



Johtajuus on vahvuuksien yhdistämistä

Tuottaja luovan työn johtajana av-alalla

Maria Nieminen

OPINNÄYTETYÖ

Tammikuu 2022

Media-alan tutkinto-ohjelma

Tuotanto

TIIVISTELMÄ

Tampereen ammattikorkeakoulu
Media-alan tutkinto
Tuotanto

NIEMINEN, MARIA:

Johtajuus on vahvuuksien yhdistämistä. Tuottaja luovan työn johtajana av-alalla.

Opinnäytetyö 26 sivua, joista liitteitä 4 sivua
Tammikuu 2022

Tutkimuksen aiheena oli av-alan tuottaja luovan työn johtajana. Tutkimuksen menetelmänä oli kvalitatiivinen, eli laadullinen tutkimus siitä, mitä osa-alueita tuottajan esihenkilötyöhön kuuluu, sekä siitä, miten esihenkilötyötä jaetaan ja vaaditaanko johtamisosaamista kaikilta esihenkilöasemassa toimivilta henkilöiltä tuotannossa. Työ tutki esihenkilötyön opetusta opiskelijoiden mielipiteiden sekä ammatilliseen kasvuun liittyvien havaintojen pohjalta sekä uudistuksen tuomia ilmiöitä media-alalla.

Tämän tutkimuksen tulokset antoivat viitteitä siitä, että luovan työn johtaminen keskittyy luovan työn mahdollistamiseen ja vaatii kaikilta luovan työn esihenkilöiltä vahvaa osaamista työn eri osa-alueilta. Tuottajaopiskelijat kokivat tarvitsevansa opinnoissaan enemmän varmuutta johtamiseen jo opintojen aiemmassa vaiheessa. Alan esihenkilötyön sekä koulutuksen merkitys oli positiivisesti kasvanut ja kouluttavat tahot sekä alan tekijät etsivät yhteistä ratkaisua alalla vallitseviin haasteisiin.

Tutkimuksen perusteella tuottajan työ on hyvin monimuotoista, muuttuvaa ja haastavaa, joka vaatii tekijältään luovan työn ymmärtämistä sekä yhteisen vision toteuttamista sekä tekijöiden vahvuuksien yhteensovittamista. Johtajuusosaamisen vaatiminen voisi olla yleisempää alalla, niin tuottajilta, kuin muiltakin luovassa työssä, esihenkilöasemassa toimivilta henkilöiltä. Media-alan tekijöiden ja media-alalle kouluttavien tahojen yhteistyön ollessa käynnissä, ratkaisu kiihtyvän muutoksen tuomiin haasteisiin löytynee tulevien vuosien aikana.

ABSTRACT

Tampere University of Applied Sciences
Degree in Media
Producing

NIEMINEN, MARIA:

Leading Creative Work as a Producer in the Audiovisual Sector.

Bachelor's thesis 26 pages, 4 appendices

January 2022

The aims of the work were to understand the requirements of producer's work as a creative leader and how do the requirements appear and affect in creative work. The work aimed to sort out are leadership skills required from all persons in leadership roles on set.

Thesis methodology was qualitative study that aimed to understand leadership teaching by the thoughts of students and the basis of observations related to professional growth and what kind of phenomena did the media sectors reform bring to the industry.

The results show that creative leading focuses on enabling the creative work and requires strong skills in every area of the field from everyone working in a leadership role on the set. Producer students experienced the need for more confidence in leading. The industry struggles from a lack of right kind of experience because of the need for new kind of expertise.

As a conclusion, demanding leadership skills form producers and other persons in leadership roles in the industry should be more common. The importance of leading and having a degree has increased positively. The possibilities in skill development should be more clear for producers, that the skills would stay updated. The education entities are looking for a common solution with the media industry for the challenges the reform brought.

SISÄLLYS

1	JOHDANTO.....	6
2	TUOTTAJA LUOVAN TYÖN JOHTAJANA.....	7
	2.1 Tiimin rakentaminen ja tiimipelin mahdollistaminen.....	8
	2.2 Työryhmän johtaminen.....	9
	2.3 Johtamisen edellytykset.....	12
	2.4 Johtamisvastuun jakaminen.....	17
3	ESIHENKILÖTYÖN VALMIUDET.....	19
	3.1 Esihenkilönä media-alan uudistuessa.....	21
4	POHDINTA	27
	LÄHTEET	29
	LIITTEET	32
	Liite 1. Haastattelukysymykset media-alan tuottajalle.....	32
	Liite 2. Tuottajille suunnatun kyselyn kysymykset.....	34
	Liite 3. Media-alan opiskelijoille suunnatun kyselyn kysymykset	35

LYHENTEET JA TERMIT

Above-the-line – Termi henkilölle, joka on mukana luovan työn kehittämisessä, eli tekee isoja päätöksiä koskien projektin ulkoasua ja tuntumaa

Ammatillinen kasvu – Ammatillisen identiteetin, sekä työn osaamisen kehittämistä

Below-the-line – Termi henkilölle, joka kuuluu päivittäiseen elokuvanteon tiimiin, esimerkiksi kuvausryhmään

Creative leadership – Luova johtaminen

Esihenkilö - Sukupuolineutraali termi ent. esimies

Freelancer – Vapaa työntekijä ilman vakituista työsuhdetta

Hod – Head of department, eli kuvausryhmän osaston vastaava henkilö

Itsereflektio – Oman toiminnan itsearviointi ja tarkastelu

Itsensä johtaminen – Kyky huolehtia itsestä työelämään liittyvissä asioissa

Innovaatio – Toiminta, joka edistää ideoiden syntymistä

Leadership – Ihmisten johtaminen

Management – Asioiden johtaminen

Mikromanagerointi – Työkulttuuri, jossa pienimpiinkin yksityiskohtiin puututaan

Operatiivinen johtaminen – Yrityksen jokapäiväisten tehtävien hoitamista, jolla saavuttaa taktiset tavoitteet

Palveleva johtaminen - Ihmislähtöistä johtamista, missä työntekijä tulee ennen asiakkaita, ja organisaation tavoitteita

Titteli – Virkanimike

1 JOHDANTO

Opinnäytetyöni tutkii, mitä luovan työn johtaminen tarkoittaa tuottajan työssä av-alalla, sekä mitä luovan työn johtajuus edellyttää. Työ tutkii myös sitä, miten rakennetaan hyvä luova tiimi missä tiimipeli toimii ja miten sitä johdetaan. Työni selvittää esihenkilötyön opetusta opiskelijoiden mielipiteiden sekä ammatilliseen kasvuun liittyvien havaintojen pohjalta sekä onko esihenkilötyön merkitys muuttunut, tai onko tuottajan työn jatkokouluttautumiselle tullut enemmän painoarvoa media-alan uudistumisen myötä.

Valitsin aiheen, sillä medianomiopinnoissani kiinnostuin luovan projektin johtamisesta ja tunsin että se vaatii vielä opiskelua ja tutkimista. Luovan työn johtamisessa minua kiinnosti erityisesti tutkia sitä, mitä tuottajana johtamiseen kuuluu. Minkälaisia asioita täytyy ottaa huomioon, mitkä vievät sinua eteenpäin ja mitkä taas voivat olla esteenä luovan työn mahdollistamiselle. Luovan työn johtaminen poikkeaa selkeästi tämän tutkimuksen mukaan paljon esimerkiksi kaupallisten yritysten operatiivisesta johtamisesta. Tein tutkimuksen selkeyttääkseni aiheen sisältöä itselleni ja antaakseni hyvää pohdintaa muille alalla työskenteleville sekä alaa opiskeleville ja opettaville tahoille.

Käytän työssäni kvalitatiivista, eli laadullista tutkimusmenetelmää, jonka aineistona olivat opiskelijoiden sekä alan tuottajien kokemukset, ajatukset sekä näkökulmat, joilla pyrin ymmärtämään laajempaa kuvaa siitä, mitä osa-alueita tuottajan esihenkilötyöhön kuuluu, mikä on osastonjohtajien merkitys tuotannossa, miksi opiskelu aikana asiat koetaan juuri näin ja mitkä asiat siihen voivat vaikuttaa sekä mitä alan tekijät ajattelevat työstään ja alaan liittyvistä asioista.

Tärkeimmät lähteeni olivat tutkimuksen kannalta, useamman vuoden media-alalla työskennelleen Tampereen ammattikorkeakoulusta medianomiksi valmistuneen, media-alan tuottajan haastattelu sekä kysely, joka toteutettiin av-alan esihenkilöasemassa toimiville tuottajille sekä kysely Tampereen ammattikorkeakoulun medianomiopiskelijoille. Tutkimustani rikastuttivat myös erilaiset opinnäytetyöt, suomalaiset ja ulkomaiset blogikirjoitukset, artikkelit ja

nettisivut sekä esimiestyöstä kertovat kirjat. Toteuttamani haastattelun kysymykset sekä toteuttamieni kyselyiden kysymykset ovat liitteinä työssäni.

2 TUOTTAJA LUOVAN TYÖN JOHTAJANA

Tuottajana toimiessa työnkuva on hyvinkin laaja ja vaihteleva, riippuen tuotannon suuruudesta. Reetta Järvenpää (2014) kirjoittaa blogikirjoituksessaan tuottajan työnkuvan vaihtelevan pienemmissä yrityksissä ja organisaatioissa kahvinkeitosta työryhmän palkkaamiseen. Suuremmissa yrityksissä tuottaja voi keskittyä enemmän rahoitukseen, budjettiin, tai yhden tietyn projektin johtamiseen. Yleisesti tuottajan työnkuva sisältää muun muassa erilaisten tehtävien delegointia ja organisointia, työryhmän rekrytointia, konfliktien ja ongelmien ratkaisemista, sekä myös työntekijöiden motivoimista ja palautteen antamista sekä vastaanottamista. Tuottaja on vastuussa työntekijöistä sekä oikeanlaisten työolosuhteiden toteutumisesta. Tuottaja on aina esihenkilö, kenen tehtäviin kuuluu kantaa taloudellinen ja taiteellinen vastuu tuotannon onnistumisesta. (Järvenpää 2014.)

Linda Aspey (2016) erittelee kirjoittamassaan artikkelissa, jossa aiheena on mitä muut alat voivat elokuva-alalta oppia, hyvin sen, miten tuotantoyhtiöt ja kanavat pyörivät kuten mikä tahansa yritys, sisältäen tietyn verran henkilökuntaa, hallinnollisine toimintoineen. Kuitenkin itse taiteellisen työn, kuten elokuvan tekeminen on eri asia. Parhaimmassa tapauksessa johdettavana on tuhansia ihmisiä jotka eivät ole ennen tehneet töitä keskenään, sillä suurin osa toimii esimerkiksi freelancereina, eli vapaina työntekijöinä, kenellä ei ole vakituista työsuhdetta yritykseen. Tämän tyyppisen projektin johtaminen vaatii erilaista johtajuutta, verrattuna useiden yritysten operatiiviseen johtamiseen. (Aspey 2016.) Suomen mittakaavalla projektit ovat pienemmällä miehityksellä, puhutaan kymmenistä, joskus sadoista henkilöistä tuhansien sijaan. Elokuva -tv alan tuottaja on koko luovan työn esihenkilö ja vastuussa koko työryhmästä. Työpaikka määrittelee sen, kuinka paljon operatiivista tai luovaa johtamista työ sillä hetkellä sisältää.

2.1 Tiimin rakentaminen ja tiimipelin mahdollistaminen

Hyvän tiimin rakentaminen lähtee tiimin kasaamisesta. Aspey (2016) kirjoittaa artikkelissaan luovien johtajien tuovan produktioihin monimuotoisuutta, tuomalla yhteen yllättäviä ihmisryhmiä luomaan yllättävää sisältöä. Johtajien on luotava ympäristö, missä kaikilla on sanavaltaa ja merkitystä, sillä ilman sitä ei ole häiriötekijöitä, jotka mahdollistavat innovaatioita. (Aspey 2016.) Jotta monimuotoisuuden tuominen työhön onnistuu, tuottajan täytyy olla ennakkoluuloton alan työnhakijoita kohtaan.

Luovan tiimin rakentamisessa toisena lähtökohtana on oikeanlaisen työympäristön mahdollistaminen ja sen osoittaminen työnhakijalle. Lähtökohtien on oltava aidot ja selkeät. Tiimille on tehtävä selväksi heti alussa yhteinen päämäärä ja yhteinen visio sekä tuoda esille yhteisten pelisääntöjen tärkeys koko tiimille. Kun kaikki arvostavat toisiaan, töissä vallitsee tasa-arvoinen ja terve työkulttuuri, tiimityöskentely on toimivaa ja mahdollista. Luovan projektin johtajana, on myös varmistettava, niin kuin Kaisa Railanmaan (2020) palvelevan johtamisen blogikirjoituksessakin, että työntekijällä on oltava tilaa ja vapautta kehittyä, kasvaa ja toteuttaa itseään myös yksilönä. Vapauteen kuuluu toki myös vastuu, että työntekijät tietävät mitä heiltä odotetaan sekä mistä he ovat vastuussa. (Railanmaa 2020.)

Katherine Tolentinon (2021) Johtajuustaidot, mitä jokaisella ohjaajalla pitäisi olla, nettiartikkelin mukaan, ego ei kanna pitkälle etenäkään luovana johtajana. Sillä luovan alan työssä ei ole kyse kenestäkään henkilökohtaisesti, vaan viestistä mitä halutaan ihmisille välittää. Ihmiset eivät liity kenenkään tiimiin jonkun tietyn ihmisen takia, vaan he uskovat samaan tavoitteeseen. Kaikista pisimmälle pääsee, kun tuo johtajana oman vision sekä omat arvot esille selkeästi, sekä osoittaa aitoa nöyryyttä. (Tolentino 2021.) Se mikä tuo ihmiset yhteen, on yhteisen päämäärän tavoitleminen. Gregory Kanaan (2016) kirjoittaa hyvästä tiimipelistä kertovassa blogikirjoituksessaan, että jokaisella menestyneellä tiimillä on yhteinen tavoite. He jakavat yhteisen vision siitä, mitä luovasta työstä tulee. Yhteinen visio takaa jatkuvuuden sekä johdonmukaisuuden ja luo yhteisen pisteen, mitä kohti koko luova työryhmä voi

sanoa työskennelleensä. Ilman visiota ei ole päämäärää, vaan täysi kaaos. (Kanaan 2016.)

Katherine Tolentinon (2021) mukaan, elokuva-alalla, etenkin Hollywoodissa, vallitsee stereotyyppinen ohjaajien ja tuottajien tapa komentaa erilaisia ohjeita, vaatia työntekijät tekemään pitkää päivää keskinkertaisella palkalla, hyvin vaikeissa olosuhteissa. Alalla on olemassa selkeä hierarkkinen jako, joka jakaa luovan projektin työntekijät. Puhutaan below-the-line työntekijöistä, joihin kuuluu kuvausryhmä tai henkilöt, jotka ovat vastuussa päivittäisestä elokuvanteosta ja jotka joutuvat suodattamaan above-the-line asemassa vaikuttavien henkilöiden alentavaa käytöstä, eli niiden, jotka ovat vastuussa työn luovasta kehityksestä. Asian ei kuitenkaan tarvitsisi olla näin. Artikkelin mukaan, luovilla johtajilla, eli ohjaajilla sekä tuottajilla, on mahdollisuus lopettaa toksinen jako, mahdollistamalla kaikille tasa-arvoisen, terveen ja arvostavan työkuulttuurin. (Tolentino 2021.)

Tiimityöskentely ei mitätöi tai vähättele kenenkään yksilönä onnistumisen tärkeyttä. Luovassa projektissa työryhmä pääsee oman luovan osaamisensa kautta mahdollistamaan yhteisen vision täyttämisen luovan projektin tai työn, joka voi olla esimerkiksi elokuva, dokumentti, tai tv-sarja. Hyvästä tiimipelistä kertovassa blogikirjoituksessaan, Gregory Kanaan (2016) kirjoittaa, ettei tiimipeli ainoastaan kuulu luovaan projektiin, vaan hyvästä tiimipelistä tulee myös lopulta onnistuminen, esimerkiksi hyvä ja menestyvä elokuva. Luovalla alalla kaikki haluavat kiitosta päättäväisyydestään, viisaudestaan, älykkyydestään, sekä luovuudestaan. Kuitenkin oman henkilökohtaisen egonsa pönkittäminen sekä kilpailu asetelma, ovat esteenä tiimityöskentelylle. Tiimi toimii tehokkaasti, kun kaikki laittavat halunsa ja sitoutumisensa yhteisen hyvän lopputuloksen puolesta. (Kanaan 2016.)

2.2 Työryhmän johtaminen

Timo Erämetsän (2009) esihenkilötyöstä kertovan kirjan mukaan, esihenkilötyötä tarvitaan, koska jonkun on päätettävä kokonaisuudesta. On kuitenkin monia

tapoja määrittää esihenkilön työtä. Yksi tapa on jakaa se suoraan kahtia asioiden (management) ja ihmisten johtamiseen (leadership). Esimerkkinä kirjassa, miten määritellään asioiden johtaminen, on tavoitteiden toteutumisen seuranta, hallinnollisten päätösten tekemistä sekä palaverisystematiikan luomista ja ylläpitämistä. Ihmisten johtamisen voi määritellä esimerkiksi palautteen, vision ja strategian kommunikointiin. (Erämetsä 2009, 27-28.)

Luovassa työssä, jossa työryhmä koostuu pääasiassa freelancereista sekä jopa yksityisistä yrittäjistä työntekijöinä, tarkemmin ihmisten johtamisen määrittäisi, niin kuin Linda Aspeyn (2016) artikkelissa, vaikuttamisen mahdollisuuteen, tasapainoisen, harkitun, rakentavan ja arvostavan palautteen antamiseen, sekä erilaisuuden hyväksymiseen. (Aspey 2016.) Luovassa työssä työntekijöillä on vaikutusvaltaa ja työtä tehdään täysin tiimipelinä. Erämetsänkin (2009) mukaan, esihenkilönä on tarkoitus saada onnistumista aikaan, joka tarkoittaa sitä, että koko johdettava tiimi ja sen jäsenet onnistuvat. (Erämetsä 2009, 27.)

Avatakseni vielä hieman mainitsemiani Linda Aspeyn artikkelin, luovan työn työryhmän johtamiseen liittyviä osa-alueita, Aspey (2016) kirjoittaa, että vaikuttamisen mahdollisuus luovassa työssä on sitä, että tuottajat luovat mahdollisimman hyvät olosuhteet työryhmälle jossa luovuuden on mahdollista tapahtua. Mitä lähemmäs tuottaja työryhmäänsä tulee, sitä heikommin luovuus säilyy. Jos työryhmä alkaa tehdä asioita miellyttääkseen tuottajaa, homma on menossa väärään suuntaan. (Aspey 2016.)

”Tuottaja ”hönkimässä” niskan esimerkiksi kuvauksissa monitorin takana, saattaa aiheuttaa vain ylimääräisiä paineita työryhmälle, sekä turhaa mikromanageerausta.”

(Media-alan tuottaja)

Vaikka tuottaja onkin työryhmän johtaja ja esihenkilö, hän on myös työryhmän väline, joka mahdollistaa omalla työllään heidän luovan työnsä ja omien luovien vahvuksiensa toteutumisen työssä. Tämä muistuttaa palvelevaa johtamista, joka Kaisa Railanmaan (2020) blogikirjoituksen mukaan, tarkoittaa että työntekijä tulee ennen esimerkiksi asiakasta tai organisaation tavoitteita. Palvelevassa johtamisessa johtajaa motivoi johdettavien hyvinvointi ja

kukoistus. (Railanmaa 2020.) Tämä on luovan työn johtamisen sekä luovan projektin onnistumisen kannalta erityisen tärkeää.

Mitä Aspeyn (2016) kuvailemaan tietynlaisen palautteen antamiseen tulee, luovat johtajat antavat osan aina itsestään jokaisessa projektissa. Tämä voi olla hyödyllistä, sillä silloin johtajana on itsekin syvästi sitoutunut, mutta myös haitallista, koska sopiva ylimielisyys voi muuttua myös haavoittuvuudeksi. Jos sanot ohjaajalle hänen elokuvansa olevan huono, voi sitä verrata siihen, kun haukkuisit suoraan jotain hänelle erityisen tärkeää. Tuottajien luovina johtajina on siis vedettävä tiukka raja erilaisten vaikuttamistaitojen ja suorituskyvyn hallitsemistaktiikan välille. (Aspey 2016.) Tässäkin asiassa on palvelevan johtamisen kanssa yhtäläisyyksiä, Railanmaan (2020) kirjoitukseen viitatakseni se näkyy jämäkkyutenä ja päämäärätietoisuutena, jossa johtajalla on selkeä näkemys suunnasta ja pehmeistä arvoistaan huolimatta, hän osaa työskennellä päämäärätietoisesti asetettujen tavoitteiden eteen. Asia näkyy myös suunnan näyttämisenä ja visionäärisuutena, tarkoittaen johtajuuden olevan kielipeliä, jossa asian voimakas merkitys ja näkemys ohjaavat koko porukkaa kohti yhteistä visiota. (Railanmaa 2020.)

Aspeyn (2016) artikkelissa puhutaan myös toiveikkuuden ylläpitämisestä. Toisin kuin mikään muu ala, luova-ala on kaikkein lähimpänä yleisöään, joka tarkoittaa sitä, että myös suora palaute katsojilta tulee nopeasti ja se vaatii kylmiä hermoja. Hyvällä luovalla johtajalla on ymmärrys siitä, milloin on aika vaihtaa suuntaa ja miten auttaa työryhmä pääsemään nopeasti yli esimerkiksi epäonnistumisista, mutta silti pitää heidät toiveikkaina, jotta luova työ voi jatkua. (Aspey 2016.) Palvelevaan johtajuuteen verraten, tällä toiminnalla johtaja tosiaan tekee palveluksen tiimilleen, auttamalla heidät vaikeuksien yli ja kannustamalla eteenpäin.

Railanmaan (2020) blogikirjoituksessa puhutaan johtajan rohkeudesta asettaa myös itsensä haavoittuvaiseksi sekä taidosta uskaltaa ottaa ensimmäinen askel kohti tuntematonta. Kirjoituksessa puhutaan myös uskalluksesta kehittyä ja vastaanottaa kritiikkiä ja palautetta, joka on oikeanlaista nöyryyttä työtä kohtaan. (Railanmaa 2020.) Tällaiset piirteet ovat todella hyödyksi luovan työn johtajalle. Tietynlainen nöyryys auttaa kääntämään epäonnistumiset

oppikokemuksiksi, sekä säilyttää uteliaisuuden tulevaan, joka taas mahdollistaa uuden luomista. Luovan työn johtajan on oltava esimerkkinä tiimilleen, jotta jokaisen epäonnistumisen jälkeenkin työ voi jatkua uudella innolla.

Nämä Linda Aspeyn artikkelissa mainitut piirteet, mitä luovan johtajuuden kannalta muidenkin alojen kannattaisi hyödyntää, ovat erinomaisia tapoja ylläpitää tarvittavaa luovuutta työssä sekä ylipäätään toteuttaa luova projekti. Kaisa Railanmaa (2020) mainitsee kirjoituksessaan myös, että tutkimusten mukaan, palveleva johtaminen menestyy paremmin kuin muut johtajuustyypit. (Railanmaa 2020.) Palveleva johtaminen on nykyaikaista johtamista, johtajat ovat johdettavia varten, eikä johdettavat johtajia varten. Palvelevassa johtajuudessa on luovan johtajuuden kanssa erittäin tärkeä yhteys.

2.3 Johtamisen edellytykset

Miten saada aikaan hyvää johtamista itseltä? Miten omalla työlläsi ja johtamisellasi saat ihmiset onnistumaan luovassa työssä?

Pekka Järvisen (2014) *Esimiestyö ongelmatilanteissa* -kirjan mukaan, psyykkiseksi työksi nimitetään psyykkistä ponnistelua, joka luo sisältäpäin ohjautuvaa mielihyväsävyistä kokemusta itsestä. Järvinen jakaa ihmisen taidon ponnistella löytääkseen mielekkyyden työlleen ja muutokselle, itsenäisyyden säilyttämisen työssä sekä oman haavoittuvuuden ja itsetunnon kanssa tasapainottelun teemoiksi, joiden kanssa ihminen tekee psyykkistä työtä jatkuvasti työelämässä. (Järvinen 2014, 25.)

Toteutin av-alan tuottajille suunnatun kyselyn Survio -nimisen kyselysivun kautta loka-marraskuussa 2021. Hain kyselyyn vastaajia hakemalla suomalaisia tuotantoyhtiöitä netistä ja lähettämällä kyselylinkin heille sähköpostilla. Lähetin linkin myös tuotantoyhtiöille, missä olin harjoittelussa. Halusin tavoittaa mahdollisimman monta ihmistä, erilaisten näkökulmien toivossa. Kyselyyn ehti lopulta vastata viisi av-alan tuottajaa. Selvitin kyselyssä muun muassa, millä esihenkilötyön osalla on eniten vaikutusta produktion esituotanto ja kuvausvaiheessa. Vastauksina nousi muun muassa hyvät vuorovaikutustaidot,

kannustava ja tukeva kommunikointi, organisointikyky, selkeä työnjako, toisten vahvuuksien löytäminen ja yhdistäminen. Myös esituotantovaiheen onnistuminen.

Luovan työn johtamisen ollessa vankkaa yhteistyötä tiimin kanssa, myös vuorovaikutuksen merkitys ja vuorovaikutustaidot näyttelevät suurta roolia. Timo Erämetsän (2009) mukaan yhteinen ymmärrys, toisen ihmisen valmentaminen ja toiseen vaikuttaminen syntyy vuoropuhelulla, eli dialogilla. Monologilla, eli yksinpuhelulla se on vaikeampaa, sillä tunteiden käsittely onnistuu vain vuoropuhelulla. Kaiken johtamisen perustaito on vuorovaikutus. (Erämetsä 2009, 129.) Myös Pasi Lappalaisen (2021) mielestä rehellinen vuorovaikutus synnyttää luottamusta, joka ei synny vain kertomalla asioita mitä halutaan kuulla. Vuorovaikutus ei myöskään ole tiedottamista, vaan nimenomaan avointa keskustelua asioista, jotka voivat olla myös kielteisiä. (Lappalainen 2021.)

Luovan työn kokonaisvaltaisen onnistumisen kannalta tekijöiden on tärkeää tulla kuulluksi sekä ymmärretyksi, joka ei toteudu, jos luovan työn johtaja ei mahdollista dialogia. Hyvät vuorovaikutustaidot ovat edellytys hyvälle lopputulokselle, mihin kaikki ovat tyytyväisiä. Luovassa projektissa se tarkoittaa koko tiimin pitämistä kartalla asioista ja vapautta vaikuttaa omalla mielipiteellään ja sitä kautta luoda keskustelua millä päästään hyviin lopputuloksiin.

Timo Erämetsän (2009) mukaan, se miten koemme muut ihmiset, määrittää myös sen, miten heitä itse johdamme. Oman johtamiskäsityksen ja ihmiskäsityksen ymmärrys vaatii itsetutkiskelua. (Erämetsä 2009, 161.) Myös Pasi Lappalaisen (2021) toimivan luovan tiimin rakentamista käsittelevässä blogikirjoituksessa, hän kirjoittaa erilaisen osaamisen hyödyntämisen vaativan erilaisten persoonien ja osaamisen arvostamista. Muut ihmiset näyttävät usein erilaisina, jos reflektioimme asioita itsemme kautta. (Lappalainen 2021.)

Luovan työn johtajan on keskityttävä siihen, miten saada tiimiläisistä luovuus ja paras mahdollinen suoritus esiin ja ymmärtää omien henkilökohtaisten ennakkoluulojen vaikutus luovan työn aikaan saamiseen. Erämetsän (2009) mielestä oma suhtautuminen toiseen ihmiseen, määrittää suhteemme heihin. Suhtautumisella on nimittäin vastavuoroinen vaikutus. Jos et luota toiseen

henkilöön, hän alkaa heijastella sitä, vaikka lähtötilanne häneltä olisi ollut myönteinen. Alamme siis käyttäytyä meihin kohdistuvien odotusten mukaisesti. Menestyvien yritysten salaisuus piilee juuri siinä, että siellä työntekijöihin uskotaan, ja heistä uskotaan paljon hyvää. (Erämetsä 2009, 163.)

Ennakkoluulottoman suhtautumisen ja ihmisten yhteen tuomisen lisäksi innovaatio edellyttää myös aiemmin Aspeyn artikkelin mainitseman työympäristön ylläpitämistä, missä kaikilla henkilöillä on merkitystä ja sanavaltaa. Lappalaisen (2021) blogikirjoituksessa puhutaan oikeanlaisen mentaalisen tilan, eli tunnetilan löytymisestä, joka hänen mukaansa tuottaa parhaimman tuloksen yksilön osaamisesta. Johtajan on tiedettävä, kuinka luoda arvostuksen kokemisen, odotusten, läsnäolon, uskomusten ja mielikuvien kautta oikeanlainen mentaalinen tila tiimille. Tiimin mentaalisen tilan on tuettava yksilön onnellisuutta. (Lappalainen 2021.) Kun työntekijällä on hyvä olla, hänen ei tarvitse käyttää energiaansa mihinkään negatiiviseen. Tämä luo avoimen ja positiivisen ajatusmaailman ja synnyttää uusia ideoita ja ylläpitää luovassa työssä haluttua luovuutta. Tietysti erilaisten ns. häiriötekijöiden saaminen, eli muiden ideoiden vastaanottaminen täytyy olla tervetullutta, eikä sitä pitäisi kokea negatiivisena luovassa työssä.

Lappalaisen (2021) mukaan, johtajien olisi hyvä vaatia tiimiltään empatiaa ja kehittää empatiataitoja, sillä empatia päätöksenteossa mahdollistaa oikeanlaisen tunnetilan syntymisen. Kun yrität ymmärtää toista, pohdit myös omista päätöksistä seuraavia hyviä ja huonoja puolia, joka saa aikaan laadukkaampia päätöksiä. Empatia mahdollistaa kollektiivisen älykkyyden eli yhteisen näkemyksen. (Lappalainen 2021.) Ennakkoluulottomuudella, positiivisella suhtautumisella, hyvällä tunneälyllä sekä empatiataitojen ylläpitämisellä, voi vaikuttaa positiivisesti itse johtajana luovan työn onnistumiseen.

Mikä luovassakin johtajuudessa tulee väistämättä vaikuttamaan luovan tiimin työhön, on budjetti. Philip Walkerin (2020) blogikirjoituksessa puhutaan budjetin tarkan suunnittelun tuovan luovalle projektille paremman menestymisen. Itse rahamäärällä ei ole suoraan väliä, vaan tärkeää on budjetointi, miten käytät saamasi rahat ja resurssit. (Walker 2020.) Luovan projektin tuottajalla on koko projektin ajan taloudellinen ja lopullinen taiteellinen vastuu. Luovan työn

johtajalta täytyy siis löytyä hyvää talousosaamista, jotta voi mahdollistaa tiimilleen stressittömän ja sulavasti etenevän työtahdin.

Mahdollistaakseen mahdollisimman huolettoman ympäristön luovalle tiimille, ei tuottaja työ ole myöskään henkilökohtaisesti stressitöntä. Myös luovan tiimin työhön vaikuttaa tiimin vetäjän henkilökohtainen paineensietokyky.

Av-alan tuottajille suunnatussa kyselyssä kysyin myös minkä osa-alueen tuottajat tuntevat haastavimmaksi, etenkin produktion esituotanto ja tuotantovaiheessa. Kyselyyn osallistui samat viisi tuottajaa ja vastuksista nousi esiin useita asioita. Muun muassa riitatilanteet, epäluottamus toisiin, työn rahoituksen epävarmuus sekä riskienhallinta. Myös työntekijöiden henkilökohtaisen itsensä johtamisen unohtuminen aiheutti kyselyn mukaan haastetta tuottajille sekä paineen, epämääräisyyden ja epätietoisuuden sietäminen. Edellä mainittuja asioita aiheuttavat työryhmän tarpeet, rahoittajien ja rahoittamisen epävarmuus ja kankeus, epämääräisyyden johtaminen, joka on tietyllä tavalla sumussa ja sekavuudessa johtamista, jonka tulisi silti herättää mahdollisimman paljon luottamusta ympärillään. Lisäksi, vaikka työryhmän monipuolisuus ja monimuotoisuus on vahvuus, niin aina vaihtuva työryhmä ja työryhmän sisäiset osaamis- ja kokemuserot tuottavat vastaajien mukaan myös haastetta. Kyselyn perusteella tuottajan työn monimuotoisuus luo stressiä ja vaatii paineensietokykyä sekä ymmärrystä myös siitä, mitä työ vaatii tekijältään henkilökohtaisesti. Itsensä johtamisen tärkeys tuottajan työssä nousee todella isoksi tekijäksi, kun on vastuussa koko tiimin hyvinvoinnista, ei voi sivuuttaa myöskään itseään.

Itsensä johtaminen ihmisten johtamisen rinnalla on erittäin tärkeää. Jokaisen maailman ihmisen pitäisi mennä aika ajoin itseensä. Johtajan asemassa jokainen työkaveri on ikään kuin peili, jolta voi kysyä, että meneekö viesti halutulla tavalla perille, olenko jokaiselle työryhmäläiselle yhtä reilu. Itsensä johtamisessa tärkeää myös oma aika. Sillä mikäli et arvosta omaa aikaasi, vaan teet töitä yötä myöten vaikkei olisi pakko, on sinun vaikea arvostaa myöskään kenenkään toisen aikaa, tarkoittaen työryhmäläisille viestittelyä ja asioiden varmistelua kuvausajan ulkopuolella ja viikonloppuisin. Jos on pakko, on sinulla liikaa työtä tai et osaa jakaa työpäivän aikana aikaasi oikein. Kuvausten ollessa käynnissä, jokaisen arkielämä on koetuksella, ja omaa tilaa ja aikaa tulee ehdottomasti kunnioittaa. (Media-alan tuottaja)

Luovan johtajan täytyy osata näyttää itse esimerkkiä selkeällä ja hyvällä itsensä johtamisella myös tiimilleen, arvostamalla omaa aikaansa ja työaikoja vaikka luovaa työtä tehdäänkin suurella intohimolla.

Kaiken tarvittavan osaamisen ja hyvän johtajan piirteiden omaamisen lisäksi, johtajan olisi tärkeää muistaa työn ohella itsensä kehittämisen ja kasvun tärkeys koko uran ajan. Shant Kirazin (2015) Yksitoista vinkkiä kuinka tulla paremmaksi tuottajaksi tai ohjaajaksi blogikirjoituksessa, hän sanoo tuottajana kasvun avaimeksi uusien haasteiden vastaanottamisen ja niitä kohtaan menemisen. Ihmisten luottamus tulee syvästä asiantuntemuksesta, jonka saat vain kehittämällä itseäsi. Työ vaatii myös vastuunottamista. Vaikka epäonnistuisi, sen mukana tulevan kritiikin ja palautteen hyväksyminen ja vastaanottaminen auttaa kehittymään nopeammin. (Kiraz 2015.)

Uusien asioiden sisällyttäminen vanhoihin pitkällä tähtäimellä opittuihin työtapoihin ei ole yksinkertaista, vaan usein enemmän epämukavuusalueelle menemistä. Erämetsän (2009) kirjan mukaan, epämukavuusalue johtuu peloista, joiden toisella puolella on tärkeitä perustarpeita, kuten hyväksynnän, tilanteen hallinnan ja kasvojen säilyttämisen tarve. Pelko on usein epäonnistumisen pelkoa. Kuitenkin tämä on ratkaistavissa tunnistamalla omat kehityskohteensa mistä saa itselle eniten hyötyä ja olemaan realistinen kehitystavoitteissa. Yritys muuttaa itsensä täysin toiseksi henkilöksi ei toimi. Epämukavuusalue, jonka voi kehittää omaksi vahvuudekseen toimii. Mokaaminen taas on oppimista, joka kuuluu jokaiseen kehityskaareen. (Erämetsä 2009, 110.) Johtajana oman työn kehittäminen, kritiikin hyväksyminen ja epämukavuusalueelle meneminen sekä epäonnistumisen pelkoa vastaan taistelu vaatii rohkeutta, mutta on ehdottomasti avainasemassa siinä, miten itseltään saa aikaan hyvää ja onnistunutta johtamista.

Tuottajan työssä onnistuneen johtamisen edellytyksiä ovat hyvät vuorovaikutustaidot, ennakkoluuloton suhtautuminen, monimuotoisuuden tuominen luovaan työhön, empatiataidot ja niiden vaatiminen, budjettiosaaminen sekä paineensietokyky ja siinä rinnalla järjestelmällinen itsensä johtaminen ja itsensä kehittäminen.

2.4 Johtamisvastuun jakaminen

Isommissa av-alan projekteissa tuottajalla on useampia apukäsiä, kuten muita tuottajia hoitamaan tuotannon tehtäviä, jolloin johtamisvastuuta jaetaan tittelin mukaan.

Tuottajan rinnalla saattaa olla tuotannosta riippuen linjatuottaja, tuotantopäällikkö, tuotantokoordinaattori, tuotantoassistentti ja harjoittelijoita. Tuottajan tehtävänä on jakaa jokaiselle osastolle omat vastualueensa, ja tarvittaessa uudelleen järjestellä mitä kukin hoitaa. Hyvässä tuotannossa vastuu on jaettu tasaisesti jokaisen tuotannon henkilön kesken. Omasta mielestäni harjoittelijalle ja assistentille annetaan kaikkein keveimmät työt, ja siitä ylöspäin vastuuta otetaan ja annetaan lisää. (Media-alan tuottaja)

Kuvausryhmän jokaisella osastolla on myös niin sanottu hod, eli osastonjohtaja, jonka tuottaja päättää kokemuksen ja työtehtävien perusteella. Hod toimii myös esihenkilöasemassa.

Täytyy olla jonkinlaista näyttöä siitä, että kyseessä oleva henkilö pystyy osaston johtamiseen ja organisointiin. Se voi olla työhistoriaa alalta, jopa muualta, tai kyseessä olevan henkilön persoona. Jotakin näyttöä ja suositteluja on mielestäni oltava. Usein hod-asemissa ja muista esihenkilöasemissa toimivista henkilöistä huomaa aikaisessa vaiheessa, onko kykenevä kyseiseen työhön vai ei. Tämän takia sopimuksissa on aina irtisanomisaika. (Media-alan tuottaja)

Kevin Wakzecin (2019) kuvausryhmän sisäisestä johtamisasetelmasta kertovan blogikirjoituksen mukaan, kuvausryhmässä osastonjohtajien olisi omattava tiettyjä toimintamalleja, joiden avulla he pystyvät johtamaan ja inspiroimaan heitä, joista ovat vastuussa työssä. Wakzecin mukaan, esimerkiksi olemalla avoin uusille luoville ehdotuksille, myöntämällä virheensä, tasa-arvoisen työympäristön ylläpitämisellä ja johtamalla omalla esimerkilläsi, pärjät osastonjohtajan asemassa. (Wakzec 2019.) Jos osastonjohtoon palkatulla henkilöllä ei ole esimieskoulutusta, ei voi suoraan olettaa näiden toimintamallien olevan kaikkien tapoja toimia. Vaikka henkilöllä olisikin ollut esimerkiksi osastonjohtajasta

kokemusta, oikeanlaisten esihenkilötaitojen hallitseminen ei välttämättä onnistu jo valmiiksi stressaavassa työympäristössä.

*Oma politiikkani on, että suosittelen vain ihmisiä, joiden kanssa olen ennestään tehnyt töitä tai tiedän heidän työtapansa. Hakijalle soitetaan ja jutellaan niitä näitä ja kysellään, minkälainen tyyppi siellä on. Päätös voidaan myös tehdä pelkästään "gut feelingin" kautta tuntemattomien kanssa. CV on tärkeä.
(Media-alan tuottaja)*

Alalla voisi olla aiheellista ottaa käyttöön luovan työn osaamisen vaatimisen lisäksi johtamisosaamisen vaatiminen, kaikissa niissä tehtävissä, mihin kuuluu esihenkilötyötä. Se luultavasti pienentäisi työhyvinvointiin liittyviä riskejä, jo valmiiksi riskialttiissa työympäristössä.

"Hod-asemaan hakevilla pitäisi ehdottomasti olla näyttöä esihenkilötyöstä. En ymmärrä miten esimerkiksi kiusaajiksi tiedettyjä voidaan palkata hodeiksi, (eräästä tuotannosta kokemusta omaavana) koska he voivat väärinkäyttää asemaansa." (Media-alan tuottaja)

Osastonjohtamisasemaan sekä tuotantotiimiin palkkaaminen voi selkeästi olla haasteellista, sillä jos henkilön toimintatapoja ei tunneta entuudestaan, ne nähdään vasta työtä tehdessä, joten henkilön sopivuutta esihenkilöasemaan on vaikea ennustaa. Tästä johtuen alalla on luultavasti käytössä hyvin vahvasti tämä suosittelu periaate. Näyttö siitä, että henkilö on esimerkiksi opiskellut esihenkilötyötä enemmän, tietää mitä se on konkreettisesti ja pystyy sanoittamaan, kuinka toimii itse esihenkilönä sekä miksi haluaa toimia kyseisessä tehtävässä, olisi vahva todiste esihenkilöasemaan sopimisesta.

3 ESIHENKILÖTYÖN VALMIUDET

”Mediatoimiala on yksi yhteiskunnallisesti tärkeimpiä luovia toimialoja.” (Malmelin, N & Villi, M. 2015, 16.) Medialiiton mukaan, media-alalle voi kouluttautua Suomessa ammattikoulun, ammattikorkeakoulun, yliopiston sekä kansanopiston pohjalta. (Medialiitto n.d.)

Tutkin Suomen ammattikorkeakoulujen media-alan tutkinto-ohjelmien opinto-oppaita. Nostan esimerkiksi Tampereen ammattikorkeakoulun tutkinto-ohjelman, missä koulutukseen, erityisesti tuotannon suuntaukseen sisältyy paljon yrittäjyysläheistä koulutusta, ammatillista asiantuntijuutta sekä lainsäädännön ja sopimusmallien ymmärtämistä. Tampereen ammattikorkeakoulun media-alan tutkinnon opinto-oppaasta löytyy esimerkiksi työryhmän johtamisen kurssi, jonka tavoitteissa mainitaan omien johtamistaitojen arviointi sekä niiden soveltaminen eri tilanteisiin. Opinto-oppaassa koulutuksen osaamistavoitteiksi luetellaan kyky toimia alalla yrittäjänä, toimivien ja luovien ratkaisujen tekeminen sekä oman erikoisalueen hallitsemisen lisäksi, taito toimia alan viestintä- ja vuorovaikutustilanteissa. Myös taito suunnitella ja johtaa mediatuotantoja, kuuluu koulutuksen osaamistavoitteisiin. (Tampereen ammattikorkeakoulu. Media-alan tutkinto-ohjelma, opinto-opas.) Tämän perusteella voidaan päätellä esihenkilötyöhön liittyvän johtamisen sekä vuorovaikutuksen hallitsemisen kuuluvan media-alalla myös työn osaamisen tavoitteisiin.

Toteutin nettikyselyn Survio -nimisen kyselysivun kautta, Tampereen ammattikorkeakoulun medianomiopiskelijoille, loka-marraskuussa 2021. Lähetin kyselylinkin sähköpostilla kaikkien vuosikurssien 1-4 opiskelijoille. Kyselyyn osallistui seitsemän tuotannon opiskelijaa, viisi käsikirjotuksen, yksi leikkauksen ja kaksi kuvauksen opiskelijaa anonyymisti. Selvitin kyselyssä, miten tärkeäksi opiskelijat kokevat esihenkilötyön mediatuotannossa ja miksi. Vastaajista kaikki kokivat esihenkilötyön erittäin tärkeäksi. Esihenkilön koettiin olevan avainasemassa kommunikaation sekä ongelmanratkaisun ytimessä, jotta itse luova työ saa tilaa. Vastaajat kokivat myös, että luovan työn yhteinen tavoite ja motivaation pysyminen on esihenkilön vastuulla. Vastauksissa nousi esiin myös hodian, eli osaston johtajien tärkeys tuotannon apuna. Myös pointti siitä, että

johtavissa asemissa olevat osaisivat kommunikoida ja pitää tuotannon kasassa sekä huolehtia työntekijöiden turvallisuudesta niin henkisellä kuin fyysiselläkin tasolla. Hodien olisi siis myös osattava käyttäytyä esihenkilön roolissa. Kysyin myös, onko vastaajien opintoihin sisältynyt esihenkilötyön koulutusta. Viidestätoista vastaajasta kymmenen vastasi, että opintoihin ei ole sisältynyt lainkaan esihenkilötyön koulutusta ja loput vastasivat, että opintoihin on sisältynyt muutaman kurssin verran, mutta kokevat opetuksen määrän jääneen liian vähäiseksi. Vastauksissa kerrottiin, että esihenkilötyön koulutusta tarvittaisiin enemmän, sillä opintoihin kuuluvat projektit sekä tilanteet vaatisivat jo varhaisessa vaiheessa johtajuustaitoja. Kyselyssä tuotiin myös esille, että esihenkilötyön opetus olisi tärkeää ja toivottua kaikille suuntauksille.

Useamman vuoden työelämässä vaikuttaneen, Tampereen ammattikorkeakoulun medianomikoulutuksesta valmistuneen Media-alan tuottajan (2021) mielestä esihenkilökoulutus tuottaja opinnoissa keskittyi eniten itsensä ohjaamiseen.

Tietysti harjoiteltiin myös erilaisia tilanteita, ihmisten kohtaamista, ja erilaisissa työryhmissä työskentelyä. Teimme paljon persoonallisuustestejä ja pohdintoja, missä on mielestäni kaksi puolta. Toisaalta on hyvä opetella tuntemaan itseänsä ja toimintatapojaan, kun taas toisaalta suuri osa ammattikorkeakoulun opiskelijoista on sellaisessa iässä, ettei välttämättä oikeasti tiedä esimerkiksi omia rajoja ja motivaatiota alalle, tai ei ole valmis kehittämään itseään tiettyä mallia kohti. Käytännön esimerkkejä, millaista esimiesasemassa toimiminen oikeasti alalla on, ei ollut. (Media-alan tuottaja)

Opiskelijoiden kyselyyn vastanneiden vuosikurssi vaikuttanee vastauksiin, sillä heti ensimmäisenä opiskeluvuotena ei välttämättä harjoitella johtamista, vaan johtajuusopinnot voivat painottua viimeisiin opiskeluvuosiin, mistä syystä opiskelijat kokivat, etteivät olleet vielä saaneet johtajuusopetusta. Haastattelun ja kyselyiden vastauksien perusteella voisi myös päätellä, että media-alan koulutuksessa johtajuuden opiskelua on tarkasteltu itsereflektion kautta, joka on yhtä tärkeää työelämän kannalta, konkreettisen käytännön ja teorian opetuksen kanssa. Kaikki tuottajaopiskelijat eivät automaattisesti välttämättä sovi johtotehtäviin, tai ole tarpeeksi kokeneita sisäistämään johtamisosaamista, joten tätä ajatellen itsereflektion harjoittaminen on syystäkin osa johtamisen opintoja.

Esihenkilötyötaitojen opetteleminen sekä pohtiminen onko minusta esihenkilöksi, vaatii itsensä ja arvojensa tarkastelua ja tuntemista sekä ymmärtämistä siitä, että oppi esihenkilötyöhön lähtee myös suurilta osin itsestä. Järvisen (2014) kirjassa puhutaan myös johtajaksi kasvamisesta, joka tulee aloittelevan esihenkilön oman paikan löytämisestä itsensä, työyhteisön ja organisaation välissä. Oman johtajan roolin löytäminen on haastavaa ja hidasta. Esihenkilö joutuu tyypillisesti etsimään toimivaa suhdetta työyhteisönsä kanssa. (Järvinen 2014, 85.)

Selvitin samassa Tampereen ammattikorkeakoulun medianomiopiskelijoille suunnatussa kyselyssä heidän mielipiteensä siitä, haluaisivatko he lopulta itse toimia esihenkilöinä tulevaisuudessa ja paljonko kokevat tarvitsevansa siihen koulutusta. Viidestätoista vastaajasta vain kaksi ajatteli, ettei koe itseään persoonaltaan vastuuntuntoiseksi henkilöksi ja pelkäisi loppuun palamista työssä. Loput kolmetoista vastaajaa ajattelivat pystyvänsä esihenkilötyöhön ja kokivat, että koulutuksella sekä työssä kokemuksen karttumisella tulisi yhdessä hyvä tulos. Muutama vastaajista ajatteli, että koulutuksen lisäksi työelämän esihenkilötyö kokemusta riittäisi noin kaksi vuotta, jos oikeanlaiset luonteenpiirteet työhön löytyvät.

Ammatillinen kasvu vie aikaa ja uuden oppiminen jatkuu tavallaan lopun elämää opintojen päätyttyä. Koulussa kenestäkään ei tule vielä valmista esihenkilöä.

3.1 Tuottajana media-alan uudistuessa

Media-alan ollessa muutoksen silmässä, on tuottajien esihenkilötyön merkitys sekä jatkokoulutuksen tärkeys kasvanut.

Samassa av-alan tuottajille suunnatussa nettikyselyssä selvitin, ovatko vastaajat saaneet koulutusta tai perehdytystä esihenkilötyöhönsä. Vastauksissa käy ilmi, että kolme viidestä on saanut koulutusta esihenkilötyöhön korkeakouluopintojen lisäksi opiskelemalla aihetta itse tai täydennyskoulutuksista. Kaksi vastaajaa ei

mainitse korkeakouluopintoja, mutta ovat saaneet johtajuusoppia valmennuksesta ja vain toinen vastaajista työelämässä esihenkilöltään.

2. Oletko saanut esihenkilötyöhön koulutusta tai perehdytystä? Mistä?

VASTAUS	VASTAUS	SUHDE
Omalta esimieheltäni sekä esimiestyöhön perehtyneeltä psykologilta.	1	20%
Melko vähän, täydennyskoulutuksia Paltalta, EAVElta ja ACE-koulutuksissa medianomi-opintojen lisäksi	1	20%
Johtajuusvalmennuksesta	1	20%
Esihenkilökoulutuksien, kirjallisuuden ja koulun avulla.	1	20%
En perehdytystä, mutta korkeakouluopintoihin sisältyi johtamiskursseja ja olen jonkin verran opiskellut aihetta itse.	1	20%

KUVA 1. Kuvakaappaus. Av-alan tuottajien kirjoittamat vastaukset, tuottajille suunnatussa kyselyssä. (Survio.com, 26.10.2021.)

Kysyin tuottajille suunnatussa kyselyssä myös heidän mielipidettään siitä, onko esihenkilötyön jatkokoulutus yleisesti heidän mielestään tärkeää työssä ja miksi. Kaikki vastaajat vastasivat kyllä. Syiksi nostettiin esiin muun muassa itsensä kehittäminen, mahdollisuus korjata vanhoja huonoja alan käytänteitä sekä työehtojen ja lainsäädännön ylläpitämisen ja päivittämisen tärkeys. Erään vastaajan mielestä myös lisäkouluttautumisen tarjoaminen työnantajilta on signaali siitä, että johtajuuskouluttautuminen on yhtä tärkeää substanssiosaamisen kehittämisen kanssa.

Business Finlandin (2021) verkkosivujen mukaan, vuonna 2017 lanseerattu tuotantokannustin sekä uudet sisällöntilaajayritykset ja rahoitusmahdollisuudet pistivät kotimaisen av-alan kiihtyvään muutokseen. Kansainväliseen ja kestävään toimintaan soveltuvien tuotantotapojen tarve nousi, mutta osaajien ja kokoneiden tekijöiden pula tuli kasvun esteeksi. (Business Finland 2021.)

Selvitin samaisen av-alan tuottajille suunnatun kyselyn avulla, onko esihenkilötyön merkitys muuttunut media-alan uudistuessa. Vastauksissa käy ilmi, että esihenkilötyössä alan uudistus on näkynyt juuri vastuun

lisääntymisenä ja tuotantojen työtahdin ja volyymin kasvamisena. Kuitenkaan erään vastaajan mukaan rahoitus ei ole silti lisääntynyt, joka luonee painetta entisestään.

Kyselyn mukaan media-alan työolot ovat parantuneet niin, että johtamisasetelma on muuttunut. Ajatellaan, että johtajat ovat työntekijöitä varten eikä toisinpäin. Itsensä johtaminen on myös saanut uuden merkityksen ja huono ja puutteellinen johtaminen koetaan nykyään koko tuotanto-organisaation terveys- ja turvallisuusriskinä. Tämän kysymyksen vastauksissa erään vastaajan mielestä tuottajan työtä tai esihenkilötyötä ajatellen, ajantasaista ylemmän ammattikorkeakoulun tasoista täydennyskoulutusta ei ole juurikaan esimerkiksi suomen lainsäädäntöön ja alaan suhteutettuna tarjolla.

Muun muassa Tampereen ammattikorkeakoululla on esimerkiksi ylemmän ammattikorkeakoulun tasoinen mediatuottamisen tutkinto-ohjelma. Tutkinto-ohjelman kuvauksessa koulutuksen sisällön kerrotaan muodostuvan mediaprojektien tuotekehityksestä, johtamisesta sekä media-alan liiketoiminnasta. (Tampereen ammattikorkeakoulu. Mediatuottamisen ylempi tutkinto-ohjelma. Tutkinto-ohjelman esittely.) Se, miksei esimerkiksi kyseinen tutkinto-ohjelma koettaisi alalla työskenteleville hyödylliseksi, on hankala arvioida. Alan tuottajat eivät ole myöskään välttämättä tietoisia kaikista koulutusmahdollisuuksista tai niihin ei ole tarpeeksi aikaa, tai motivaatiota esimerkiksi ammattikorkeakouluopintojen jälkeen. Tietoisuus jatkokoulutuksien hyödyllisyydestä huomataan luultavasti tulevaisuudessa työelämässä.

Alan uudistus vaikuttaa jo syvällä av-alalla ja tuottajia työllistäisi sen myötä osaamisen tarve. Kyselyn perusteella syitä jatkokouluttautumiselle sekä tarpeelle on, joten tuottajat hakeutuvat jonkin verran koulutusmahdollisuuksiin, mutta käy ilmi, että koulutusta haetaan sieltä täältä. Uudistus vaikuttaa tällä hetkellä positiivisesti niin että nykyaikaista johtamista halutaan, velvoitetaan ja käytetään, mutta se, että lisäkouluttautumiselle ei ole joko aikaa tai opintomahdollisuudet eivät tavoita alalla työskenteleviä henkilöitä, tai toisinpäin, hankaloittaa se alan kehitystä. Ellei lisäkoulutuksiin hakeuduta tai sitä vaadita, tuottajien taitotaso ei ehkä tulevaisuudessakaan pysy halutun ja vaaditun osaamistason mukana, sillä mahdollisesti myös se vilahtelee nyt osaamistarpeiden puutteena. Kaikki työnantajatkaan eivät vielä tarjoa

automaattisesti lisäkoulutuksia esimerkiksi lyhyempien kurssien merkeissä, mutta osa työnantajista on kyselyiden perusteella sitä jo tehnyt.

”Esihenkilötaitojen ylläpitäminen myöhemmin työssä on tärkeää työryhmän ja työtehtävien vaihtuvuutta ajatellen. Jos uusiin ympäristöihin ja tilanteisiin mukautuminen ei onnistu, on sillä pidemmällä aikavälillä työn tekemiselle haittaa.”

(Media-alan tuottaja)

Jos oltaisiin tilanteessa, missä osaavaa henkilökuntaa ei olisi tarjolla, voisi siitä kehittyä negatiivista johtamista, sillä johtajia kuitenkin aina tarvitaan. Anna Mäkelä (2019) on kirjoittanut huonoa johtamista käsittelevän artikkelin, jossa hän viittaa Työelämän kapinalliset -kirjaan, jossa käsitellään erilaisia johtajatyyppejä, ja sitä, mistä ne tulevat. Kirjan ja sitä käsittelevän artikkelin mukaan, johtajatyypit tulevat erilaisista poluista ja pitävät taustallaan vastahakoisuutta, vääriä motivaatiotekijöitä sekä puuttuvaa osaamista. Kukaan johtajatyypin omaavista henkilöistä ei ole huono, vaan olisi kaivannut työssään koulutusta ja tukea. Johtajatyypeiksi luokitellaan asiapomot, jotka päätyvät johtajiksi substanssiosaamisen sekä kokemusvuosien perusteella, statuspomot, jotka pääsevät johtajiksi tavoitteenaan vain titteli ja valtaa sekä palkitut pomot, jotka ylennetään johtajiksi onnistumisiensa kautta mutta eivät välttämättä omaa mielenkiintoa johtamista kohtaan. Artikkelissa palkituiksi pomoiksi sanotaan päätyvän usein luovan työn tekijät, jotka omaava intohimon työtään kohtaan, mutta työn muuttuessa johtajuudeksi, intohimo ja kiinnostus lopahtaa. (Mäkelä 2019.)

Tuottajilla on yleensä jonkinlaiset valmiudet johtamiselle mutta kasvaneiden osaamisvaatimusten takia, paineen aiheuttamana henkilön henkilökohtaisten motiivien tavoitteiden ymmärtäminen ja tarkkailu voi hämärtyä. Jos esimerkiksi koetaan, että oikeanlaista lisäkoulutusta työhön ei olisi saatavilla tai niitä kouluttautumisen mahdollisuuksia ei jostain syystä tavoiteta ja työtä on tehtävä, on riski, että kehittyvät näitä vääränlaisia johtamistapoja ja pomotyyppejä, joilla mennään vuosia eteenpäin työssä kehittämällä vääränlaista johtamiskulttuuria.

Jyväskylän yliopiston (2021) tutkimusuutisten mukaan, media-alan osaamisvaatimukset sekä tietotyön tahti ovat laajentuneet ja kiivastuneet entisestään digitalisaation myötä. Tällä on koettu olevan negatiivisia vaikutuksia keskittymisvaikeuksien ja muistiongelmien muodossa, jotka aiheuttavat myös kielteisiä tunteita. (Jyväskylän Yliopisto 2021.)

Katariina Tolvanen (2018) oli opinnäytetyössään toteuttanut esihenkilötyön työhyvinvointiin liittyvän kyselyn esihenkilöille, jotka toimivat media-alalla johtamistehtävissä. Kyselyn tuloksissa hän oli muun muassa luokitellut työaikojen vaihtelevuuden, työhyvinvoinnin seuraamisen, perusteellisen perehdyttämisen, osaavan henkilöstön löytämisen sekä porukan motivoinnin esihenkilöiden suurimpiin haasteisiin. (Tolvanen 2018, 21.) Myös toteuttamani, alan tuottajille suunnatun kyselyn, jonka tuloksista kerroin jo sivulla 15, kappaleessa johtamisen edellytykset, tuloksissa koettiin haastavuuksia samantyyppistä asioista. Kysyin minkä osa-alueen tuottajat kokevat haastavimmaksi tuotannon esituotanto- ja kuvausvaiheessa. Vastauksiksi kyselyssäni nousi muun muassa vaihtuva työryhmä, työryhmän tarpeet, sisäiset osaamis- ja kokemuserot sekä työn paineen ja epämääräisyyden sietäminen. Kasvaneet osaamisvaatimukset vaikuttavat selkeästi jo esihenkilötyöhön työpaikoilla, sillä molemmissa kyselyissä ongelmiksi koettiin osaavan henkilöstön löytäminen ja osaamis- ja kokemuserot. Jos oikeanlaista osaamista ei tarpeeseen nähden ole tarpeeksi tarjolla, vaikuttaa se myös tuottajien työhyvinvointiin.

Marika Tenhusen (2016) henkilökunnan oikeanlaiseen kouluttamiseen liittyvän blogikirjoituksen mukaan, oikeanlainen koulutus johtaa tyytyväisyyteen sekä sitoutuneempaan asenteeseen työssä. Riittämättömällä koulutuksella on negatiiviset vaikutukset ihmisiin työpaikoilla, luomalla ahdistuksen tunnetta sekä turhautuneisuutta. Koulutuksen tarkoitus on varmistaa sellainen osaamisen taso, jolla pysytään mukana muuttuvassa ympäristössä. Tämä koskee kaikkia toimialoja. (Tenhunen 2016.) Media-alan tekijöiden sekä media-alalle kouluttavien tahojen tiivis yhteistyö auttaneet tulevaisuudessa vielä enemmän ymmärtämään sitä, minkälaista osaamista alalle oikeasti tarvitaan esimerkiksi johtamisen kannalta. Työn kuormitustekijöihin sekä kiireeseen olisi mahdollisesti viisasta valmistaa opiskelijoita jo opintojen aikaisessa vaiheessa

sekä luoda enemmän sellaista terveen ja järkevän tason kuormittumisen kulttuuria, mihin yhdistyy itsensä johtaminen tiimin ja työn johtamisen yhteydessä.

Olli Hotarisen (2006) ammatillista kasvua ja asiantuntijuutta käsittelevän opinnäytetyön mukaan, esimerkiksi ammattikorkeakouluissa työelämän kehityksen seuraaminen ja ennakointi ovat välttämättömiä asioita koulutettaessa ammattitaitoisia tulevaisuuden tekijöitä. Koulujen on pysyttävä siis työelämässä tapahtuvien muutosten mukana olemalla joustavia ja avoimia uuden oppimiselle, mahdollistaakseen muutoksen. (Hotarinen 2006, 9.) Niin kuin aiemmin jo viittasin, ainakin jatkokoulutus mahdollisuuksia on tarjolla juuri alan esihenkilötyötä ajatellen, joten myös kouluissa on huomattu alan kiihtynyt tarve. Myös tuottajia työllistävien tahojen puolelta koulutustarjonnan tiivis seuraaminen, sen tarjoaminen ja vielä enemmän sen hyödylliseksi toteaminen auttaisi mahdollisesti tuottajia hakeutumaan enemmän lisäkoulutusmahdollisuuksiin.

Ongelman ollessa tiedossa ratkaisuehdotuksia pohditaan kuumeisesti. Jyväskylän yliopisto (2021) oli tilanteen ratkaisuksi artikkelissa pohtinut osaamisvaatimusten kohtuullistamista, koulutusmahdollisuuksien lisäämistä sekä työnkuvien rajaamista ja selkeyttämistä. (Jyväskylän yliopisto 2021.) Business Finland (2021) ajattelee ratkaisun löytyvän siitä, että koko toimintaympäristön osaamisen kehittämiseksi luotaisiin yhteinen toimintamalli ja näkemys. (Business Finland 2021.)

4 POHDINTA

Jokaisella luovan työn tekijällä on vahvuutensa luovassa projektissa. Tuottaja tuo luovan työn tekijät yhteisen vision äärelle ja mahdollistaa tekijöiden luovien vahvuuksien yhdistämisen. Tuottajan tehtävänä on antaa tiimilleen valmiudet luovan projektin tekemiseen, mahdollistamalla muun muassa tasa-arvoinen ja hyvinvoiva työympäristö. Työ edellyttää tuottajalta esihenkilönä paljon paineensietokykyä, monipuolista osaamista sekä ennakkoluulottomuutta ja uskoa muihin.

Ennen tätä tutkimusta, en ymmärtänyt täysin tuottajan työn vaatimuksia esihenkilönä ja käsitykseni luovan työn johtamisesta oli liian mustavalkoinen. Käsitykseni selkeytyi siitä, mitä tuottajan työ tulee vaatimaan tulevaisuudessa myös itseltäni.

Tutkimukseni osoitti kyselyiden kautta medianomiopiskelijoiden tarvitsevan johtamiseensa enemmän varmuutta jo aiemmassa opiskeluvaiheessa ja kokevat johtamisopinnot tarpeelliseksi kaikille suuntauksille tuotannon lisäksi. Tutkimukseni osoitti myös, että tuottajien jatkokouluttautumiselle on tullut media-alan uudistumisen myötä kova tarve ja myös esihenkilötyön merkitys on muuttunut onneksi tärkeämmäksi.

Tutkimukseni piti alun perin keskittyä vain ihmisten johtamiseen, mutta tutkimuksen osoittaessa luovan työn keskittyvän yhteisen vision toteuttamiseen, jolloin asioiden sekä ihmisten johtaminen sekoittuu, pohdin että johtamisen kohdetta ei kannattanut erikseen määritellä. Työ oli haasteellista koota, sillä tutkimuksen edetessä kappaleissa toistui samat asiat sekä jotkin aiheet saivat tutkimuksen myötä uusia näkökulmia, joka avasi taas uusia ajatuksia sekä toi ymmärrystä lisää. Työn sisältö muuttui siis useampaan kertaan sekä tutkimuksessa kohdennettu johtamisen osa-alue, jonka pohdin aluksi keskittymään vain esituotanto ja kuvausvaiheeseen projektissa. Johtamisen muoto ja sisältö muuttuu tuotannon eri vaiheissa, joka oli hankala tuoda esille ilman tätä rajausta. Lisäksi haastateltavia oli hankala tavoittaa kiireen vuoksi ja toinen haastateltavista ei osallistunutkaan, joten kyselyistä tuli haastattelun lisäksi yksi tärkeimmistä työni lähteistä.

Erityisesti blogikirjoitus- ja artikkelilähteitä oli englanniksi elokuva -tv alasta suomen kieltä enemmän tarjolla, joka näkyy ulkomailla tapahtuvien asioiden esiin tulemisena. Näistä asioista lähteitä oli hankala löytää samasta aiheesta suomesta.

Ratkaisin työn aikana esille tulleet ongelmat tekemällä laajempaa tutkimustyötä aiheesta. Haastattelin haastateltavaani vielä myöhemmin lisää. Kyselyihin onneksi vastattiin todella laajasti ja nopeasti. Kirjallisuutta oli verkko artikkeleiden lisäksi hyvin tarjolla.

Tutkimukseni sai minut ymmärtämään ja pohtimaan, miksi myös käsitykseni johtamisesta luovassa työssä oli hyvin erilainen ennen harjoittelujaksoa itse töissä. Koin että en täysin ymmärtänyt luovan työn johtamisen motiiveja ja voi myös olla, etten ollut itse vielä tarpeeksi kokenut sisäistämään johtamisopetusta. Johtamisen opinnoissa ei tuotu tarpeeksi esille alalla vallitsevia ongelmia tai ehkä keskusteltu siitä, miten ne vaikuttavat ihmisiin ja kuinka niihin itse voisi suhtautua. Kun pääsi harjoittelujaksolle, alalla vallitsevat mahdolliset ongelmat, eli johtamisen osaamattomuus, kouluttamattomuus, perehdyttämättä jättäminen sekä kiireen aiheuttamat, ylikuormitetut ja ylipitkät päivät meinasivat kuluttaa jo opiskelijanakin loppuun, sillä ei ollut oppinut vielä tarpeeksi työkaluja näistä asioista selviämiseen.

Työ antaa viitteitä siitä, että opiskelijat voivat kamppailla haasteiden kanssa, liittyen siihen, että johtajuusajattelu koetaan liian hankalaksi oman kokemattomuuden takia, eikä sitä täysin vielä ymmärretä. Vaikka itse tuottajan työnkuvan tällä hetkellä ymmärrän, vaatii se vielä paljon enemmän lisäkouluttautumista sekä omaa ammatillista kasvamista ja tutkimista. Työ kuitenkin innoitti minua oppimaan johtajuudesta sekä media-alalla vallitsevista asioista lisää sekä olemaan mukana etsimässä ratkaisuja kehittyvän media-alan tuomiin haasteisiin.

LÄHTEET

Aspey, L. 2016. Five Lessons the Film Industry Can Teach Us About Creative Leadership. Aspey Associates. Artikkele 19.8.2018. Luettu 17.11.2021. [Five Lessons the Film Industry Can Teach Us About Creative Leadership — Aspey Associates](#)

Business Finland. 2021. Kotimainen av-ala kiihtyvässä muutoksessa – pula osaajista kasvun esteenä. Webinaarin esittelyteksti. Julkaisu n.d. Nettisivu. Luettu 6.1.2022. [Kotimainen AV-ala kiihtyvässä muutoksessa – pula osaajista kasvun esteenä - Business Finland](#)

Erämetsä, T. 2009. Teoriasta todeksi. Esimiestyö käytännössä. Helsinki: Talentum.

Hotarinen, O. 2006. Ammatillinen kasvu ja asiantuntijuus. Ammatillinen opettajakorkeakoulu. Jyväskylän ammattikorkeakoulu. Opinnäytetyö. [Microsoft Word - Valmis Kehityshanke uusin versio 1.12.2006.doc \(theseus.fi\)](#)

Jyväskylän yliopisto. 2021. Media-alalla stressaa osaamisvaatimusten kasvu. Tutkimusuutiset. Julkaistu 22.4.2021. Päivitetty 17.6.2021. Alkuperäinen tutkimusartikkeli englanniksi. Luettu 6.1.2022. [Media-alalla stressaa osaamisvaatimusten kasvu — Jyväskylän yliopisto \(jyu.fi\)](#)

Järvenpää, R. 2014. Mitä tekee tuottaja? Blogikirjoitus Nörttityöt ry-blogissa 27.10.2014. Viitattu 15.11.2021. [Mitä tekee tuottaja? | Nörttityöt \(geekgirls.fi\)](#)

Järvinen, P. 2014. Esimiestyö ongelmatilanteissa. Helsinki: Talentum. [Esimiestyö ongelmatilanteissa - Tampere University Foundation \(tuni.fi\)](#)

Kanaan, G. 2016. Great Teamwork Makes Great Films, So What Makes Great Teamwork? Blogikirjoitus 20.1.2016. Viitattu 2.12.2021. [Great Teamwork Makes Great Films, So What Makes Great Teamwork? — THE \[LEGAL\] ARTIST \(thelegalartist.com\)](#)

Kiraz, S. 2015. 11 Ways to Become a Better Producer or Director on Set. Blogikirjoitus 13.3.2015. Viitattu 10.12.2021. [11 Filmmaking Tips to Become a Better Line Producer or Film Director \(studiobinder.com\)](#)

Lappalainen, P. 2021. Näin rakennat toimivan luovan tiimin – 6 osatekijää. Blogikirjoitus. Viitattu 9.12.2021. [Näin rakennat toimivan luovan tiimin - 6 osatekijää | Talentree](#)

Malmelin, N. & Villi, M. 2015. Media johtaminen. Näkökulmia uudistuvaan media-alaan. Helsinki: Gaudeamus Oy.

Medialiitto. n.d. Media-alan koulutukset. Luettu 4.1.2022. [Media-alan koulutukset - Medialiitto](#)

Mäkelä, A. 2019. Näistä syistä johtaminen on niin usein surkeaa. Jokainen tunnistaa 3 nihkeää pomotyyppiä. Artikkele julkaistu 4.10.2019. Päivitetty

31.5.2021. Luettu 6.1.2022. [Näistä syistä huono johtaminen on niin yleistä - Duunitori](#)

Railanmaa, K. 2020. Palveleva johtaminen – 10 askelmerkkiä. Blogikirjoitus 10.5.2020. Viitattu 30.11.2021. [Palveleva johtaminen – 10 askelmerkkiä – Kaisa R ja näkökulmia uudistumiseen \(kaisarailanmaa.fi\)](#)

Tampereen ammattikorkeakoulu. n.d. Media-alan tutkinto-ohjelma, opinto-opas. Luettu 3.1.2022. [Media-alan tutkinto-ohjelma - Opinto-opas \(tamk.fi\)](#)

Tampereen yliopisto. n.d. Mediajohtamisen ylempi tutkinto-ohjelma. Tutkinto-ohjelman esittely. Luettu 10.1.2022. [Mediatuottamisen ylempi tutkinto-ohjelma | Tampereen korkeakoulu yhteisö \(tuni.fi\)](#)

Tenhunen, M. 2016. Henkilökunnan oikeanlainen kouluttaminen on jokaisen yrityksen etu. Blogikirjoitus 5.11.2016. Luettu 4.1.2022. [Henkilökunnan oikeanlainen kouluttaminen on jokaisen yrityksen etu | Questback](#)

Tolentino, K. 2021. The Leadership Skills Every Director Should Have. No Film School. Artikkelit 14.4.2021. Luettu 16.11.2021. [The Leadership Skills Every Director Should Have \(nofilmschool.com\)](#)

Tolvanen, K. 2018. Esimies työ ja työhyvinvointi media-alalla. Media-alan koulutus. Tampereen ammattikorkeakoulu. Opinnäytetyö. [Microsoft Word - Tolvanen Katariina Opinnäytetyö.docx \(theseus.fi\)](#)

Waczek, K. 2019. How To Be A Leader On Set. Blogikirjoitus 15.3.2019. Viitattu 29.12.2021. [How To Be A Leader On Set — The Filmmakers Blog](#)

Walker, P. 2020. The Most Important Things To Know About Film Budgeting. Blogikirjoitus 19.11.2020. Viitattu 9.12.2021. [The Most Important Things To Know About Film Budgeting – The Film Fund](#)

HAASTATTELUT

Anonyymi Media-alan tuottaja. 2021. Haastattelu 3.11.21. Haastattelija Nieminen, M. Sähköposti.

KYSELYT

Opinnäytetyössä toteutetut kyselyt on toteutettu survio.com nettisivun kautta, loka-marraskuussa 2021. (8.11.2021 mennessä tulleita vastauksia käytettiin.) Julkaisematon. Opinnäytetyön tekijän hallussa.

Kysely media-alan opiskelijoille

<https://www.survio.com/survey/d/M8Y0B0O1X4L6A1K6F>

Kysely media-alan tuottajille

<https://www.survio.com/survey/d/B7S5J3Z5K2X9T3X5Q>

KUVALÄHTEET

KUVA 1. Kuvakaappaus. Av-alan tuottajille suunnatun kyselyn, kysymyksen vastaukset. 2021. Survio.com. 26.10.21. Julkaisematon. Opinnäytetyöntekijän hallussa.

LIITTEET

Liite 1. Haastattelukysymykset media-alan tuottajalle

1. Minkälainen koulutus sinulla on takana liittyen media-alan tuottajan työhön? Minkälaista esihenkilökoulutusta olet sieltä tai muualta saanut?
2. Minkälaisissa asemissa ja projekteissa olet työskennellyt?
3. Kuinka tärkeänä pidät esihenkilötyötä mediatuotannossa ihmisten johtamisen kannalta?
4. Kuinka tärkeänä pidät esihenkilötaitojen ylläpitoa myöhemmin työssä?
5. Minkälaista tuottajan esihenkilötyön pitäisi sinun mielestäsi olla, että työllä olisi positiivinen vaikutus ihmisten johtamiseen media projektissa?
6. Mitä esihenkilötaidot ovat konkreettisesti esituotantovaiheessa, miten ne näkyvät ja mitä ne vaativat tuottajalta ihmistenjohtamisen näkökulmasta?
7. Mitkä asiat vaikuttavat (esim. ylempää) esihenkilötuottajan roolissa toimimiseen esituotannossa?
8. Mitkä ovat kriteerisi, kun palkkaat projektiin ihmisiä kenen työtapoja et tunne entuudestaan?
9. Minkälainen kynnys on palkata kokemattomampia tekijöitä isompaan rooliin tuotannossa (esim. hod), ja miten se mielestäsi vaikuttaa esihenkilötyöhön?
10. vaaditaanko hodeilta esihenkilötaitoja?
11. Jos olet pää tekijä, esim. valaisija, oletko automaattisesti hod?
12. Olisiko sinusta media-alalla av projektissa syytä olla näyttöä esihenkilötyöstä tai sen osaamisesta, jos haluaa hodioks tai esihenkilöasemaan? (muut kuin harjottelijat)
13. Mikä on tuottajan tehtävä tuotantovaiheessa?
14. Miten tuottaja voi omalla esihenkilötyöllään vaikuttaa kuvausvaiheen onnistumiseen?
15. Miten esihenkilönä pidät yllä työhyvinvointia tuotantovaiheessa?
16. Pystyykö esihenkilötyötä jakamaan tuottajana ja miten?
17. Miten tärkeänä pidät itsesi johtamista, ihmistenjohtamisen rinnalla, ja miten se näkyy työssäsi?
18. Minkälaiset ongelmanratkaisutaidot ovat tuottajalla esihenkilönä avainasemassa konfliktin ratkaisemisessa?
19. Miten määrittelen huonon esihenkilötyön, ja mikä vaikutus ja mitkä

seuraukset sillä on mediatuotannossa?

20. Voiko mielestäsi kuka vaan kokemukseen tai koulutukseen katsomatta toimia esihenkilötuottajana mediatuotannossa? Jos ei, niin miksi?

Liite 2. Tuottajille suunnatun kyselyn kysymykset

1. Oletko saanut koulutusta tai perehdytystä esihenkilötyöhön?
2. Kuinka paljon tuottajan koet paineen ja stressin vaikuttavan esihenkilötyöhön?
3. Miten esihenkilötyön merkitys on muuttunut media-alan uudistuessa?
4. Onko esihenkilötyön jatkokoulutus työssä tärkeää, miksi?
5. Miten tärkeänä pidät esihenkilötyötä ihmistenjohtamisen kannalta?
6. Millä esihenkilötyön osalla on eniten vaikutusta esituotanto/kuvaukset?
7. Minkä osa-alueen tunnet esihenkilönä haastavimmaksi esituotannossa ja tuotannossa?
8. Miten paljon ymmärrät edustamasi yrityksen arvoja tai strategiaa? Miten olet jalkauttanut ne työryhmälle?

Liite 3. Media-alan opiskelijoille suunnatun kyselyn kysymykset

1. Mitä media-alan osa-aluetta opiskelet ja missä?
2. Onko opintoihisi sisältynyt esihenkilötyökoulutusta? Onko mielestäsi tarpeeksi?
3. Koetko esihenkilötyön tärkeäksi mediatuotannossa, ja miksi?
4. Jos menet mediatuotantoon töihin, mitä odotat esihenkilöltäsi?
5. Jos olet jo päässyt tekemään mediatuotantoja, niin minkälainen kokemus sinulle jäi esihenkilötyöstä? Jos et ollut tyytyväinen, niin mitä olisit halunnut olevan toisin?
6. Haluaisitko tai olisitko itse valmis toimimaan esihenkilönä mediatuotannossa? Jos et, niin miksi? Ja jos vastasit kyllä, niin kuinka paljon mielestäsi tarvitsisit kokemusta tai koulutusta ennen esihenkilöksi ryhtymistä?
7. Onko koulutukseesi sisältynyt itsesi johtamista? Tiedätkö mitä se sisältää, ja pidätkö sitä tärkeänä ihmistenjohtamisen kannalta?

