteiden dynamiikka, kun taas kehitysprosessi rakentuu muutosprosesseista. Muutosprosessin ilmaistessa toiminnan muuttumista tilanteiden mukaan kehitysprosessi heijastelee näiden vaiheittaista etenemistä kohti tuotantoryhmän toiminnan tarkoitusta. (Jauhiainen & Eskola 1993, 84.) Ryhmän prosessin seuraaminen on välttämättömyyttä sekä muutos- että kehitysprosessin tasolla. Tilannekohtaisen ryhmädynamiikan ymmärtäminen ja ohjaaminen edesauttavat tuloksellista käyttäytymistä ja ryhmä kehittyi saavuttaakseen toimintansa tarkoituksen. Muutosprosesseista huolehtiminen on suurin edellytys kehitysprosessin etenemiselle. (Jauhiainen & Eskola 1993, 97.)

4.3 Tuotantoryhmän kehitysprosessin vaiheet

4.3.1 Tuckmanin viisivaiheinen malli

Kehitysprosessin aikana ryhmäkokonaisuus saavuttaa kiinteyden ja vaaditun toimintakyvyn ja ryhmän jäsenet löytävät paikkansa eli tapahtuu ryhmäistyminen. Ainoa kriteeri, jonka avulla tuotantoryhmän kehittymistä voidaan arvioida, on toiminnan tarkoituksenmukaisuus. Yksittäisen jäsenen kannalta ryhmän kehitysprosessi on hyväksyttävän jäsenyyden ja ryhmäkokonaisuuden kannalta toimivan jäsenyyden kehittämistä. (Jauhiainen & Eskola 1993, 91.)

Kehitysprosessia käsittelevä kirjallisuus nojaa yleisimmin yhdysvaltalaisen tutkijan, Bruce Tuckmanin, (Kopakkala 2005, 48) kehittämään teoriaan ryhmän vaiheittaisesta kehityksestä (Jauhiainen & Eskola 1993, 93). Siihen liittyvä viisivaiheinen malli on sosiaalipsykologien yleisesti käyttämä. Mallin mukaan ryhmä

käy läpi viisi kehitysvaihetta. Vaiheet jaetaan seuraavasti: forming (muodostuminen), storming (kuohunta), norming (normeista sopiminen), performing (suoritus) sekä adjourning (päättäminen). (Pennington 2002, 72 - 73.)

Tätä Tuckamin viisivaiheista mallia käytetään erityisesti silloin, kun kyseessä on sekundaariryhmä eli tavoitteellinen ryhmä. Primaariryhmässä, jonka toimintatavat ovat jo rutinoituneet ja jonka jäsenet tuntevat hyvin toisensa, viisivaiheinen malli ei välttämättä enää toteudu. (Ahokas ym. 2008, 140.) Vaikka tuotantoryhmät käyvät läpi samat kehitysvaiheet, tulee muistaa, että jokaisen ryhmän prosessi on ainutlaatuinen. Kunkin tuotantoryhmän prosessin eteneminen, pysähtyminen ja taantuminen voidaan arvioida ainoastaan sen toiminnan tarkoituksenmukaisuuden perusteella. (Jauhiainen & Eskola 1993, 95.)

Tuotantoryhmä on tavoitteellinen, joten Tuckmanin viisivaiheisen mallin voidaan ajatella pätevän siihen. Koulutuotannoissa tuotantoryhmä käy läpi nämä viisi vaihetta, vaikka sen jäsenet olisivat työskennelleet jo aikaisemmin yhdessä. Tuotanto on uusi, sen mukanaan tuomat tilanteet ovat uusia, tuotantoryhmän jäsenten työtehtävät ovat mahdollisesti uudet, haasteet ovat edelliseen tuotantoon verrattuna toiset, samoin mahdollisuudet. Tuckmanin viisivaiheinen malli toistui mielestäni selkeimmin koulutuotannossa, jossa kuvasimme Joensuun kaupungin teatterille trailereita kolmeen eri näytelmään. Syy, miksi kiinnitin tähän huomiota, oli siinä, että kuvasimme trailerit toinen toisensa jälkeen samalla työryhmällä. Ainoastaan käsikirjoittajien ja ohjaajien roolit vaihtuivat. Vaikka tuotantoryhmän jäsenet pysyivät samoina ja työskentelimme trailereiden tiimoilta yhdessä myös kuvauspäivien ulkopuolella, toistui malli kussakin kolmessa tuotannossa. Kun työryhmä aloitti uuden trailerin tuotannon, alkoi sen omakin kehitys aina alusta. Opiskelijatuottajana koin tilanteen hämmentävänä, mutta Linnellille (2012) vaiheiden toistuminen on tuttua. Hän näkee, että tuotantopäällikkönä hän käy läpi muodostumisen, kuohunnan ja normeista sopimisen useaan kertaan jo ennen tuotannon alkua. Ensin ohjaajan, lavastajan ja kuvaajan kanssa sekä lopulta vielä koko muun tuotantoryhmän. Tuotannon ryhmät ja osastot käyvät vaiheet läpi ennen kuvausten alkua tutustuessaan toisiinsa ja aloittavat samat vaiheet alusta muun tuotantoryhmän kanssa, kun kuvaukset alkavat.

4.3.2 Muodostuminen

Muodostumisella tarkoitetaan tuotantoryhmän kehityksen alkuvaihetta, jolloin ryhmän jäsenet tutustuvat toisiinsa, jakavat tietoa kokemuksistaan ja kertovat taustoistaan ja asenteistaan (Pennington 2002, 72). Orientoituminen tilanteeseen, tuotannon luonteen selvittäminen ja hyväksyttävien toimintatapojen löytäminen koetaan erityisen tärkeäksi (Jauhiainen & Eskola 1993, 93). Vaiheen aikana ryhmä on riippuvainen ohjauksesta ja se kaipaakin selkeää johtajaa. Uusi tilanne, uudet ihmiset ja uusi tuotanto luovat epävarmuutta, jonka vuoksi ryhmän jäsenet saattavat olla toisiaan kohtaan korostetun kohteliaita. (Ahokas ym. 2008, 140.) Tästä syystä muodostumisvaihetta kutsutaan myös kuherteluvaiheeksi, sillä toisinaan jäsenet saattavat kokea uuden ryhmän ainoastaan positii-viseksi asiaksi. Muodostumisen kannalta tuotantoryhmän rakenteen ja perussääntöjen luominen sekä tavoitteista sopiminen ja suuntaaminen asetettuun lopputulokseen ovat ensiarvoisen tärkeitä. Tästä vastuu on tuotantoryhmän sen hetkisellä johtajalla, joka useimmissa tapauksissa on tuotantopäällikkö. Tuotantoryhmän muodostumisvaihetta voidaan pitää onnistuneena, kun ryhmä on tietoinen yhteisistä säännöistä, toimintatavoista ja tavoitteista, ja kun sen jäsenet kokevat, että ryhmälle on syntynyt oma identiteetti. (Pennington 2002, 72.)

Muodostumisvaiheessa tuotantoryhmää ohjaavalla henkilöllä on suuri rooli. Hänen on koottava ryhmä, saatava se ymmärtämään toimintansa tarkoitus ja pyrittävä ohjaamaan ryhmä haluttuun suuntaan. Koulutuotannoissa opiskelijatuottaja toimii usein myös linkkinä ryhmän jäsenten välillä. Toisinaan hän saattaa olla ainoa, jonka kaikki ryhmän jäsenet tuntevat. Opiskelijatuottajan kautta ja hänen avullaan tutustuminen ryhmän toisiin jäseniin on helpompaa. Koulutuotannoissa tämä näkyy erityisesti silloin, kun tuotannoissa on mukana eri vuosikurssien opiskelijoita. Opiskelijatuottaja voi omalla käytöksellään edesauttaa ryhmän muodostumista ja ryhmän jäsenten keskinäistä kommunikointia. Kun muodostumisvaihe on käynnistynyt, tutustuminen ja yhteistyö sujuvat usein omalla painollaan.

Tuotantopäällikön näkökulmasta katsottuna tuotannon alku on Limnellin (2012) mukaan erittäin tärkeä ja miellyttävä vaihe. Tällöin on aikaa tutustua muodostuvan ryhmän jäseniin ja käydä heidän kanssaan läpi tuotannon ja yhtiön toimintatavat. Rauha vähenee sitä mukaa, kun tuotanto lähestyy. Limnell pyrkii vaikuttamaan tuotantoryhmän kokoonpanoon, varsinkin jos hänellä on aiempia kokemuksia – hyviä tai huonoja – henkilöstä, jonka palkkaamista tuotantoon harkitaan. Limnell kertoo yleensä antavansa ryhmien johtajille varsin vapaat kädet omien alaistensa valintaan. Tärkeintä on, että he saavat mieleisensä ja toimivan kokoonpanon. Kokemuksensa perusteella Limnell on sitä mieltä, että työryhmän muodostumiseen ja toimivuuteen tuotannon aikana vaikuttaa suuresti se, ovatko eri ryhmien, kuten lavastus tai ääni, jäsenet työskennelleet aiemmin keskenään. Draaman tekijöitä on Suomessa edelleen hyvin vähän, joten yleensä ihmiset tuntevat valtaosan tuotantoryhmän muista jäsenistä jo ennestään, Limnell kertoo. Tällöin muodostumisvaihe on hieman erilainen kuin täysin uuden ryhmän kanssa.

4.3.3 Kuohunta

Kuohuntavaiheessa tuotantoryhmässä saattaa ilmetä sen jäsenten välisiä ristiriitoja ja konflikteja. Jäsenten erilaiset näkemykset ja pyrkimykset voivat sotia keskenään. (Pennington 2002, 73.) Jäsenet testaavat toisiaan ja tuotantoryhmän sen hetkistä johtajaa, kuten tuotantopäällikköä tai apulaisohjaajaa. Jäsenet ovat valmiimpia ja rohkeampia kannanottoihin, vaikka tietäisivät niiden aiheuttavan erimielisyyttä työryhmän jäsenten välillä. Jännitystä syntyy ryhmän jäsenten keskuudessa, jäsenten ja johtajan välille sekä jäsenten suhtautumisessa koko tuotantoa kohtaan. (Jauhiainen & Eskola 1993, 93.) Yksilöt hakevat työryhmän muiden jäsenten hyväksyntää taidoilleen ja kritisoivat samalla toisiaan. Ryhmän kehittymisen kannalta onkin tärkeää, että tässä vaiheessa luodaan tuotantoryhmän rakennetta. Kuohuntavaiheesta puhutaankin ryhmän ”murrosikänä”. (Ahokas ym. 2008, 140.) Jotta vaiheen yli päästäisiin, on ryhmän neuvoteltava sovitut prioriteetit uudelleen ja päästävä niiden tärkeysjärjestyksestä yksimielisyyteen. Tuotantoryhmät, jotka epäonnistuvat ristiriitojen ja erimielisyyksien selvittämisessä, saattavat kuohuntavaiheen aikana joko osittain hajaantua tai

muuttua kykenemättömäksi hoitamaan tuotantoa onnistuneesti loppuun. (Pennington 2002, 73.)

Opiskelijatuottajana olen kohdannut kuohuntavaiheen jokaisessa koulutuotannossamme. Toisissa vaihe on ollut räikeämpi kuin toisissa, joissakin taas hillitympi, mutta ajalliselta kestoaltaan pidempi. Vaiheeseen kuuluvia näkyvimpiä piirteitä ovat toisten moittiminen heidän selkänsä takana, kuppikuntien syntyminen, yleinen huono ilmapiiri kuvauspaikalla, laiskuus ja välinpitämättömyys koko tuotantoa kohtaan. On valitettavaa, kuinka kuohuntavaiheessa tuotantoryhmän ongelmat kasvavat valtaviin mittasuhteisiin ainoastaan jäsenten oman toiminnan ja käyttäytymisen tuloksena. Ryhmän jäsenet ikään kuin lietsovat ristiriitoja toistensa välille ja värittävätkin jo olemassa olevia haasteita saaden koko työryhmän itsevarmuuden, kunnianhimon ja tehokkuuden laskemaan. Esimerkkinä voinen pitää erästä musiikkivideotuotantoa, jossa kuohuntavaihe oli lyhyt, mutta koko tuotantoryhmän kannalta raskas. Tuotannon toinen kuvauspäivä oli juuri käynnistynyt, kun työryhmässä alkoi rakoilla. Kuvaussihteeri ei ollut tyytyväinen ohjaajan ja hänen väliseen kommunikointiin, lavastaja ei halunnut auttaa muuta työryhmää kuvauskaluston siirtämisessä ja vetosi huonoihin sääolosuhteisiin, valaisija koki tyytymättömyyttä saamaansa ohjeistukseen, puvustaja ei halunnut jatkaa työtään näyttelijän kanssa ja apulaisohjaaja itki huonon työilmapiirin vuoksi. Ryhmän jäsenistä kaikki olivat työskennelleet jo aikaisemmin yhdessä ja edellisenä päivänä heidän yhteistyönsä oli ollut saumatonta. Toimin tuotannossa opiskelijatuottajana ja kuvauspäivät sujuivat lähinnä tarkkaillen työryhmän toimintaa. Huomasin seuraavani sekä tiedostaen että tiedostamattani työryhmäni jäsenten käyttäytymistä. Myöhemmin ymmärsin, ettei ryhmän jäsenten käytös tuotannon aikana ollut tuotannosta tai heidän kokemattomuudestaan johtuvaa, vaikka ne varmasti osaltaan vaikuttivatkin kuohuntaan. Samankaltainen käytös toistui myöhemmissä tuotannoissa, aivan kuten se oli toistunut jo aiemmissakin.

Työryhmän jäsenten välille syntyy suhteita aina rakastumisista ilmiriitoihin. Riitoja synnyttävät yleensä vahvat taiteelliset tai tuotannolliset näkemyserot ja hierarkiaepäselvyydet. Rakastumisessa lienee kyseessä puhdas henkilökemia. Esituotantovaiheessa sovitut yhteiset ja selkeät pelisäännöt useimmiten takaa-

vat sen, ettei ongelmia tuotannon aikana juuri synny. Tuotantojen ennakkosuunnittelulla onkin kuohunnan suhteen merkittävä vaikutus, sillä ilman sitä katastrofin ainekset ovat ilmassa. Tuotantoryhmän jako pienryhmiin saattaa ehkäistä riitojen ja kiistojen syntyä, sillä jokainen on tietoinen paikastaan ja tehtävästään. Riidat tuotantoryhmän jäsenten välillä ovat lähes poikkeuksetta näkemuseroista johtuvia. Asiat tappelevat, eivät ihmiset. Kitkaa saattaa aiheuttaa myös toisen jäsenen toimintatavat, jotka poikkeavat omista. Tämä vaatii lähinnä molemmiin puolista totuttelua ja luottamusta. Äärimmäisen harvoin ristiriitoja syntyy kahden ryhmän jäsenen henkilökohtaisista erimielisyyksistä. (Limnell 2012).

Limnell (2012) kertoo tuotantopäällikkönä puuttuvansa tuotantoryhmän sisäisiin ristiriitoihin ainoastaan silloin, jos tarve todella niin vaatii. Pieniä yhteenottoja tuotantojen aikana tulee aina, mutta ne myös asettuvat itsestään. Kyseessä on työyhteisö ja erimielisyydet kuuluvat tietyllä tapaa asiaan. Hänen mielestään asioista saa olla eri mieltä ja sanoa sen myös ääneen, mutta aikuisilta ihmisiltä voidaan odottaa heidän miettivän omaa käytöstään. Limnell näkee, että useimmiten konfliktitilanteet syntyvät, kun temperamentit kohtaavat, mutta hierarkia rauhoittaa kuohuntaa.

Tuotantojen aikana konflikteja tulee väistämättä, mutta ne ovat tapauskohtaisia ja uniikkeja. Uotila (2012) näkee konfliktien syntyvän monesti siitä, että työryhmän jäsen on lähtenyt niin sanotusti väärään tuotantoon: hänen oma elämäntilanteensa ei sovi tuotannon ajankohtaan. Tällöin jäsenen omat tavoitteet ja halut ovat ristiriidassa tuotannon vastaavien kanssa. On toki tilanteita, joissa työskentelytavat tai henkilökemiat eivät vain kohtaa. Erilaiset maailmankatsomukset aiheuttavat ristiriitoja ja saattavat näin ollen vaikuttaa koko tuotannon lopputulokseen. Konflikteja synnyttää myös jäsenen väärä asema tuotannossa, jolloin hän ei hallitse työtään toivotulla tavalla. Joko hänelle on annettu harhaanjohtava kuva työstä tai hänellä itsellään on ollut liian optimistinen kuva omasta osaamisestaan. On kuitenkin muistettava, että tuotantoprosessi ja lopputulos eivät korreloi. Hyvä ryhmä ei takaa hyvää lopputulosta. Esimerkiksi ohjaajan ja kuvaajan huonot välit eivät ole muun ryhmän kannalta positiivinen asia, mutta ne voivat synnyttää erinomaisen elokuvan. Pieni kitka ohjaajan ja kuvaajan välillä voi siis

haastaa molemmat parempaan suoritukseen, jolloin lopputulos saattaa olla hyvinkin hedelmällinen, vaikka prosessi itsessään ei sitä ollut. Tärkeimpinä konfliktien ehkäisemiseksi lienevät luottamus ja hyvä kommunikaatio tuotantoryhmän jäsenten välillä. (Uotila 2012).

4.3.4 Normien luominen

Ryhmä tiivistyy kolmannessa vaiheessa, normien luomisvaiheessa. Tuotantoryhmän sisäiset ristiriidat on voitettu ja vallalla ollut vastustus selätetty. Jäsenet pyrkivät tukemaan toisiaan, olemaan avoimia ja yhteistyölähtöisiä. (Ahokas ym. 2008, 140.) Jäsenet haluavat luoda yhteisiä toimintanormeja ja pystyvät uudelleen asettamaan työryhmälle tavoitteet (Jauhiainen & Eskola 1993, 93). Myönteinen tunne ryhmän identiteetistä sekä suhtautuminen ryhmän muihin jäseniin, yksimielisyys ryhmän tavoitteista ja tavoista saavuttaa edellä mainitut tavoitteet kuuluvat oleellisesti kolmanteen vaiheeseen. Tällöin tuotantoryhmän koheesio kasvaa ja jäsenet ovat tyytyväisiä ryhmäänsä. Normeista sopimisen vaihetta voidaan pitää ryhmän "lujittumisen etappina". Edellisen vaiheen ristiriidat on sovittu, toimintasäännöt omaksuttu ja työskentely yhteisen edun nimissä opittu. (Pennington 2002, 73.)

Opiskelijatuottajan rooli korostuu muodostumisvaiheen jälkeen normien luomisvaiheessa. Kuohuntavaihe vaatii kärsivällisyyttä, sillä se ottaa oman aikansa ja paikkansa. En kuitenkaan koe, että kuohunnan aikana opiskelijatuottajan on syytä puuttua ryhmän sisäiseen kuplintaan, ellei tilanne kärjisty äärimmilleen. Kun kuohuntavaihe laantuu, opiskelijatuottaja koetaan puolueettomaksi, sillä hän ei ole osallistunut ryhmän keskinäisiin välienselvittelyihin. Tällöin hänellä on erityinen asema, jonka myötä hän voi ohjata ryhmän sujuvasti kohti uusia tavoitteita ja yhteisiä normeja.

Ennakkosuunnittelu näkyy myös normien luomisvaiheessa. Kuohunnan jälkeen on helpompi ponnistaa kohti tavoitteita, kun ne on selkeästi määritelty. Kun tuotanto on huolella suunniteltu ja sille on annettu sen vaatimat resurssit, on ryhmänkin helpompi toimia yhteen. Varsinaista ohjausta ei tällöin tarvita, sillä puitteet toiminnalle on jo luotu. Tuotannon juna alkaa tässä vaiheessa kulkea ikään

kuin itsestään. Pikkuongelmilta ei voi välttyä, mutta pääpiirteissään ryhmä toimii itsenäisesti. (Limnell 2012).

4.3.5 Suoritus

Suoritusvaiheessa tuotantoryhmän työnjako on selvä ja energia on suunnattu tehokkaaseen työskentelyyn. Ryhmän jäsenet ovat valmiita auttamaan toisiaan ja toimimaan yhteisen edun sekä tuotannon päämäärän saavuttamisen nimissä. Kriittikiä annetaan rakentavasti ja työryhmä luottaa omaa toimivuuteensa sekä osaa toimia itsenäisesti. (Ahokas ym. 2008, 140.) Roolit ovat jossain määrin joustavia ja ryhmän toimintakykyä tukevia. Jäsenet ottavat vastuuta työtehtävistään ja pyrkivät suoriutumaan niistä kunnianhimoisesti. (Jauhiainen & Eskola 1993, 94.) Ryhmä keskittyy intensiivisesti tuotantoon ja toimii annettujen ohjeiden sekä sovittujen prioriteettien mukaisesti. Suoritusvaiheessa tuotantoryhmä on usein jakautunut tiiviimmin pienemmiksi ryhmiksi tai jäsenet toimivat yksin. Kukin vastaa oman osaamis- ja vastuualueensa toimivuudesta. Työryhmän jäsenet haluavat tukea toistensa työtä tekemällä vastuuntuntoisesti omansa. (Pennington 2002, 73.) Suoritusvaihe on tuotantoryhmälle usein mieluisin. Tässä vaiheessa tuotanto on asettunut omiin uomiinsa: ristiriidat on saatu selätettyä, jäsenet tietävät paikkansa sekä työtehtävänsä ryhmässä ja ottavat vastuuta rohkeammin. Tuotanto halutaan saattaa yhdessä loppuun.

Tuotantoryhmän työskennellessä itsenäisesti ja tuotannon edetessä ikään kuin omalla painollaan, on syytä kuitenkin olla valppaana. Tässäkään vaiheessa ei saa tuudittautua siihen, että kaikki sujuu mallikkaasti, sillä mitä vaan tapahtua, oli kyse sitten tekniikasta, aikatauluista tai ryhmän jäsenistä. On ajateltava tuotannon kokonaisuutta ja tuotantoryhmä on osa sitä. Yksikin vastoinkäyminen muuttaa koko palettia, liittyy se sitten tuotantoon tai tuotantoryhmän jäseneen. Tulee myös muistaa, että ryhmän on juuri niin vaivatonta työskennellä kuin mitä tuotantopäällikkö on heille pedannut. Positiivisesti on toki ajateltava ja luottoa omaan työryhmään on oltava. (Limnell 2012).

Koulutuotantojen aikana olen huomannut, että ryhmän kannalta opiskelijatuottajan merkitys on suoritusvaiheessa vähäisin. Työ on myös tehokkaimmillaan,

sillä alun innostus ja haparointi sekä toisen vaiheen konfliktit ovat tasaantuneet ja itse työ saa ryhmän jäsenten panostuksen. Uotilan (2012) mielestä vaihe on ideaalein. Hänen mukaansa vaihe saavutetaan silloin, kun 20-80 prosenttia tuotannosta on tehty. Loppu on Uotilan mukaan jo irrottautumista prosessista. Suoritusvaiheessa tuotantoryhmän jäsenet ovat nähneet muiden vahvuudet ja heikoudet sekä korjanneet oman käyttäytymisen sen mukaiseksi. Ryhmän jäsenten välit ovat tällöin vakaimmat, sillä he ovat löytäneet tavan toimia muuhun ryhmään nähden ja työ sujuu mielekkäästi. Tämän vaiheen jälkeen työryhmä saattaa kokea tietynlaista kyllästymistä tuotantoa kohtaan: työ tuntuu rutiininomaiselta ja ajatukset saattavat olla jo seuraavan projektin ympärillä. (Uotila 2012).

4.3.6 Päätös

Päätösvaiheessa tuotantoryhmät lopettavat työnsä ja sen jäsenet erkanevat, sillä kuvausjakso on saatettu loppuun. Päätösvaihe saattaa toki kohdata työryhmän myös silloin, kun tuotanto ei esimerkiksi taloudellisista syistä edisty. Ryhmän, joka on saavuttanut koheesion, toiminut hyvin yhdessä ja muodostanut vahvan identiteetin, on toisinaan vaikea hajaantua ja luopua jäsenistään. (Pennington 2002, 73 - 74.) Tunteet ovat päätösvaiheessa vahvasti esillä. Ne saattavat vaihdella ryhmän jäsenten välillä aina helpotuksesta masennukseen ja osa tuntee eräänlaista ”eroahdistusta”. (Kopakkala 2005, 51.)

Elokuva- ja televisiotuotannoissa työryhmän jäsenet kokevat usein konfluenssin tapaista ”rakastumista”. Koska työ on hyvin intensiivistä sekä intuitiivista, on jokainen tuotanto jollain tapaa haikea lopettaa. Kun työskentely on ollut harmoinista, lisää se haikeutta entisestään. Ryhmän jäseniä jää kaipaamaan sekä heidän persoonansa että työskentelytapojensa vuoksi. Toisaalta voi tuntea suurtaikin helpotusta, jos on joutunut tekemään pakonomaisesti töitä jonkun ryhmän jäsenen kanssa. On kuitenkin hyvä muistaa, että jokainen kokee asiat aina omasta näkökulmastaan. Toisen näkemys yhteiseen kokemukseen voi olla hyvinkin erilainen. Kun omalla käytöksellään on mahdollistanut toisen työskentelyn hänen luonteensa puitteissa, varmistaa ikään kuin sen, ettei päätösvaiheessa kenellekään jää mitään henkilökohtaista hampaankoloon. (Uotila 2012).

Päätösvaihe sulkee tuotannon ympyrän ja onkin tärkeä ryhmän itsensä kannalta. Koulutuotannoista puhuttaessa päätöstä voitaisiin ajatella eräänlaisena terapiavaiheena, sillä usein prosessin päättyessä tuotantoryhmän jäsenet ovat sekä valmiita että halukkaita jakamaan tuntemuksiaan ja ajatuksiaan tuotantoon ja toisiinsa liittyen. Jotta tuotanto voitaisiin päättää hyvässä hengessä, onkin hyvä, että ryhmän jäsenet saavat läpikäydä tuotantoa joko yhdessä tai pienemmissä ryhmissä. Mieltä painaneet asiat osataan esittää asiallisesti ja kritiikki antaa rakentavasti, toisin kuin kuohuntavaiheessa. Koen, että päätösvaiheessa opiskelijatuottajan tehtävänä on tuoda esille tuotannon aikana ilmenneet epäkohdat, mutta myös jakaa kiitokset työryhmän jäsenille. Päätösvaiheen jälkeen jokaisella tulisi olla tunne, että hänen työtään on arvostettu ja hänen panoksensa on ollut tärkeä siinä missä muidenkin. Päätösvaiheessa syyttävät sormet on syytä laskea ja muistaa, että tuotanto on saavuttanut päämääränsä.

5 Pohdinta

Eryteisesti opiskelijatuottajille suuntaamani opinnäytetyö nojasi vahvasti sosiaalipsykologiaan jo aiheensa puolesta. Olen pyrkinyt luomaan yksilön ryhmäkäyttäytymistä koskevan teorian alan kirjallisuuteen pohjautuen ja kirjoittamaan sen audiovisuaalisen alan käytäntöön omien ja audiovisuaalisen alan ammattilaisten kokemusten kautta.

Kuten opinnäytetyöstäni käy ilmi, opiskelijatuottajan rooli koulutuotannoissa on hyvin erilainen mitä tuottajan rooli ammattituotannoissa, johtuen lähinnä taloudellisen vastuun ja siihen liittyvien työtehtävien puuttumisesta. Tästä syystä en keskittynyt peilaamaan näiden kahden suhdetta tuotantoryhmään, sillä erot ovat suuret. Opinnäytetyöni pääasiallinen tavoite oli selittää ryhmässä tapahtuvia muutoksia tuotannon aikana, näiden syitä ja seurauksia sekä niiden mahdollisia eroja koulu- ja ammattituotantojen välillä. Opiskelijatuottaja saattaa toimia suurimman tuotantoryhmän vetäjänä ilman tietämystä ryhmän toiminnasta. Itse opiskelijatuottajana olen kokenut, etteivät suurimmat haasteet tuotannon aikana ole johtuneet huonosta kuvaussäästä, vajaasta kalustosta tai ääniongelmista. Kompastuskiviksi ovat muodostuneet työryhmän jäsenten keskinäiset välit, jotka

ovat vaikuttaneet koko ryhmän työilmapiiriin ja siten myös ryhmän tehokkuuteen sekä kykyyn saavuttaa asetettu päämäärä. Kun yhteishenki kuvauspaikalla on olematon, turvautuu osa tuotantoryhmän jäsenistä lähes poikkeuksetta opiskelijatuottajaan. Sen sijaan, että hän syyttäisi ongelmista itseään, toista ryhmän jäsentä tai vastaavasti kokonaista osastoa, tulisi hänen mielestäni tiedostaa opinnäytetyöni sisältämät vaiheet ryhmän kehityksestä. En väitä, että kaikki tuotannon aikana esiintyvät ongelmat tai onnistumiset johtuisivat ryhmän sisällä tapahtuvista muutoksista, mutta halusin tuoda esille niiden merkityksen audiovisuaalisissa tuotannoissa.

Tarkoitukseni ei ole korostaa opiskelijatuottajan roolia ryhmässä enkä ole sitä mieltä, että hänen tulisi toimia tuotantoryhmänsä psykologina tai terapeuttina. Uskon kuitenkin, että hänen tulee ymmärtää ryhmän sisäisiä ongelmia ja niiden mahdollisia syitä, jotta hän voi ohjata ryhmän toimintaa eteenpäin. Toivoisin, että opiskelijatuottaja ymmärtää miksi ryhmä käyttäytyy niin kuin se tekee, jottei hänen tarvitsisi kitkeä tai korostaa ryhmän luonnollisia kehitysvaiheita. Mielestäni opiskelijatuottajan on helpompi suhtautua tuotantoryhmään ja sen toimintaan, kun hän tiedostaa ryhmän kehitysvaiheet ja ymmärtää ryhmän sisällä tapahtuvia muutoksia – koetaan ne sitten positiivisiksi tai negatiivisiksi.

Kun opinnäytetyöni myötä tutustuin tarkemmin ryhmän kehitystä käsittelevään kirjallisuuteen, koin lievää helpotusta. Useat koulutuotantojemme aikana kohtaamani ongelmat saivat selityksen. Valitettavaa oli kuitenkin se, että tieto saavutti minut vasta tässä vaiheessa. Olisinko suhtautunut tuotannon tilanteisiin toisin ja toiminut eri tavalla, luultavasti paremmin, jos olisin tiennyt tämän kaiken jo koulutuotantojemme aikana? Se, että tiedostan ryhmän eläväksi ja alati muuttuvaksi kokonaisuudeksi, ei luonnollisestikaan poista tai lisää tulevien tuotantojen aikana kohtaamiani onnistumisia ja epäonnistumisia. Mielestäni se kuitenkin edesauttaa suhtautumistani vallitseviin tilanteisiin ja muutoksiin. Koen tämän tärkeäksi sen vuoksi, että pystyessäni muokkaamaan omaa asennettani ja käyttäytymistäni, kykenen myös toimimaan vankempaa tukena muille työryhmäni jäsenille.

Opinnäytetyöstäni käy ilmi, että ero koulu- ja ammattituotantojen ryhmädynamiikan välillä on merkittävä. Keskeisimmät syyt tähän lienevät kokemuksen, hierarkian sekä vastuun puute. Koulutuotannoissa työryhmän jäsenet eivät luonnollisestikaan omaa samanlaista kokemusta kuin ammattituotantojen parissa työskentelevät. Tuotantotyöskentelyä vasta opetellaan ja erilaisia työrooleja harjoitellaan. Vankkaa kokemusta ei ole, toimintatapoja haetaan, ryhmätyöskentelyä hiotaan ja rutiinit puuttuvat. Tämä näkyy työskentelyn sujuvuudessa sekä työryhmän jäsenten keskinäisissä suhteissa ammattituotantoja räikeämmin.

Selkeiden roolien ja hierarkian puute koulutuotannoissa on toinen syy ryhmädynamiisiin eroihin ammattituotantoihin verrattuna. Ammattituotannoissa työryhmän jäsenillä on tarkoin määritelty rooli ja työtehtävät sekä ryhmällä selkeä hierarkia. Koulutuotannoissa joudumme välillä rikkomaan roolirajoja, jotta tuotanto etenisi. Toisinaan joku ryhmän jäsenistä työskentelee samaan aikaan useammassa roolissa, mikä vaikuttaa väistämättä muun työryhmän toimintaa. Koska roolien työnkuvat koulutuotannoissa ovat hämärät, aiheuttaa se usein vastakkainasettelua, väärinkäsityksiä ja kitkaa työryhmän jäsenten välille. Tiedostamme hierarkian teoriassa, mutta käytäntöön asti se ei yllä. Vahvempana koemme opiskelijälähtöistä yhteenkuuluvuutta ja samanarvoisuutta. Koska selkeästi määriteltyjä ja työryhmän sisällä yhteisesti hyväksytyjä johtajia ei varsinaisesti ole, toistuu hierarkian puute työskentelyssä pahimmassa tapauksessa niin, että kaikki tekevät kaikkea ilman, että kukaan tekee mitään.

Viimeinen keskeisimmistä eroista koulu- ja ammattituotantojen välisessä ryhmädynamiikassa on vastuu ja sen mukanaan tuomat paineet. Ammattituotannoissa on sekä taloudellinen että taiteellinen onnistumisodotus. Lisäksi työryhmän jäsenet valitaan ja palkataan heidän oman ammattitaidon ja osaamisen vuoksi. Koulutuotannoissa tilanne on toinen. Pyrimme tekemään parhaamme ja oppimaan uutta, se riittää. Emme ole tulosvelvollisia ulkopuolisille tahoille – tilaustöitä lukuun ottamatta. Niissäkään viimekäden vastuu ei kuitenkaan ole opiskelijoilla. Toisaalta voimme ajatella, että tällainen vastuuttomuus rajoittaa. Emme haasta itseämme ja opiskelijakollegoitamme parempaan suoritukseen, sillä paineita niin sanotusti täydellisestä onnistumisesta ei ole. Ammattituotannoissa työryhmän jäsenet saavat lisäksi rahallisen korvauksen tekemästään työstä. He

tietävät olevansa valittuja ja haluttuja tehtävään. Tämä toki lisää paineita työssä onnistumiseen. Koulutuotannoissa tällaisia paineita ei ole, sillä opiskelu itsessään edellyttää osallistumista tuotantoihin, tunki osansa ryhmässä arvostetuksi tai ei.

Vaikka erot ryhmädynamiikassa koulu- ja ammattituotantojen välillä ovat joiltakin osin suuret, toistuvat ryhmän kehitysvaiheet kummassakin. Koulutuotantojen ryhmätyöskentelyssä haasteet ovat toiset kuin ammattituotannoissa, johtuen juuri kokemuksen, hierarkian ja vastuun puuttumisesta. Tämä ei kuitenkaan sulje pois sitä, etteikö ammattituotantojen työryhmät kävisi läpi samoja vaiheita ja muutoksia. Ne ovat vain hillitympiä ja näkymättömämpiä. En siis usko, että koulutuotantojen aikana läpikäymämme haasteet ja onnistumiset ryhmätyöskentelyssä olisivat missään nimessä hyödyttömiä siirtyessämme ammattituotantoihin. Tärkeää on vain tiedostaa, että ammattituotantojen työryhmät ovat järjestäytyneesti rakennettuja komplekseja, joissa jokaisella on oma paikkansa ja työtehtävänsä. Kun omaksumme oman roolimme osana ammattituotantoa ja sisäistämme työryhmän hierarkian ja sen asettamat käyttäytymisodotukset, tulemme todennäköisesti yllättymään ryhmätyöskentelyn tietynlaisesta selkeydestä.

Lähteet

- Ahokas, M., Ferchen, M., Hankonen, N., Lautso, A. & Pyysiäinen, J. 2008. Sosiaalipsykologia. Helsinki: WSOY.
- Baron, R. A. & Byrne, D. 2000. Social Psychology. Boston: Allyn & Bacon.
- Burr, V. 2004. Sosiaalipsykologisia ihmiskäsityksiä. (The Person in Social Psychology, 2002). Suom. Jyrki Vainonen. Tampere: Vastapaino.
- Eskola, A. 1973. Sosiologian tutkimusmenetelmät 1. Helsinki: WSOY.
- Eskola, A. 1975. Sosiologian tutkimusmenetelmät 2. Porvoo: WSOY.
- Eskola, A. 1990. Sosiaalipsykologia. Helsinki: Tammi.
- Eskola, A. 1996. Vuorovaikutus, muutos, merkitys. Helsinki: Tammi.
- Fitzsimmons, A. 1997. Breaking and Entering: Land Your First job in Film Production. Los Angeles: Lone Eagle Publishing co.
- Gates, R. 1999. Production Management for Film and Video. 3rd Edition. London: Focal
- Greenberg, J. & Baron R. A. 1993. Behaviour in Organisations. Boston: Allyn & Bacon.
- Helkama, K., Myllyniemi R. & Karmela L. 2005. Johdatus sosiaalipsykologiaan. Helsinki: Edita.
- Himberg, L. & Jauhiainen, R. 1998. Suhteita, minä, me ja muut. Helsinki: WSOY.
- Irving, D. K. & Rea, P. W. 2006. Producing and Directing the Short Film and Video. Boston: Elsevier.
- Jauhiainen, R. & Eskola, M. 1994. Ryhmäilmiö. Juva: WSOY.
- Juntunen, M. 1997. Elävän kuvan sanasto. Helsinki: Oy Edita Ab.
- Kopakkala, A. 2005. Porukka, jengi, tiimi. Ryhmädynamiikka ja siihen vaikuttaminen. Helsinki: Edita Prima Oy.
- Lahikainen, A. R. & Pirttilä-Backman, A. 2007. Sosiaalipsykologian perusteet. Helsinki: Otava.
- Limnell, O. 2012. Tuotantopäällikkö. Production House Oy. Haastattelu 11.10.2012.
- Lindfors, O., Paakkola, E. & Pylkkänen, K. 1991. Yhteisödynamiikka: ihminen muuttuvassa työyhteisössä ja kulttuurissa. Jyväskylä: Atena Kustannus.
- LoBrutto, V. 2002. The Filmmaker's Guide to Production Design. New York: Allworth.
- Lumet, S. 2004. Elokuvan tekemisestä. (Making Movies, 1995). Suom. Petri Stenman. Helsinki: Like.
- Nemert-Svedlund, E., Rundblom, G. 1989. Elokuvakirja. (Filmboken, 1987). Suom. Airi Vilhunen. Helsinki: Laatusana Oy.
- Ojala, T. & Uutela, A. 1993. Rakentava vuorovaikutus. Helsinki: WSOY.
- Patz, D. 2002. Production Management 101: The Ultimate Guide to Film and Television Production Management and Coordination. Studio City, CA: Michael Wiese.
- Pennington, D. C. 2005. Pienryhmän sosiaalipsykologia. (The Social Psychology of Behaviour in Small Groups, 2002). Suom. Marja Ahokas. Helsinki: Gaudeamus.
- Pirilä, K. & Kivi, E. 2010. Teos: Elävä kuva – elävä ääni. Helsinki: Like.
- Rossi, L.-M. 2010. Käsikirja sukupuoleen. Tampere: Vastapaino.
- Rönkkö, T. 2011. Kuoroäänitetuotannon ryhmädynamiikka äänittäjän näkökulmasta. AMK-opinnäytetyö. Pohjois-Karjalan ammattikorkeakoulu.

- Schellenberg, J. 1988. Sosiaalipsykologian klassikoita. (Masters of Social Psychology, 1978). Suomentanut Marja Ahokas. Helsinki: Gaudeamus.
- Suksi, S. 2012. Ammattikorkeakouluopiskelija (medianomi). Haastattelu 28.11.2012.
- Tiuraniemi, J. 1993. Yksilö, ryhmä, organisaatio. Sosiaalipsykologian perusteita. Turku: Turun yliopiston täydennyskoulutuskeskus
- Uotila, P. 2012. Elokuvaaja. Haastattelu. 17.10.2012.

Koulutuotannot / Pohjois-Karjalan ammattikorkeakoulu

(Ohjaavana opettajana Marjo Valve)

Kuvaussihteeri

Snow White's Poison Bite, "She's A Trendy Designer On Her Wrists".

Musiikkivideo (2009)

Ohjaus: Kaapo Hakola

Tuottaja: Heidi Mielonen

Kuvaussihteeri

Even Steven, "Headache"

Musiikkivideo (2009)

Ohjaus: Kimmo Jalkanen

Tuottaja: Hanna Kankkunen

Tuotantosihteeri, kuvaussihteeri

Laulu ei lakkaa

Pseudodokumentti (2009 / 2010)

Ohjaus: Sami Jumppanen

Tuottaja: Kaapo Hakola

Tuottaja

Joensuun kaupunginteatteri

Näytelmätrailerit (2009)

Ei makseta! Ei makseta!, ohjaus: Jan Olausen

Akkapakka, ohjaus: Jan Olausen

Onnellinen prinssi, ohjaus: Jarmo Jääskeläinen, Siiriliina Riikonen

Puhdistus, ohjaus: Jan Olausen

Tuottaja

Jani

Lyhytelokuva (2009)

Ohjaus: Marjo Valve

Tuottaja

RedEye, "Gospel of disbelief"

Musiikkivideo (2010)

Ohjaus: Kimmo Jalkanen

Vastaava tuottaja

Lahja-lyhytelokuvat (2010)

Päivänsankari, ohjaus: Kyösti Kemppilä

Romut, ohjaus: Kimmo Jalkanen

Pääsiäislahja, ohjaus: Jukka Moskuvaara

Sokeana hetkenä, ohjaus: Jan Olausen

Koulutuotannot / Pohjois-Karjalan ammattikorkeakoulu

Tuottaja

Joensuun kaupunginteatteri

Näytelmätrailerit (2010)

Viimeinen sikari, ohjaus: Niilo Korhonen

Suomen talvisota – uuden ajan iltamat, ohjaus: Jukka Moskuvaara

Tohtori Sykerö, ohjaus: Niko Riissanen

Tuotantopäällikkö

Ilosaarirockin NettiTV 2010

Nettitelevisiotuotanto (2010)

Tuottaja: Heidi Mielonen

Tuotantoassistentti, kuvaussihteeri

Snow White's Poison Bite, "The end of prom night"

Musiikkivideo (2010)

Ohjaus: Tuukka Pakarinen

Tuottaja: Kaapo Hakola

Työharjoittelut:

Tuotantoassistentti, 2. apulaisohjaaja

Syvälle salattu

Elokuvatuotanto (2010)

Ohjaus: Joonas Tena

Tuottaja: Mikko Tenhunen

Vastaava tuottaja: Marko Röhr (Matila Röhr Nordisk Oy)

Tuotantoassistentti

Maailma on valmis

Draamasarja (2011)

Ohjaus: Veikko Aaltonen

Tuottaja: Liisa Akimof (Production House Oy)

Haastateltavat

Outi Linnell

s. 1963

Koulutus/ammatti	Ylioppilas, yliopisto-opintoja, ei tutkintoa / tuotantopäällikkö.
Vuodet alalla	Elokvafestivaaliura mukaan lukien n. 26vuotta, elokuva- ja tv-tuotantoja viimeiset 18 vuotta.
Viimeisin tuotanto	Maailma on valmis -draamasarja (tuotantopäällikkö).
Tärkeimmät työt	Useat tv-sarjat, mm. Pulkkinen, Kumman kaa, Onni von Sopenen, Tahdon asia, Harvoin tarjolla, Naisia kaupungilla, Siinä näkijä missä tekijä, Maailma on valmis (tuotantopäällikkö). Draaman lisäksi ollut mukana monissa dokumenttituotannoissa.
Historia alalla	Toimi osavuotisena filmiliikenteenhoitajana Tampereen elokuvajuhlilla opiskeluaikoina, vuodesta 1989 ympäri-vuotisesti. Vuonna 1994 aloitti tuotantosihteerinä ja myöhemmin -päällikkönä Reppufilmissä, sittemmin Juniper Filmsissä ja lopulta yrityskaupan myötä Production Housessa.

Pekka Uotila

s.1958

Koulutus/ammatti	Elokuvaaja, elokuvaohjaaja
Vuodet alalla	Noin 30 vuotta.
Viimeisin tuotanto	Dokumenttielokuva Matka kotiin (2012). (Ohjaus, kuvaus, käsikirjoitus, leikkaus).
Tärkeimmät työt	Neljä pitkää draamaelokuvaa: Menolippu Mombasaan, Rakkaudella, Maire, Juoksuhaudantie, Eläville ja kuolleille. Noin 30 osaa televisiodraamaa (kuvaaja). Viisi dokumenttielokuvaa (ohjaus, kuvaus).

Haastateltavat

Historia alalla	Aloitti opinnot Taideteollisessa korkeakoulussa vuonna 1981 elokuvataiteen linjalla ja erikoistui kuvaajaksi. Tehnyt alalla töitä siitä saakka.
Saku Suksi	
s. 1986	
Koulutus/ammatti	Ylioppilas, AMK-opiskelija (medianomi)
Viimeisin tuotanto	12-osainen draamasarja Nymfit (2. apulaisohjaaja)
Tärkeimmät työt	Osuuskunta Korpipajan tuottama esittelyanimaatio luovan alan organisaatiolle (tuotantopäällikkö), Joen yö-tapahtuman live stream (tuotantopäällikkö), 8-pallo- elokuva (apulaisjärjestäjä), Kulman pojat- elokuva (järjestäjän assistentti), Syvälle salattu- elokuva (tuotantokoordinointi, avustajarekrytointi), Roskisprinssi- elokuva (avustajarekrytointi).