



Venla Heiniö

Näkökulmia johtamisesta pitkän fik- tioelokuvan tuotannossa

Metropolia Ammattikorkeakoulu

Medianomi

Elokuva ja televisio

Opinnäytetyö

11.11.2022

Tiivistelmä

Tekijä:	Venla Heiniö
Otsikko:	Näkökulmia johtamisesta pitkän fiktioelokuvan tuotannossa
Sivumäärä:	38 sivua
Aika:	11.11.2022
Tutkinto:	Medianomi
Tutkinto-ohjelma:	Elokuva ja televisio
Suuntautumisvaihtoehto:	Tuotanto
Ohjaaja:	Tuotannon lehtori Annakaisa Sukura

Opinnäytetyö tutkii johtamista pitkän fiktioelokuvan tuotannossa: millaista johtamista elokuvatuotanto edellyttää, millaisia haasteita johtamisessa nykypäivänä on ja miten johtamisen taitoa voitaisiin kehittää. Tutkimus painottuu tuotannon osastolle, sillä toisin kuin muut osastot, tuotannon osaston johto johtaa koko työryhmää ja näin vaikuttaa työryhmän toimivuuteen merkittävästi. Tuotannon osasto on elokuvatuotannon työryhmän keskus, sillä se organisoii, suunnittelee ja määrittää tuotannon suorituksen käytännössä. Tutkimuksen ydinkysymys on: millaisia haasteita johtamisessa nykypäivänä on ja miten johtamista tulisi kehittää?

Pitkän fiktioelokuvan tuotannossa työryhmät ovat valtavia ja edellyttävät selkeää ja määrätietoista johtamista, intohimoa ja innostusta unohtamatta. Johtajalta vaaditaan elokuvatuotannossa erinomaisia vuorovaikutustaitoja. Samalla johtajalta, olipa hän tuottaja tai linjatuottaja, vaaditaan myös stressinsietokykyä sekä sopeutumis- ja ongelmanratkaisukykyä yllättävien muutoksien varalta.

Tutkimusmetodinä on käytetty teemahaastatteluita, joissa on haastateltu kolmen Suomen elokuva-alan ammattilaisen näkemyksiä aiheesta. Työhön on hyödynnetty lähdekirjallisuutta ja erinäisiä lähteitä verkosta sekä lisäksi muita johtamista käsitteleviä tutkimuksia. Työssä reflektoidaan myös omia kokemuksia ammattikentältä. Opinnäytetyö avaa sitä, millaista johtajuutta pitkän fiktioelokuvan tuotannoissa tarvitaan ja millaisia haasteita siinä nykypäivänä on.

Teemahaastatteluiden ja lähdekirjallisuuden pohjalta voidaan todeta, että elokuvatuotannon johtamista hankaloittavat työryhmien suuret koot ja nopea aikataulu: jo kuvausjakson alkaessa ryhmän tulisi olla tiimiytynyt. Tuotannoissa tarvitaan tiimiytymistä tukevia toimintamalleja sekä selkeää ja avointa kommunikaatiota. Työn kuormittavuus johtaa työntekijöiden uupumiseen ja negatiiviset kokemukset aiemmista tuotannoista seuraavat usein tuleviin tuotantoihin. Työnantajilla ja johtajilla on suuri vastuu tuotantojen toimivuuden ja kestävyuden kehittämisessä.

Avainsanat: Johtaja, linjatuottaja, tuottaja

Abstract

Author: Venla Heiniö
Title: Perspectives on leadership in the production of a feature length fiction film
Number of Pages: 38 pages
Date: 11 November 2022

Degree: Bachelor of Culture and Arts
Degree Programme: Film and Television
Specialisation option: Film and Television
Instructor: Annakaisa Sukura, Senior Lecturer, Production

The thesis examines leadership in film production: what kind of leadership is needed today, what are the main challenges with leading and how could the skill be developed? The study focuses on the production department because, unlike other departments, it leads the work of the whole film production crew and, therefore, has a remarkable impact on its functionality. The production department is the core of a crew as it organizes, plans and runs the production. The main question of the study is: what are the main challenges in leading today and how can the skill be developed?

Film production crews are large and therefore require leading that is coherent and determined not forgetting passion and enthusiasm. The leader must have excellent social skills. Whether they are a producer or a line producer, the leader is required of the ability to handle stress and solve problems and to adapt to unexpected situations.

The method used for this study consists of interviews with three Finnish film industry professionals. Professional literature and author's own experiences in the field are also applied to this study. The thesis enhances understanding of the requirements and challenges of leadership today.

Based on the interviews and literature it can be concluded that the main challenges of leading a film production are the vast size of crews and tight schedule: at the beginning of a production the crew's cooperation should already be working seamlessly. Building a strong team requires actions that support it, as well as open and clear communication.

The long-term stress can lead to a burn out and negative experiences from the former productions will remain and follow an employee to the next. The employers and leaders have a remarkable responsibility regarding the development of the functionality and sustainability of a production.

Keywords: leadership, Line Producer, Producer

Sisällys

1	Johdanto	1
2	Taustatyö: haastateltavat ja lähdekirjallisuus	2
3	Johtamisesta	4
3.1	Työryhmän rakenteet elokuvatuotannoissa	4
3.2	Johtamisen muotoja	6
3.3	Projektijohtaminen ja muutoksessa johtaminen	8
4	Johtamisen kulmakivet pitkän fiktioelokuvan tuotannossa	9
4.1	Itsensä johtaminen	10
4.2	Luottamus	13
4.3	Epävarmuus ja päätöksenteko	15
4.4	Suunnitteluvaiheeseen panostaminen	16
4.5	Tiimiytyminen ja yhteenkuuluvuus	17
4.6	Kommunikaatio	19
4.7	Motivaatio	20
4.8	Verkostojen ja mallioppimisen merkitys	21
5	Johtajan tuki	21
5.1	Suhde alaisiin	21
5.2	Ongelmatilanteissa	24
5.3	Luovan työn tuomat paineet	26
6	Painolasti ja miten siihen tulisi suhtautua	27
7	Palaute kehityksen työkaluna	28
7.1	Palautteen merkitys johtajalle ja tuotantoyhtiölle	28
7.2	Palautteen merkitys työntekijälle	29
8	Kilpailu tekijöistä	30
9	Osaamisen kehittäminen	31
9.1	Substanssiosaaminen	31
9.2	Koulutuksen voima	32

10	Lopuksi	33
	Lähteet	36

1 Johdanto

Kiinnostukseni tutkia johtamista pitkän fiktioelokuvan tuotannossa sai alkunsa tekemistäni havainnoista ammattikentällä. Olen huomannut, millainen merkitys johtajuustaidoilla on kookkaiden työryhmien toimivuuden sekä yksittäisen työntekijän hyvinvoinnin kannalta. Elokuva-ala kärsii työntekijäpulasta, sillä loppuunpalaminen ja alanvaihto on yleinen ilmiö. Tuotantojen valtavat ryhmäkoot, tiukka aikataulu, pitkät työpäivät sekä intohimo ja paineet luovaa työtä kohtaan luovat olosuhteet, joissa tarvitaan erinomaisia vuorovaikutustaitoja sekä innostavaa ja määrätietoista johtamista. Näen, että johtamistaitoja kehittämällä, kehitämme koko elokuva-alaa kestävämpään suuntaan. Ja voidaksemme johtaa paremmin, on suunnattava huomio työntekijöiden suuntaan.

Tutkimukseni tavoite oli selvittää, millaisia johtamisen haasteita pitkän fiktioelokuvan tuotannossa löytyy sekä miten voisimme kehittää alan johtajaosaamista. Tutkimuksen kohteena on tuotannon osasto mutta monet esille nostamani näkemykset pätevät myös muihin osastoihin. Toivon, että tutkimus tarjoaa uusia näkökulmia johtamisesta sekä työkaluja elokuva-alan johtoasemassa toimivalle tekijälle, joka haluaa kehittää itseään johtajana.

Johtajalta vaaditaan pitkän fiktioelokuvan tuotannossa erinomaisia vuorovaikutustaitoja sekä paineensietokykyä: tuotantojen varrella eteen tulee lähes poikkeuksetta joitakin vastoinkäymisiä ja yllättäviä käänteitä, jollaisiin suunnitteluvaiheessa ei ole voitu varautua. Johtajan täytyy näidenkin edessä pysyä rauhallisena ja käyttää luovaa ratkaisukykyä.

Lähdin tutkimaan aihetta teemahaastattelujen kautta. Tutkimus on luonteeltaan kvalitatiivinen (laadullinen). Tarkoitus ei ollut keskittyä vain yhteen johtoasemaan vaan tutkia aihetta laajemmin eri johtotasojen näkökulmista. Jokainen haastateltavani on pitkän linjan ammattilainen omassa työssään: tuotantoyhtiö Tekele Productionsin omistaja ja tuottaja Miia Haavisto, Yellow Film & TV:n tuotannon johtaja Heidi Laitinen sekä apulaisohjaajana ja linjatuottajana toiminut Tuula Nikkola.

Lähdekirjallisuutena hyödynsin Elina Saksalan kirjaa *Tuottajan käsikirja* (Like, 2015). Tämän lisäksi käytin lähteenä Teresa Amabilen ja Steven Kramerin kirjaa *Pienet suuret teot - opi johtamaan kehitystä* (*The Progress Principle - Using small wins to ignite joy, engagement, and creativity at work*, Talentum 2011). Saksalan kirjasta ammensin tietoa tuottajan johtajuudesta, ja Amabilen ja Kramerin kirja tuki aiheen tutkimista psykologisesta näkökulmasta.

Lisäksi hyödynsin työssä erinäisiä verkkolähteitä johtamisesta ja muita tutkimuksia, kuten Anne Kullan tutkimusta *Projektijohtamisesta projektipäällikön näkökulmasta* (Centria ammattikorkeakoulu, 2018). Tutkimus avasi näköalaa projektijohtamiseen, jota pitkän fiktioelokuvan tuotannossa ilmenee johtamisen malleista kenties eniten.

2 Taustatyö: haastateltavat ja lähdekirjallisuus

Miia Haavisto on toiminut uransa alussa tuotantoneuvojana Suomen elokuväsäätiössä. Varsinainen tuottajan ura on alkanut Helsinki-filmiltä, josta hän on jatkanut omaa polkuaan ja perustanut vuonna 2017 Tekele Productionsin. Tuula Nikkola on pitkän linjan 1. apulaisohjaaja, jonka lisäksi hän on kokenut linjatuottaja ja tuotantopäällikkö. Heidi Laitisen työhistoria kattaa lukuisia eri tuotantoja linjatuottajana. Nykyään hän toimii tuotannon johtajana Yellow Film & TV-tuotantoyhtiössä.

Elina Saksalan kirjan rinnalle halusin valikoida puhtaasti johtamisen teoriakirjan, joka kertoisi johtamisesta psykologisesta näkökulmasta. Koen, että voidakseen kehittyä johtajana on syvennettävä omaa ymmärrystä ihmisistä työntekijyyden takana ja asioista, jotka motivoivat tekemään työtä. Valitsin teoriakirjaksi Teresa Amabilen ja Steven Kramerin *Pienet suuret teot - opi johtamaan kehitystä* (*The Progress Principle - Using small wins to ignite joy, engagement, and creativity at work*, Talentum 2011). Kirja pohjautuu parin tekemiin tutkimuksiin yksilön sisäisestä työelämästä ja sen merkityksestä yrityksen menestykselle. He haastattelivat tutkimuksissaan 238:aa ihmistä 26 projektitiimistä, seitsemästä yhtiöstä ja kolmelta eri toimialalta joita yhdisti luovaa ratkaisukykyä vaativa työ. Sisäinen

työelämä tarkoittaa yksilön näkemysten, tunteiden ja motivaation summaa työpäivän tapahtumista ja hänen suhtautumisestaan niihin. Se ei ole sama asia kuin persoonallisuus, sillä se muuttuu jatkuvasti eri työkokemusten kautta. Amabilen ja Kramerin mukaan avain menestyvään yritykseen on siinä, miten yritys kykenee luomaan otollisen ympäristön työntekijöiden sisäiselle työelämälle. Toisin sanoen yritys, jossa tuetaan työntekijän kehittymistä, voi menestyä. On selvää, että projektiluontoinen pitkä fiktioelokuvatuotanto ei ole verrattavissa kasvavaan yritykseen. Adaptoin Amabilen ja Kramerin kirjan teoriaa siten, että yksilön kehitystä tukemalla tukee sekä koko elokuva-alan että tuotantoyhtiöiden kehitystä: näin kehittyvät alan työolosuhteet ja toimintamallit sekä luovan työn suunnittelu ja kestävä toteuttaminen.

Hyvä johtaminen voi viedä organisaation kohti menestystä ja samalla parantaa työntekijöiden elämää. Kun johtajat saavuttavat nämä kaksi tavoitetta, paranee heidän oma sisäinen työelämänsä. (Amabile & Kramer 2011, 11.)

Amabilen ja Kramerin mukaan työntekijöiden psykologiset edut kääntyvät tuottavuuseduiksi yhtiöille. Työntekijöiden hyvinvoinnista hyötyvät suoraan tuotantoyhtiöt ja koko elokuva-ala. Tähän ajatukseen palaan tutkimuksen lopussa. Sitä ennen esittelen hyvän johtamisen kulmakiviä sekä kompastuskohtia, jotka ovat nousseet esiin haastattelujen kautta. Kirjaa lukiessani tulin haastaneeksi paljon omia käsityksiäni: miten tällaisella alalla aika riittäisi sellaisten asioiden ajatteluun kuin yksilön sisäinen työelämä? Elokuvatuotannot ovat projektiluontoisia, ja suuri osa tekijöistä on freelancereita. Ala kehittyy kovaa vauhtia ja on jatkuvassa muutoksen tilassa. Muutos vaatii sekä totuttujen ajatusmallien ja käytäntöjen haastamista. Laitinen (7.9.2022) muistuttaa, että kuplaantunut ajattelu antaa mahdollisuuden pakoilla ongelmaa.

3 Johtamisesta

3.1 Työryhmän rakenteet elokuvatuotannoissa

Elokuvatuotannon kuvauksissa työskentelevien työryhmien koot vaihtelevat 30 henkilöstä jopa useampaan sataan. Ryhmäkokoon merkittävästi vaikuttavia tekijöitä ovat muun muassa kuvauslokaatiot, joukkokohtaukset ja suuret lavastukset ja studiot.

Pitkän fiktioelokuvan kuvauksissa toimiva työryhmä koostuu eri osastoista: tuotanto-, puvustus-, maskeeraus-, apulaisohjaus-, kamera-, valo-, ääni- ja järjestysosasto. Heidän lisäksi tuotannossa toimii muita yksittäisiä henkilöitä tai yksiköitä kuten esimerkiksi catering. Jokaisella osastolla on oma esihenkilönsä: hän johtaa osastoa, johon hänen lisäksi kuuluu toteuttavan ja avustavan työn tekijöitä. Esimerkiksi kuvaaja on kameraosaston HOD (*Head of Department*) eli esihenkilö. Kuvaaja vastaa kuvakerronnan suunnittelusta eikä operoi kameraa itse, vaan sitä varten hänellä on apunaan kameraoperaattori. Kameraoperaattorin apukäsinä toimivat 1. kamera-assistentti, jota myös Suomessa kutsutaan englannin kielellä *focus puller* tai *skarppaaja*. Heidän lisäksi osastolla toimii usein 2. kamera-assistentti, videoassistentti sekä tuotannosta ja sen koosta riippuen myös muita tekijöitä, esimerkiksi b-kamerakuvaaja tai steadycam-operaattori. Kaikkien osastojen koot vaihtelevat tuotannosta riippuen.

Työryhmien rakenne muistuttaa pyramidia. Osastojen esihenkilöt ovat ”puristuksessa”, eli sen lisäksi, että heillä johtavat omaa osastoaan, he vastaavat työstään usealle kuten linjatuottajalle, ohjaajalle ja joskus jopa käsikirjoittajalle. Osastojen esihenkilöiden työ ei ole vain luovan työn suunnittelua: sen lisäksi he tekevät työlleen kustannusarvion, seuraavat budjettiaan koko tuotannon ajan, koostavat työryhmänsä, tekevät lähiesihenkilön työtä ja voivat olla vastuussa jopa harjoittelijan oppimisesta. Johtamista on useassa eri tasossa, ja moni työryhmän jäsen hyödyntää johtamisen taitoja päivittäin.

Tuotannon osasto on elokuvatuotannon koneiston keskus: sen toimivuus vaikuttaa suoraan jokaisen osaston työhön. Tuotanto organisoii ja vetää kaikki osastot yhteen. Seuraavaksi esittelen tuotannon osaston jäsenet ja heidän pääasialliset tehtävänsä, jotka voivat vaihdella tuotannosta riippuen.

Tuotannon osastoa johtaa tuottaja. Hänen tehtävä on yhdistää ideointivaiheessa ohjaajan ja käsikirjoittajan visio. Taiteellisen sisällön lisäksi tuottaja vastaa henkilöiden johtamisesta, rahoituksen hankinnasta, markkinoinnista sekä levityksestä. Tuottajalla on usein esihenkilönään vastaava tuottaja.

Tuottajan rinnalla työskentelee linjatuottaja, joka Laitisen (7.9.2022) sanoin muuttaa ohjaajan, käsikirjoittajan ja tuottajan vision resursseiksi. Hän vastaa tuotannon aikataulusta budjetin laatimisesta, sen käytöstä ja riittävydestä sekä henkilöstön palkkauksesta. Linjatuottaja toimii kaikkien osastojen esihenkilönä ja on tiiviisti läsnä esituotannosta jälkituotantoon saakka. Linjatuottaja edustaa usein esimerkiksi tuotannon palaverissa tuotannon johtoa ja on tuottajaa lähemminkin tekemisissä kuvauksissa.

Tuotantopäällikön vastuualueeseen kuuluvat muun muassa sopimukset, työtuntien seuranta, kustannusraportti sekä hallinnolliset asiat. Tämän lisäksi tuotantopäällikkö usein reagoi kuvauksissa vastaan tuleviin ongelmiin sekä sopii tuotannon sisäisiä palaveria.

Tuotantokoordinaattori vastaa työryhmän ja näyttelijöiden tiedotuksesta, tuotannon ajoneuvojen sekä muiden tuotannollisten asioiden koordinoimisesta, kyytilistoista, kuvausten lounaan tilauksesta sekä muista juoksevista tuotannollisista asioista.

Tuotantokoordinaattorin apuna on tuotantoassistentti ja mahdollisesti tämän lisäksi myös harjoittelija, joista kummatkin hoitavat pieniä tuotannollisia, juoksevia asioita, avustavat tuotantokoordinaattoria tämän tehtävissä ja hoitavat usein näyttelijöiden ja työryhmän kyyditsemistä.

Miia Haaviston kuvailee suhteensa linjatuottajaan perustuvan vahvaan luottamukseen: tuottaja antaa linjatuottajalle vastuun vision muuttamisesta resursseiksi. Linjatuottaja vastaa siitä, että visio tulee käytännössä toteutetuksi suunnitellulla tavalla. Tuottaja seisoo linjatuottajan takana: hän sparraa linjatuottajaa sekä puuttuu tarvittaessa esimerkiksi henkilöiden välisiin konflikteihin. Muutoin Haavisto kertoo välttävänsä puuttumasta liikaa päätöstentekoon vaan antaa täyden luoton näistä linjatuottajalle. (Haavisto 7.9.2022.)

Elokuva-ala on ryhmätyötä, ja se vaatii kaikilta tekijöiltä sosiaalisia taitoja, paineensietokykyä sekä kykyä sopeutua äkillisesti muuttuviin tilanteisiin. Pitkät työpäivät ja paineet kasaavat stressiä, tunteet ovat usein pinnassa. Tällaiset työolosuhteet luovat helposti jännitteitä ja konflikteja.

Esituotanto on usein rauhallista ja seesteistä aikaa. Kuvauksissa tahti on kova ja se pysyy yllä jälkituotantoon asti. Odottamattomat tilannetekijät lisäävät haasteita ja uhkaavat hidastaa tuotannon kulkua: kuvauslokaatio voi peruuntua, sää muuttuu äkillisesti, päänäyttelijä sairastuu. Vastoinkäymisiä on aina ja joka tuotannossa, huolimatta siitä kuinka hyvin suunnitelma on tehty.

Elokuva-ala on johtajuuden kannalta kenties vaikeimpia: on varauduttava muutoksiin, reagoitava nopeasti niiden tapahtuessa, mutta säilytettävä samalla rauhallisuus ja määrätietoisuus. Paniikin tullen on helppo taantua vanhoihin toimintamalleihin. Itsevarmuus ja määrätietoisuus saavutetaan pitkän kokemuksen kautta.

3.2 Johtamisen muotoja

Perinteisesti johtaminen jaetaan ihmisten johtamiseen (leadership) ja asioiden johtamiseen (management). Tällainen jako ei välttämättä ole vedenpitävä, sillä asioita ei voi johtaa ilman että ihmisiä johtaa. (Saksala 2015, 42.)

Johtamista voidaan karkeasti jakaa kahteen eri tasoon: operatiiviseen ja strategiseen johtamiseen. Tiivistetysti selitettynä strateginen johtajuus keskittyy siihen, että organisaatiossa tehdään oikeita asioita, ja operatiivinen johtajuus taas

vastaa siitä, miten asiat tehdään. Strateginen johtaja suunnittelee isot linjaukset ja tavoitteet: mitä asioita tehdään ja miksi. (Backström 2017; Leading Effectively Staff 2022.) Operatiivinen johtaja muuttaa nämä tavoitteet resursseiksi ja vastaa niiden toteutumisesta. Englannin kielessä puhutaan erikseen asioiden (*management*) ja ihmisten (*leading*) johtamisesta. (ASQ 2022; Saksala 2015, 42.) Suomen kielessä näillä kahdella on yhteisnimitystä ”johtaminen”. Toisinaan englannin kielen sana ”manager” on käännetty suomen kielessä myös nimikkeeksi ”päällikkö”, esimerkiksi tuotantopäällikkö tai projektipäällikkö.

Näitä johtamistyylejä esiintyy elokuvatuotannossa eri tasoissa ja osastoissa, eivätkä kaikki positiot välttämättä jakaudu puhtaasti vain jompaankumpaan lokeeroon. Tuotannon osastolla jako on selkeä: strategisesta johtamisesta vastaa tuottaja ja operatiivisesta johtamisesta linjatuottaja. Tuottaja vastaa muun muassa luovasta työstä, levityksestä ja rahoituksen hankinnasta, kun taas linjatuottajan päätehtävä on suunnitelman toteuttamisen johtaminen.

Strateginen johtaja on usein henkilöjohtaja. Haavisto (7.9.2022) kuvailee itseään henkilöjohtajana seuraavasti:

Jos henkilöt (työntekijät) voivat hyvin ja he kokevat tulevansa nähdyiksi, silloin myös operatiivinen toimintakin sujuu hirveän paljon paremmin.

Haavisto kiteyttää hienosti sen, millainen merkitys kummallakin johtamistyyllillä on. Haavisto (7.9.2022) jatkaa:

Helposti tapahtuu niin, että jos menee operaation taakse vähän kuin piiloon, niin voi olla, että välttää kohtaamasta ihmisiä. (...) Henkilöjohtamista on kyllä todella vaikea delegoida muualle: ne ihmis-suhteet, mitkä on rakennettu, saattavat olla pitkällisen rakennustyön tulos, millaisia keskeiset henkilösuhteet jossain tuotannossa on.

Harvard Business Review -lehti (maaliskuu-huhtikuu 2000) tutki kolmea tuhatta johtajaa ja havaitsi heidän joukostaan kuusi tavanomaista tyyliä johtaa: määrätietoinen, empaattinen, visionääri, valmentava, käskevä ja demokraattinen johtaja. Lehden julkaisussa analysoitiin jokaisen tyylin hyviä ja huonoja puolia sekä

sitä, miten ja millaisissa tilanteissa niitä tulisi käyttää. Psykologian tohtori Daniel Goleman selittää tutkimustuloksia: tehokas johtaja osaa hyödyntää näitä kaikkia tyylejä oikeissa tilanteissa. Ei siis ole vain yhtä oikeaa tapaa johtaa, vaan kyse on kyvystä soveltaa eri tyylejä. Läheisyys alaisiin -luvussa käsitellään tarkemmin sitä, millaisia johtamisen tyylejä elokuvatuotannossa nykypäivänä tulisi hyödyntää. (Goleman 2000; Koulutus.fi 2020.)

3.3 Projektijohtaminen ja muutoksessa johtaminen

Pitkän fiktioelokuvatuotannon johtaminen on projektijohtamista. Projektijohtamista tekee useampi tuotannon johdossa toimiva henkilö. Esimerkiksi tuottaja tekee päätöksen projektin aloittamisesta, jolloin hänelläkin on oltava jonkinlainen näkemys siitä, mitkä ovat projektin toteutumisen edellytykset ja kannattaako sitä aloittaa.

Ennen kuin ottaa vastuulleen ison tuotannon, kannattaa selvittää hankkeen realistisuus eli onko tavoite saavutettavissa annetuilla resursseilla. Vaikka tehtävä vaikuttaisi kuinka kiinnostavalta tahansa, siihen ei kannata sitoutua, jos sen toteuttamiseen on liian vähän aikaa ja resursseja, tai epäonnistumisen riskit muuten ovat suuret. (Saksala 2015, 170.)

Projektia vetävältä johtajalta vaaditaan myös ihmisten johtamista. Näin Anne Kulla esittää tutkimuksessaan:

Projektijohtaminenkin on ihmisten johtamista. Ihmisten johtaminen on haastava taidelaji, kuten myös sosiaalisten suhteiden. Jatkuva opiskelu ja itsensä kehittäminen johtamisen eri tilanteissa vaatii projektipäälliköltäkin paljon luontaisia kykyjä hallita tilanne kuin tilanne. Johtamisessa yksi tärkeimmistä asioista on saada ääni kuuluviin ja kuunnella mitä työntekijällä on sanottavana. Asiantuntijaveitoisessa organisaatiossa, jossa on hyvin matala organisaatiorakenne, korostuu entisestään johtamisen merkitys. (Palmu 2003, 16-18, Kullan 2018, 25 mukaan.)

Elokuvatuotannon johtaminen on samalla muutoksen johtamista:

Projektin perimmäinen tarkoitus on kuitenkin muutoksen aikaansaanti (Kettunen 2003, 15, Kullan 2018, 4 mukaan).

Projektiluontoisessa työssä johtajalta vaaditaan määrätietoisuutta, sitoutuneisuutta ja motivoituneisuutta. Kullan tutkimuksesta käy ilmi, että keskeisimpiä asioita projektin johtamisessa ovat selkeä tavoite, suunnitelmallisuus sekä riittävät resurssit. Kulla esittää tutkimuksessaan projektin yleisen kulun: tarpeen tunnistaminen, määrittely, suunnittelu, toteutus sekä viimeisenä projektin päättäminen. (Kulla 2018, 8).

Saksala puhuu projektinhallinnasta kymmenen vaiheen kautta:

- 1. Tavoitteiden asettaminen (mitä, kenelle, resurssit)
- 2. Aikataulutus (suunnittelu, toteutus vaiheittain, lomata)
- 3. Vaiheistaminen ja organisointi (välitavoitteet, tarkistuspisteet, vastuhenkilöt)
- 4. Riippuvuuksien hallinta (työvaiheiden keskinäiset riippuvuudet, toimitusajat, logistiikka)
- 5. Resursointi (työsuunnitelma, osaava henkilökunta, tarkennettu budjetti)
- 6. Roolitus ja delegointi (optimaalinen työnjako, vahva johtaminen, delegointi)
- 7. Riskien hallinta (turvallisuus, likviditeetti, sopimukset kuntoon, tavoitteessa pysyminen)
- 8. Sisäinen viestintä (tiedonkulku, kokoukset, raportointi)
- 9. Tiedotus ja markkinointi (markkinointisuunnitelma, talousarvioinnin, brändinhallinta, kohderyhmät, oikea-aikaisuus)
- 10. Aloitus - seuranta ja ohjaus - lopetus (innostava aloitus, selkeä lopetus, palaute, kiitokset ja karonkka)

(Saksala 2015, 171.)

4 Johtamisen kulmakivet pitkän fiktioelokuvan tuotannossa

Keskustelin yhdessä haastateltavieni kanssa siitä, millaisia ongelmia he ovat omasta näkökulmastaan havainneet johtajuudessa elokuva-alalla: missä voitaisiin vielä kehittyä ja miten. Kokosin keskustelujen pohjalta johtajuuden kulmakiviä: tietoa ja taitoja, joita käytäntöön siirtämällä voimme kehittyä johtajina.

4.1 Itsensä johtaminen

Hyvä ihmisten johtaminen on hyvinvoinnin johtamista, työntekijöiden innostamista ja sparraamista, ja sen lähtökohtana on hyvä itsensä johtaminen. Se perustuu siihen, että tuntee itsensä, tietää omat vahvuutensa ja kehittämiskohteensa. Tuottajan on pidettävä itsestään hyvää huolta ja osattava asettaa rajat myös omalle työleen. Vertaiskuvana voisi olla lentoemäntien turvaohje matkustajille: ”Jos matkustat pienen lapsen kanssa, laita happinaamari ensin omille kasvoillesi ja vasta sitten lapselle.” (Saksala 2015, 41.)

Itsensä johtaminen on terminä laaja ja käsittää paljon erilaisia taitoja, joita hyödynnämme myös arkielämässämme. Hyvä itsetuntemus on avain hyvään itsensä johtamiseen. Amabile ja Kramer kertovat kirjassaan siitä, kuinka pienikin päivittäinen hetki itsereflektiolle vaikuttaa merkittävästi itsetuntemukseen. He pyysivät tutkimuksissaan haastattelemiaan työntekijöitä pitämään tutkimuksen ajan päiväkirjaa päivittäisistä tapahtumista töissä. Suuri osa koki ne hyödyllisiksi ja tekivät uusia oivalluksia – ennen kaikkea omasta itsestään. (Amabile & Kramer 2011, 194–196.) Tämän pohjalta voi siis päätellä, että lyhytkin päivittäinen reflektointi kuluneesta työpäivästä ja omasta itsestä vaikuttaa merkittävästi omaan kehitykseen.

Itsereflektion kautta hahmottuvat omat kyvyt ja rajat. Joskus stressintäyteiset hetket töissä uhkaavat hämärtää selkeän ajattelun ja mielessä on vain selviytyminen: taantuminen vanhoihin selviytymismekanismeihin tapahtuu tällöin helposti. Stressinhallinta edellyttää siis itsensäjohtamistaidoista kenties yhtä tärkeimmistä: priorisointia. Taito asettaa asioita tärkeysjärjestykseen edellyttää kykyä etäännyä hetkeksi työstä ja tarkastella koko kuvaa laajemmin. Saksala (2015) korostaa taidon tärkeyttä: keskittyminen herpaantuu helposti, kun työpäivän aikana eteen tulee yllättäviä tilanteita, jotka vaativat pikaista reagoitua, olipa sitten kuvauksissa tai toimistolla. Tämän lisäksi puhelin soi yhtenä ja kollegat keskeyttävät kysymyksillään oman työskentelyn. Saksala puhuu myös itsereflektion puolesta sekä kehottaa panostamaan suunnitteluun ja pitämään

to-do-listoja. (Saksala 2015, 57.) Työpäivän aikana joutuu reagoimaan välittömästi moneen hetkessä tulleeseen työasiaan, jolloin oma tehtävälister ei tunnu lyhenevän lainkaan. Tällöin käsitys omasta aikaansaamasta työstä hämärtyy.

Johtajuus edellyttää hyvää itsetuntemusta ja ihmisyhteisöjen dynamiikan tuntemusta. Se on lähtökohta myös vahvan ammatti-identiteetin omaksumiselle vähitellen kokemuksen karttuessa. (Saksala 2015, 41.)

Tuula Nikkola (1.9.2022) kertoo, kuinka työn määrä on ehdottomasti haaste linjatuottajan arjessa: omat työtehtävät vaativat aikaa ja täyden läsnäolon, ja niiden lisäksi johdettavia työntekijöitä on valtava määrä. Kiire ja kuormitus ovat usein johtajan rasitteena, jolloin on opittava delegoimaan ja priorisoimaan. Omaa työmäärää tulee säädellä, eikä se ei saisi sameuttaa näkökenttää niin, että työntekijöiden kuuleminen ja työhyvinvoinnista huolehtiminen jäisi huomiotta.

Laitinen (7.9.2022) allekirjoittaa sen, että kiireessä kokonaiskuva sumenee helposti. Muutama minuutti omasta työajasta kiireen hetkellä voi tuntua ikuisuudelta, mutta todellisuudessa se on vain murto-osa koko työajasta. Toisaalta tuo hetki voi olla merkittävä ja riittävä työntekijän huolien kuulemiseen. Työntekijän voimassa sanottaa huolensa ääneen johtajalle luottamus johtajan ja hänen välillään kasvaa ja työntekijä kokee, ettei ole murheensa kanssa yksin.

Nikkola kertoo toisen esimerkin ajan tehokkaasta käytöstä. Kun kuvausten tahti on tiukka, harjoittelijan perehdytykselle voi olla vaikeaa löytää aikaa. Kuitenkin yksi tai kaksi tuntia viikosta voi säästää runsaasti aikaa myöhemmin, kun harjoittelija pystyy toimimaan itsenäisemmin. Nikkola puhuu tällaisesta *kiireen illuusiosta* kuvauksissa muutenkin: erehdymme helposti ajattelemaan, että kiirehtiessä asiat hoituvat nopeammin. Toisaalta kiiretilanteissa pysähtyminen hetkeksi ja tilanteen uudelleenarviointi voi juuri pelastaa sen edestä paljonkin aikaa. (Nikkola 1.9.2022)

Kyky määrittää omat rajat on yksi hyvän itsensä johtamisen piirre. Elokuva-alalla ylitöiden tekeminen ja oman jaksamisen ylittäminen on hyvin yleistä. Tämän ta-

kana on usein paitsi ihailtava intohimo omaa työtä kohtaan myös toisinaan vahingollinen tapa ajatella, että työlle on annettava itsestä kaikki ja vielä enemmän. Havunen ja Lavikkala (*Ongelmia ratkaiseva esimies*, Talentum, 2010) puhuvat ylisuorittamisesta ilmiönä, johon johtajan tulisi suhtautua vakavuudella. Ylisuorittaminen johtaa helposti oman työkyvyn heikentymiseen ja pitkittyessään pitkiin sairauslomiin. Johtajan oma työmoraali ja suhde työhön vaikuttavat suoraan alaisiin: niin lupsakka ja välinpitämätönkin asenne kuin ankara ja ylitunnollinen suhtautuminen luovat mallin työntekijälle, jollaista tämä luulee johtajan häneltä odottavan.

Laitinen mainitsee itsensäjohtamistaidoista myös työntekijätaidon tärkeyden. Työntekijätaito kytkeytyy vahvasti itsensäjohtamiseen, ja Laitinen antaa tästä esimerkkinä suhtautumisen ylitöiden tekemisen. Kun jonkin asian tekemiseen on annettu tietyt resurssit, on työntekijän vastuulla toteuttaa työ niiden puitteissa. Mikäli käy ilmi, että annetut työtunnit eivät riitä, työntekijän on ilmoitettava siitä välittömästi esihenkilölleen ja käytävä keskustelu mahdollisten ylityötuntien tarpeesta. Laitinen lisää, että työntekijätaitoihin kuuluu myös kommunikoida näistä riittävän ajoissa, eikä vasta työn suorituksen jälkeen, kun työnantajalla ei ole enää mahdollisuutta vaikuttaa asiaan. (Laitinen 7.9.2022) Ylitunnollisilla työntekijöillä, etenkin vasta-alkajilla, voi olla taipumusta vähätellä tehtyä työmäärää: työtunteja onkin tehty todellisuudessa enemmän kuin on raportoitu. Tällainen taas voi johtaa siihen, että johtajalle jää valheellinen kuva siitä, millaiset resurssit työn tekemiseen riittää. Kommunikaatio resurssien riittävydestä tukee siis sekä työntekijää että johtajaa sekä muita työnsuorittajia jatkossa.

Nikkola tunnistaa myös kehittämisen varan työntekijätaidoissa: hän muistelee kuulleensa mediassa työkulttuurista käydyn keskustelun kautta, ettei eräs työntekijä tiennyt, kuka hänen esihenkilönsä on. Tätä Nikkola ihmettelee tätä ja painottaa, että jokaisen työntekijän tulisi viimeistään rekrytointivaiheessa tietää kuka on tämän esihenkilö. (Nikkola 1.9.2022.)

Nikkola tuomitsee sairaana työn tekemisen. Hän muistelee erästä tapahtunutta tilannetta töissä: hän kuuli sattumalta sivukorvalla kahden työntekijän keskustelevan siitä, kuinka sairaana olisi tultava töihin. Nikkola oli 1. apulaisohjaajana puuttunut keskusteluun välittömästi ja korjannut käsityksen, ettei kenenkään työntekijän pitä tulla töihin sairaana. (Nikkola 1.9.2022.) Omalla tähänastisella työurallani lähes jokaisessa eri alan työssä olen kohdannut turhaa uhrautumista työn puolesta. Tunnollisuutta ja uhrautumista työn puolesta ihannoidaan paljon, ja näen että loppuunpalaminen on tällaisen työkultuurin kulminaatio. Myönnyn Laitisen ja Nikkolan näkemykseen työntekijätaitojen kehittämisen tarpeesta. Näen olennaiseksi kuitenkin kyseenalaistaa työkultuurimme asenteet, joilla on varmasti oma vaikutuksensa siihen, miten uhrautuvasti työhön suhtaudutaan. Myös työilmapiirillä, työnantajan ja työntekijän välisellä suhteella on suuri vaikutus siihen, miten avoimesti ylikuormituksesta voidaan keskustella. Palaan kommunikaation merkitykseen tarkemmin jäljempänä. Nykypäivänä asennoitumisessa työhön on havaittavissa muutoksia. Hyvä esimerkki tästä on paljon mediassa keskustelua aiheuttanut nuorten työntekijöiden vastareaktio ylisuorittavalle työkultuurille, *quiet quitting* eli hiljainen lopettaminen.

Laitinen mainitsee, kuinka hän kysyy rohkeasti selvennystä tai tarkennusta kollegalta tai alaiselta, jos ei ole täysin varma mistä on puhe. Omien kykyjen ja tietotason tiedostaminen ja hyväksyminen on askel oppimiseen. (Laitinen, 7.9.2022.) Johtaja ei voi tietää kaikkea, ja toisinaan sen myöntäminen ääneen on hyödyllisempää kuin se, että esittää tietävänsä. Esimerkiksi kun kuvaaja perustelee tarvitsemaansa kalustoa tuottajalle, on ymmärrettävää, että tuottaja ei ole vielä perehtynyt juuri markkinoille tulleeeseen kameranlinssiin. Selityksen pyytäminen ei aina viesti pelkästään siitä, ettei tiedä jotakin vaan myös siitä, että halua tietää lisää ja ymmärtää paremmin.

4.2 Luottamus

Avoin kommunikaatio, riittävä tiedon jakaminen, kunnioitus ja tunneäly ovat avaimia luottamuksen syntymiselle. Luottamus on pitkän ajan yhteistyön tulosta.

Uuden työparin kanssa on oltava tietoinen siitä, että toiselle omat työskentelytavat eivät ole tuttuja ja oletuksien tekemistä tulisi välttää. Laitinen muistelee tapausta, jossa oli oppinut, että läpinäkyvyys on edellytys luottamuksen syntymiselle. Eräs osaston esihenkilö oli esittänyt hänelle pyynnön, johon hän ei osannut sillä hetkellä vastata vaan lupasi selvittää asiaa ja palata tähän myöhemmin. Asia ei ollut juuri sillä hetkellä kiireellinen, joten siihen ei ollut tarvetta reagoida välittömästi. Aikaa kului ja tilanne kärjistyi lopulta väärinkäsitykseen: kollegalle oli muodostunut väärinkäsitys siitä, ettei hänen tarpeeseensa vastattaisi lopulta ollenkaan. Tämä kokemus pohjautui aiempiin negatiivisiin kokemuksiin eli painolastiin (aiheesta tarkemmin jäljempänä). Laitinen muistaa, että tilanteessa oli erikseen sovittava, että kollega ja hän luottaisivat toisiinsa jatkossa, sillä mahdollisuutta luonnolliselle luottamuksen syntymiselle ei ollut. Laitinen painottaa, että uusien kollegoiden kanssa on oltava läpinäkyvä ja kommunikoitava mahdollisimman selkeästi, jotta luottamus voi syntyä. Omia toimintatapoja voi olla hyvä avata uudelle kollegalle. (Laitinen 7.9.2022.)

Johtaja ei voi pitää jokaista lankaa käsissään. Miia Haaviston reitti elokuva-alalle on hieman erilainen kuin monen muun elokuvatuottajan: hän on opiskellut itsensä sekä juristiksi että dokumenttielokuvan ohjauksen kandidaatiksi. Valmistuttuaan hän toimi tuotantoneuvojana Suomen Elokuvasäätiössä, jonka jälkeen hän aloitti tuottajan uran Helsinki-filmillä. Nykyään Haavistolla on oma yritys, Tekele Productions. Kysyin häneltä, katuuko hän joskus sitä, ettei ole tehnyt suorittavia tehtäviä ennen tuottajaksi tulemistaan. Haavisto vastaa tähän olevansa hyvin tietoinen siitä mitä ei tiedä eikä esitä tietävänsä sitä. Hän on etsinyt rinnalleen linjatuottajan, joka tietää sellaisista asioista enemmän, ja Haavisto voi luottaa häneen täysin. Impulssia mikromanageeraamiseen ei tällöin pääse edes muodostumaan vaan päinvastoin: on helpompaa irrottautua murehtimasta sellaisia vastuita, jotka kuuluvat jollekin toiselle ja keskittyä täysillä omaan työhön. Haavisto lisää, että hän on havainnut, että osalla suorittavista tehtävistä edenneistä, aloittelevista tuottajista työhön vaikuttavat vahvasti vanhat vastualueet ja työkokemukset. Tämä näkyy haasteena ajatella luovasti: käytännön asioiden murehtiminen ideointivaiheessa vesittää luovaa ajatusprosessia. (Haavisto 7.9.2022.)

Mikromanageeraus viestii luottamuspulasta: mikromanageroiva johtaja ei anna työntekijälleen mahdollisuutta toimia itsenäisesti. Jokaisen työntekijän tekemän päätöksen tai työtehtävän on tapahduttava johtajan valvonnassa. Tällainen johdetaan yleensä johtajan omasta epävarmuudesta tai tottumuksesta hoitaa kaikki asiat itse. Johtaja, jolla on aina ollut kaikki langat käsissään, ei välttämättä tule edes ajatelleeksi voivansa jakaa vastuutaan muille. Tällainen opittu malli voi olla syntynyt sellaisten työkokemusten jälkeen, joissa on täytynyt selvitä yksin isosta työkuormasta.

Mikrohallinnointi ei vain myrkytä sisäistä työelämää, vaan se tukahduttaa luovuuden ja tuottavuuden pitkällä aikavälillä. Kun ihmisiltä puuttuu edistymiseen tarvittava itsenäinen toimivalta, informaatio ja asiantuntija-apu, heidän ajatuksensa, tunteensa ja motivaationsa kääntyvät laskuun – mikä johtaa tylsiin ideoihin ja latteaan tulokseen. Johtajat panikoivat nähdessään suorituksen hiipuvan, mikä puolestaan johtaa siihen, että he hengittävät työntekijöidensä niskaan vieläkin tungettelevammin ja kritisoivat entistä ankarammin – mikä luo entistä huonompaa sisäistä työelämää. Ihmiset piilottavat ongelmia tällaisilta johtajilta, kunnes ongelmat puhkeavat kriiseiksi. Silloinkin kun mikrohallinnoivat johtajat yrittävät tarjota katalyyttejä ja ravinteita, heillä ei ole tarpeeksi tietoa siitä, mitä heidän alaisensa todella tarvitsevat. Noidankehä on valmis. (Amabile & Kramer 2011, 175.)

4.3 Epävarmuus ja päätöksenteko

Epävarmuus on yksi suurimpia kuormittavuustekijöitä kaikissa töissä, kaikilla aloilla. Työryhmä, jossa on paljon epävarmuutta, voi usein huonosti. (Laitinen 7.9.2022.)

Haavisto kannustaa rohkeaan päätöksentekoon. Mikäli päätöksen tekemistä venyttää liian pitkään, sen otollinen hetki voi mennä ohi ja myöhästynyt päätöksenteko onkin jo vahingollinen.

Oli kyse HODista, ohjaajasta tai tuottajasta, itselleen voi perustella päätöksen lykkäämisen sillä, että muka hankkii hirveästi lisätietoa ja vasta sitten voi päättää. Sitten voi käydä niin, että momentum päätöksen tekemiselle menee ohi ja se tehdään liian myöhään. (Haavisto 7.9.2022.)

Haavisto mainitsee, että iso kehityksen kohde monille tekijöille on päätöksen aikaistaminen. Tällöin tulee vapauttaneeksi paljon energiaa varsinaiselle asioiden toteuttamiselle niiden loputtoman tutkimisen sijaan.

Rahoittajana ollessa huomasin, että mieluiten teen väärän päätöksen ajoissa kuin oikean päätöksen aivan liian myöhään. (...) Pitää olla valmis tekemään riittämättömällä informaatiolla päätöksiä oikeastaan koko ajan. (...) Koskaan ei ole täydellistä tietoa asioista, kaikki muuttuu jatkuvasti varsinkin tuotannon aikana ja kiireellisessä preppivaiheessa. (Haavisto 7.9.2022.)

Pitkittetyt päätökset voivat joskus koitua jopa vahingollisemmaksi kuin virheelliset päätökset: päätöksen pitkittäminen tarkoittaa usein sitä, että joku joutuu odottamaan tietoa eikä pysty etenemään työssään. Työaika kuluu päätöksen odottamiseen ja työmäärä kasaantuu. Laitinen (7.9.2022.) muistuttaa, että johtaja voi usein myös korjata virheelliset päätökset myöhemmin.

4.4 Suunnitteluvaiheeseen panostaminen

Laitinen havainnollistaa, kuinka suunnitelmallisuudella ja huolellisella kommunikaatiolla on vaikutusta projektin onnistumisen kannalta.

Kuten tiedämme, osastojen esihenkilöt vastaavat työstään usealle eri johtajalle: ohjaajalle, linjatuottajalle, joskus jopa käsikirjoittajalle ja showrunnerille. Ideaalitulanteessa tuotannon kehittelyvaiheessa tuottaja, ohjaaja ja käsikirjoittaja puhuvat yhdessä visiosta eli ideasta. Tuottaja hakee tälle rahoitusta, ja kun päätöksen myöntämisestä on saatu, kolmikkoon liittyy mukaan linjatuottaja. Hänen tehtävänä on muuttaa visio resursseiksi: hän käy keskustelua tarkasti tiimin kanssa ja selvittää huolellisesti, mikä on teoksen sanoma ja mitkä seikat sen toteutuksen kannalta ovat tärkeimpiä. Tämän lisäksi on käytävä jo keskusteluja siitä, mikä on b-suunnitelma, jos resurssit eivät riitäkään johonkin. Linjatuottaja suunnittelee ja ennakoii ja muodostaa keskustelujen pohjalta budjetin. Linjatuottajan vastuu on suuri, sillä hän tekee suunnitelman vision toteuttamiselle ja luo raamit jokaisen osaston työlle. Tämä on se hetki, jolloin ennakoitaan riskit ja varaudutaan äkillisiin muutoksiin varaamalla budjettiin ylimääräistä esimerkiksi rikkoutuvan kaluston tai ajoneuvojen varalta. Tämä on myös Laitisen mukaan

se vaihe, jossa voidaan välttää työntekijän pitkittynyt ylikuormitus. Mikäli tässä kohtaa ennakkosuunnittelu tai kommunikaatio on ollut puutteellista, osaston esihenkilölle kasaantuu tuotannollisia ja resursillisia ongelmia, joita hän ei pysty ratkaisemaan. (Laitinen 7.9.2022.) Pahimmassa tapauksessa ongelmat tulevat esiin liian myöhään, jolloin ne voivat teettävät ylityötunteja ja uhata osastokohtaisen budjetin ylittymistä.

Usein saattaa käydä, että esimerkiksi suunnittelussa huomataan lisämääritystä vaativia asioita, jotka toteutukseen vietäessä kesken-eräisenä voivat aiheuttaa haittaa taloudellisesti, sekä tuotannollisesti, joten on syytä palata edelliseen vaiheeseen. Joskus resurssipula saattaa myös aiheuttaa, ettei seuraavaan vaiheeseen pääse etenemään. Projektisuunnitelmaan tulee usein myös tarkennuksia ja täydennyksiä, jotka vaativat aikataulun tarkistuksen. (Kettunen 2003, 42, Kulla 2018, 8 mukaan.)

Mikäli jokin vaihe, kuten esimerkiksi suunnittelu, on puutteellisesti suoritettu, se vaikuttaa projektin seuraavaan vaiheeseen. (Kulla 2018, 8) Suunnitteluvaiheessa virhe voidaan tehdä esimerkiksi kommunikaatiossa, jolla voi olla vakavat seuraukset. Tämä voi johtaa suunnitelmien muutokseen. Esimerkkutilanne: kuvausjakson alussa käy ilmi, että ohjaajan visio kohtauksen toteutuksesta edellyttääkin studio-olosuhteet. Ongelmanratkaisu vaatii joko jo varatun lokaation perumista ja siirtymällä studioon. Toinen vaihtoehto on muuttaa kohtausta jo varattuun lokaatioon sopivaksi. Joka tapauksessa suunnitelman muuttamisella on aina seurauksensa: lisäkuluja ja ylityötunteja tai pettymyksiä ja stressiä.

4.5 Tiimiytyminen ja yhteenkuuluvuus

Amabile ja Kramer (2011, 140–141) mainitsevat kirjassaan yhteenkuuluvuuden yhtenä neljästä tärkeimmistä sisäisen työelämän ravitsijoista. Ravitsijat ovat asioita, jotka vaikuttavat positiivisesti sisäiseen työelämään ja tätä kautta menestykselliseen johtamiseen.

Esimiehet voivat edistää yhteenkuuluvuutta – ja jopa lämmintä toveruutta – tarjoamalla ihmisille tilaisuuksia tutustua kollegoihinsa kasvotusten ja keksimällä heille tapoja pitää hauskaa yhdessä. Kun ihmiset pitävät toinen toisistaan, on työhön mahdollisesti negatiivisesti vaikuttavia henkilökonflikteja vähemmän ja ne ovat laimeampia. Siteiden muodostaminen tiimiläisten välille voi myös parantaa

ideoiden syntymistä ja lisätä yhteistyötä. (Amabile & Kramer 2011, 141.)

Puhumme Laitisen kanssa yhteenkuuluvuuden tunteesta tiimiytymisen kautta. Hän mainitsee tiimiyttämisen yhtenä isoimmista haasteista projektiluontoisen elokuvatuotannon johtamisessa. Haasteellisen siitä tekevät kuvausten tiukka aikataulu, suuret ryhmäkoot ja ennalta toisille tuntemattomat tekijät. (Laitinen 7.9.2022.)

Kuvausjakson alkamista alustetaan joskus *kickstartilla*, joka on tuotannon järjestämä työryhmän yhteinen rento tilaisuus. Kickstartissa tekijöiden on mahdollista tutustua toisiinsa ennen yhteistyön alkamista. Ajan puutteen vuoksi tällaiselle ei välttämättä ole aina aikaa. Alan uusille tekijöille ryhmäytymistilanteilla on suuri merkitys – ei pelkästään tuotannon uutena työntekijänä vaan myös koko alan uutena työntekijänä.

Laitinen toteaa, että uuden projektin alkaessa ryhmän pitäisi olla jo tiimiytynyt. Todellisuudessa työparien muodostuminen ja ryhmän yhteenhitsautuminen tapahtuu ajan saatossa, kun kollegoiden työskentelytavat alkavat tulla tutuksi. Tuotantopäälliköllä ja linjatuottajalla onkin suuri vastuu työpareja ja työryhmää koostaessa. (Laitinen 7.9.2022.)

Mielestäni tuotantopäälliköiden ja linjatuottajien ammattitaitoon kuuluu se, että he tuntevat suuren joukon ihmisiä ja osaa matchata ihmisiä keskenään, keitä kannattaa saattaa yhteen (Haavisto 7.9.2022).

Kysyin Laitiselta, näkeekö hän ongelmallisena sen, miten paljon suhteiden voimalla elokuva-ala pyörii. Varmasti moni muu lisäkseni on havainnut uransa alussa saman ongelman: verkostojen pienuus. Tuotantoihin on yleensä tapana rekrytoida jo entuudestaan tuttuja tekijöitä, ja avoimia rekrytointeja on hyvin harvoin. Avoimet työpaikat, jotka usein ovat kiireellisiä, julkaistaan alan freelancereiden ja työnantajien Facebook-ryhmään *TV-friikuille töitä*. Laitinen (7.9.2022) muistuttaa, että tuttujen työntekijöiden rekrytoiminen on välttämätöntä tiimiytymisen kannalta. Kun aikaa tutustumiselle ei ole, on otettava henkilö, jonka kanssa sujuva yhteistyö on taattu.

Usean elokuvan tekijän työ on niin sanotusti näkymätöntä: tämä tarkoittaa sitä, että mikäli työ on suoritettu hyvin, kaikki toimii kuten pitää eikä työn aikaansaama tulos näy silmään. Tämä pätee sekä osaan luovista että ei-luovista rooleista elokuvatuotannossa, esimerkiksi tuotannon ja järjestyksen osastoihin. Tällaisten tekijöiden motivaation isoimpia myrkkyjä ovat vähättely tai arvostamattomuus: vaikka harva edes sitä odottaa, erillinen kiitos tehdystä työstä voi merkitä paljon. Sitä vastoin epäsuora ja ristiriitainen viestintä kiittämättömyydestä ja tyytymättömyydestä hapettavat helposti työmotivaatiota ja arvostuksen tunnetta.

4.6 Kommunikaatio

Amabile ja Kramer puhuvat kommunikaatiosta monessakin kohtaa kirjaansa ja peräänkuuluttavat avoimen, kunnioittavan ja selkeän sekä vapaasti virtaavan kommunikaation tärkeydestä. He toteavat tutkimustensa perusteella, että kannustavassa ja optimistisessä työympäristössä on helpompaa tuoda ongelma-kohtia esille ja käsitellä niitä. Amabilen ja Kramerin mukaan avoimessa ja psykologisesti turvallisessa ympäristössä on todennäköisempää oppia ja jatkaa eteenpäin epäonnistumisen jälkeen. (Amabile & Kramer 2012, 114.)

Kyky oppia ja jatkaa eteenpäin epäonnistumisten jälkeen on todennäköisempää sellaisissa organisaatioilmapiireissä, joissa vallitsee *psykologinen turva* – johtajien sanoin ja toimin ilmaisema odotus siitä, että ihmisiä kiitetään virheiden myöntämisestä tai huomaamisesta häpäisemisen sijaan. Ihmiset voivat ottaa todella innovatiivisen työn tekemisen vaatimia riskejä vain psykologisesti turvallisessa ilmapiiressä. (Amabile & Kramer 2012, 114.)

Puhuimme Nikkolankin kanssa kommunikaatiosta. Hän painottaa sitä, miten isoissa työryhmissä tarvitaan selkeyttä ja toistoa, jotta tieto kulkeutuu varmasti kaikille. (Nikkola 1.9.2022.) Tuotannon info on kenties tärkeimpiä tiedotuksia, jotka jokaisen kuvauksissa toimivan työntekijän on luettava. Tuotantoinfossa on jaettu kaikki työryhmälle olennainen tieto kuvausjakson ajalta esimerkiksi liittyen kuluennakoihin, vuokrattaviin ajoneuvoihin, tilityksiin ja muihin käytännön asioihin. Tästä huolimatta infopaketti ei aina tule luetuksi kenties sen pituuden takia, tai siksi, että se on joutunut roskapostiin eikä ole koskaan tavoittanut lukijaansa. Infokatkojen aiheuttamat väärinkäsitykset voivat aiheuttaa kalliitakin seurauksia.

Väärän tiedon kulkeminen pitää ehdottomasti katkaista ja korjata välittömästi sillä suurissa ryhmissä se voi johtaa tuhoisaan ketjureaktioon.

Mielessä on jälleen hyvä pitää se, että mitään ei pidä jättää oletuksen varaan, etenkin kun työskennellään uusien ihmisten kanssa. Toisinaan jopa itsestä liioitellulta tuntuva selkeys voi olla tarpeellista. Mitä suurempi tuotanto, sitä enemmän väkeä ja sitä suurempi on myös tuotannon osasto. Tämän vuoksi tuotannon alussa on syytä kertoa työntekijälle keneltä tuotannon osaston jäseneltä hän saa vastauksia mihinkin kysymyksiin.

Vapaasti virtaava kommunikaatio edellyttää sen, että työympäristö on turvallinen ja tekijät ovat toisiinsa nähden saman arvoisia. Vaikka vastuu voi olla joillakin suurempi ja komentoketjussa ihmiset asetetaan tiettyyn järjestykseen, sillä ei ole mitään tekemistä ihmisen oman arvon kannalta. Paitsi että erilaisuutta tulee vaalia tasa-arvon kannalta, monessa lukemassani lähteessä korostetaan moninaisuuden arvostamista myös ideoissa ja mielipiteissä. Erilaisuuden arvostaminen ja avoin kommunikaatio mahdollistavat uusien ideoiden syntyminen ja innovatiivisuuden. Vain tällä tavoin työtapoja on mahdollista uudistaa. Puhuimme Nikkolan (1.9.2022) kanssa myös tästä: hän kannustaa uusien ihmisten ideoiden kuulemiseen ja omien työskentelytapojen kyseenalaistamiseen.

4.7 Motivaatio

Tavoitteiden asettaminen ja oikeudenmukaisuus ovatkin avainkysymyksiä, kun työyhteisössä pyritään vaikuttamaan ihmisten motivaatioon ja sitä kautta tekemisen meininkiin. (Saksala 2015, 59.)

Elokuvatuotannon selkein päätavoite on kaikilla työntekijöillä sama: elokuvan toteuttaminen suunnitelman mukaisesti. Erityisesti ohjaajan ja tuottajan intohimo ja innostavuus ovat tärkeitä motivaation synnyttäjiä elokuvatuotannossa. Mikäli he eivät itse usko teokseen, se näkyy mitä todennäköisemmin myös työntekijöiden motivaatiossa.

Elokuvatuotannossa on paljon suorittavia tekijöitä, joiden motivaatio ei välttämättä ole niinkään kiinni elokuvan onnistumisessa vaan omassa työssä onnistu-

misessa, oman ammattitaidon kehittämisessä ja etenemisessä omia henkilökohtaisia tavoitteita kohti. Kuten tiedämme jo, hyvä johtaja tukee työntekijänsä kehitystä. Motivaation kannalta johtajan olisikin tärkeää tietää, mitkä ovat työntekijän tavoitteita ja tukea tätä niiden saavuttamisessa. Kuten Amabile ja Kramerin (2012, 37–39) ovat todenneet, motivaatio ja niin sanottu *draivi* ovat elintärkeitä yksilön sisäisessä työelämässä, sillä se näkyy suoraan työn suoriutumisessa ja onnistumisessa.

4.8 Verkostojen ja mallioppimisen merkitys

Haavisto (7.9.2022) ja Nikkola (1.9.2022) korostavat verkostojen ja kiltojen merkitystä: on olemassa erilaisia verkostoja eri osaston tekijöille. Haavisto kouluttaa itseään osallistumalla tuottajien kursseihin ja mainitsee kuuluvansa ACE Producers -järjestöön, joka on Euroopan johtava tuottajien verkosto. Hän painottaa, kuinka toisilta tekijöiltä oppiminen on elintärkeää: se voi tapahtua jonkin verkoston kautta tai mallioppimalla työelämässä. Mallioppiminen onkin kenties yleisin tapa oppia audiovisuaalisella alalla, kun suuri osa elokuva-alan tekijöistä aloittaa uransa avustavista tehtävistä ja etenee ottamalla hiljalleen lisää vastuuta ja oppimalla omalta lähiesihenkilöltä. Nikkola lisää, että verkostot ovat kultaakin arvokkaampia. Kaikkea tietoa ei löydy oppikirjoista tai verkoista, jonka vuoksi kollegan neuvo tai apu ovat erittäin tärkeitä.

5 Johtajan tuki

5.1 Suhde alaisiin

Haastatteluiden ja lähdemateriaalini perusteella johtajan ja alaisen väliseen suhteeseen ei liene yhtä oikeaa mallia. Se, miten läheinen johtajan tulisi olla alaisilleen on yksilöllistä ja tilannekohtaista.

Tuottajan pitäisi harrastaa tasapuolisuutta niin tehtävien jaossa, tiedon välittämisessä kuin siinäkin, että ei rupea kaveeraamaan liiaksi samojen ihmisten kanssa. Syvempi ystävyys, saatikka sitten rakkaussuhde omaan tiimiin kuuluvan henkilön kanssa, on aina on-

gelma. Se herättää kateutta, mustasukkaisuutta ja aiheetonta tai aiheellista pelkoa siitä, että yksi tiimiläinen on erikoisasemassa. (Saksala 2015, 61.)

Johtajan ja työntekijän välinen läheinen ystävyys jakaa myös mielipiteitä, voiko sellainen olla mahdollista. Ystävyys voi johtaa siihen, että johtajan ja ystävän raja sumenee. Rajan sumentumisella voi olla seurauksena esimerkiksi työntekijän paineet miellyttää ja tehdä töitä yli omien voimavarojensa. Johtajan kohdalla ilmiö taas voi näkyä liiallisena tai liian vähäisenä vaatimisena ja työntekijän ystävyysaseman väärinkäyttönä. Toisaalta taas hyvä ystävyysuhde mahdollistaa luottamuksen, toisen läpikotaisin tuntemisen ja parhaimmillaan siis saumattoman yhteistyön. On varmastikin yksilöllistä sekä tapauskohtaista, onko työntekijän ja johtajan mahdollista olla läheisiä ystäviä.

Haavisto (7.9.2022) haluaa olla helposti lähestyttävä johtaja. Hän haluaa, että työntekijät voivat tulla puhumaan hänelle ja hakemaan tukea tarvittaessa. Haavisto tiedostaa kuitenkin asemansa tuoman arvovallan ja tietää, että kynnyksellä tulla avustavasta työpositiosta puhumaan tuottajalle on korkea. Nikkola (1.9.2022) muistelee tilannetta, jossa koitti ratkoa erästä ongelmaa kutsumalla koolle asianomaisia osaston esihenkilöitä sekä tuottajan. Tämän läsnäolo ilmeisesti vaikutti työntekijöiden rohkeuteen puhua heidän kokemastaan ongelmasta, joka keskustelun aikana vaikutti yhtäkkiä mitätöityneen. Nikkola toteaa, että tuottajan läsnäolo voi vaikuttaa keskustelun avoimuuteen. Hän muistelee myös erästä suurta kansainvälistä tv-sarjaa, jonka kuvauksissa tuottaja oli läsnä jokaisena päivänä. Vaikka tv-sarjat eroavatkin elokuvatuotannoista, on tuottajan jokapäiväinen läsnäolo etenkin kyseisen sarjan kokoluokan tuotannoissa harvinaista. Nikkola kokee kuitenkin tuottajan läsnäolon olleen erittäin hyödyllistä: esimerkiksi sen sijaan että Nikkolan olisi pitänyt 1. apulaisohjaajana soittaa tuottajalle, saako jonkun osaston työaikaa pidentää, tuottajan kanta saatiin tietää heti ja siten tilanteisiin pystyttiin reagoimaan nopeasti. (Nikkola 1.9.2022.)

Elokuvatuotannoissa tuottaja on harvemmin läheisesti tekemisissä työryhmänsä kanssa. Haavisto kertoo käyvänsä kuvauksissa korkeintaan noin kerran viikossa,

silloinkin vain, mikäli hänellä on syy olla läsnä. Tällainen voi olla esimerkiksi jonkin suuren kohtauksen tekeminen, vieraan vieminen kuvauksiin tai still-kuvaajan ohjaaminen. Haavisto kokee, ettei hänen työnsä lähtökohtaisesti ole kuvauspai- kalla vaan muualla. Hänen näkee epäonnistuneen, jos hänen täytyy olla kuvauk- sissa jatkuvasti valvomassa. Haavisto kuitenkin muistuttaa myös, että tässä on paljon eroja eri tuottajien välillä. (Haavisto 1.9.2022.)

Amabile ja Kramer esittävät tapausesimerkin kautta, kuinka eräs johtaja piti avointa ilmapiiriä yllä työpaikalla ja teki läheisesti työntekijöidensä kanssa töitä: ongelmanratkaisutilanteessa ongelmaan keskityttiin yhdessä eikä aikaa käytetty syyllisten hakemiseen. Läheinen suhde alaisiin johti siihen, että johtaja oli tietoi- nen siitä, mitä hänen työntekijöillensä kuului ja millaiset heidän tarpeensa olivat. Työntekijöillä taas oli matala kynnyks kommunikoida heti ongelmista, jos sellaisia ilmeni. (Amabile & Kramer 2011, 171–174.)

Puhuessamme Laitisen kanssa alaisesta ja johtajasta kyseenalaistin, onko alai- nen terminä vielä vanhentunut: alainen tuo mieleen johtamisen, joka tapahtuu ylhäältä alaspäin. Laitinen tunnisti tämän ja koki ylhäältä alaspäin johtamisen pölyttyneenä mallina:

Nykyään ei varmaankaan voi missään johtaa tehokkaasti ketään yl- häältä päin käskyttämällä. (...) (Johdetaan) joko edestä tai rinnalta, joka edellyttää kommunikointia, yhdenvertaisuutta sekä vuorovaiku- tustaitoja. (Laitinen 7.9.2022.)

Tämän allekirjoittaa myös Saksala (2015, 47): hänen mielestään henkilöstöä tu- lisi ajatella kanssaihmisinä, ei alaisina.

Jokaisella organisaation jäsenellä pitää olla itsenäinen rooli, ja häntä tulee kannustaa henkilökohtaiseen vastuunottamiseen ja oman kehittymisen varmistamiseen. Asiantuntijaorganisaatioissa vallan ja vastuun tulee olla tasapainossa. Käskyttävä ja kontrolloiva johtamistyyli johtaa vain heikompaan laatuun ja lepsuuteen suh- teessa tavoitteisiin. Luovan työyhteisön johtaminen edellyttää luot- tamista. (Saksala 2015, 43.)

Näiden keskustelujen ja lähteiden pohjalta voidaan päätellä, että elokuvatuotannossa käytetyimpiä johtamisen tyylejä ovat Golemanin mainitsema visionäärijohtaminen ja valmentava johtaminen (Goleman 2000). Tuottaja yhdistelee visionäärijohtajan ja valmentavan johtajan toimintamalleja. Visionäärijohtaja määrittää tekijöille yhteiset tavoitteet ja inspiroi heitä mutta antaa vapauden johtaa omaa työtään lopputuloksen saavuttamiseksi. Valmentava johtaja tunnistaa työntekijän vahvuudet ja heikkoudet, mentoroi ja tukee työntekijää tämän kehityksessä. Hyvä johtaja osaa asettaa tekijän tavoitteet linjaan organisaation tavoitteiden kanssa. (Kolutus.fi 2020.) Tällaisen johtamisen puolesta puhuvat myös Amabilen ja Kramerin (2011) tutkimukset.

Laitinen antaa esimerkin läheltä johtamisesta: hän kehuu erään 1. apulaisohjaajan tapaa kohdata jokainen työryhmäläinen kuvauspaikalla ennen kuvausten aloittamista. Apulaisohjaaja oli opetellut jokaisen kuvauksissa toimivan tekijän nimen ennen ensimmäistä kuvauspäivää ja aloitti päivän tervehtimällä jokaista etunimeltä. (Laitinen 7.9.2022.) Kohtaaminen viestii työntekijälle, että tämä on tullut nähdyksi ja lisää yhteenkuuluvuuden tunnetta, joka on myös Amabilen ja Kramerin (2011, 140–141) mukaan yksi tärkeimmistä tunteista työelämässä. Kun ryhmäkoot ovat suuria, on mahdollista tuntea itsensä toisinaan pieneksi ja merkityksettömäksi. Kun kohtaamme sekä kollegamme että työntekijät henkilökohtaisesti, se lisää merkityksellisyyden tunnetta.

5.2 Ongelmatilanteissa

Tuottajan oma myönteinen asenne heijastuu tiimiin. Kannattaa aktiivisesti havainnoida, missä mennään, ja jos huomaa ongelmia, selvittää heti miestä on kyse. Ongelmat ratkeavat aina tavalla tai toisella. Mitä aikaisemmin niihin puuttuu, sitä helpommin ne hoituvat. (Saksala 2015, 63.)

Laitinen muistelee tilannetta, jossa hänen entinen kollegansa käsitteli ongelmatilanteet oppikirjan mukaisesti. Kun tämä sai soiton joltain työntekijältä, jolla oli jokin hätä, hän kuunteli, kysyi miten tämä itse ratkaisisi ongelman ja lupasi selvittää olisiko se mahdollista. Hetken kuluttua hän palasi asiaan, oli hänellä ratkaisua tai ei. Tällä tavoin työntekijä koki olonsa kuunnelluksi ja autetuksi, ja mikä tärkeintä,

hän tiesi, ettei jäisi ongelman kanssa yksin. (Laitinen 7.9.2022.) Johtajalta vaaditaan päättäväisyyttä, empatiaa ja rauhallisuutta ongelmatilanteissa. Elokuva-tuotannoissa niitä tulee väistämättä, vaikka suunnitteluun olisi panostettu kuinka paljon tahansa.

Nikkola uskoo puhumisen voimaan ja kertoo haluavansa käsitellä kaikki ongelmat, erityisesti henkilökemioihin liittyvät, puhumalla kasvotusten. Hän karttaa sähköpostin käyttöä sillä kokee sen helposti kärjistävän asioita. Nikkola kohtaa rohkeasti ongelmatilanteet eikä pelkää puuttua niihin. Tällainen piirre apulaisohjaajassa on tärkeä luotettavuuden kannalta. Nikkolan mukaan johtaja ei saisi jättää ikinä työntekijäänsä yksin missään ongelmatilanteessa. (Nikkola 1.9.2022.) Amabilen ja Kramerin (2011, 141) mukaan työntekijöiden välinen ystävyys ravitsee heidän sisäistä työelämäänsä. Työntekijöiden välisiin konflikteihin on tärkeää puuttua ajoissa, jotta henkilökemioiden tulehtumisilta vältytään.

Nikkola (1.9.2022) muistuttaa myös, että koska elokuvatuotannon työryhmässä johtajuutta on monessa tasossa, on tämä otettava huomioon puututtaessa ongelmatilanteisiin. Jokaisella osaston jäsenellä on oma esihenkilönsä, joten mahdollisista konfliktitilanteista on tiedotettava myös osaston johtajaa ja tarvittaessa ottaa hänet mukaan keskusteluun.

Työturvallisuuslaki (738/2002, § 28) velvoittaa esihenkilön puuttumaan epäasialliseen käytökseen, kuten kiusaamiseen ja seksuaaliseen häirintään välittömästi, jos tällainen tulee esihenkilön tietoisuuteen. Johtajan läheisyys lisää turvan tunnetta ja madaltaa työntekijän kynnystä kertoa mahdollisesta epäasiallisesta käytöksestä. Kun johtaja on lähellä työntekijäänsä, hän voi tulla tietoiseksi kiusaamisesta ja puuttua siihen varhaisessa vaiheessa.

Amabile ja Kramer todistavat, miten suuri merkitys johtajan läsnäololla ja kuulumisten kyselyllä on työntekijöiden ja tiimien kehitykselle. Eräässä tapausesimerkissä johtaja oli läsnä työntekijöilleen siten, että hän oli jatkuvasti ajan tasalla heidän tarpeistaan. (Amabile & Kramer 2011, 171–174). Tällainen mahdollistaa myös avoimen ilmapiirin ja kommunikaation, joka taas edesauttaa epäasiallisen käytöksen ehkäisemisen ja siihen puuttumisen.

Seksuaalista häirintää, rasismia ja muuta epäasiallista käytöstä ehkäisevää työtä tehdään nykyään usein muun muassa välittämällä työntekijöille tuotantoinfon lisäksi ohjeistus epäasiallisen käytöksen ehkäisyyn sekä siihen, miten tätä kohdattaessa tulee toimia.

Ahdistelun, kiusaamisen, rasismien ja muun epäasiallisen käytöksen ehkäisyyn ja sen kitkemiseen tulisi tarjota koulutusta. Usein syy epäasiallisen käytökseen puuttumattomuuteen johtuu johtajan pelosta kohdata asia koska sellaisesta ei välttämättä ole aiempaa kokemusta. Projektiluontoisuus lienee myös osasy konfliktien välttelyyn, etenkin työntekijöiden itsensä kohdalla: kun tiedetään projektin päättyvän pian, on helpompaa sietää epämukavia henkilökemioita ja viitata asiaa kintaalla kuin kohdata ikävät tilanteet. Jotkut työntekijät kokevat epäasiallisesta käytöksestä huomauttamisen riskinottona, sillä he pelkäävät sen vaarantavan heidän oman asemansa. Tästä syystä työpaikalla on hyvä olla puolueeton taho, jolle työntekijä voi kertoa kohtaamastaan epäoikeudenmukaisesta käytöksestä. Esimerkiksi kuvausjaksolla tällainen henkilö on työryhmän riveistään valitsema luottamushenkilö. Lakimiesliiton julkaisemassa toimintaohjeessa seksuaalisen häirinnän estämiseksi mainitaan ongelmaan puuttumisesta seuraavasti:

Sen lisäksi, että seksuaalinen häirintä on huolestuttavan yleistä, huolestuttavaa on se, että 55 % häirintää kokeneista ilmoitti, ettei ole ryhtynyt toimenpiteisiin seksuaalisen häirinnän johdosta. Yleisin syy toimenpiteisiin ryhtymättä jättämiselle oli pelko siitä, ettei asiaa otettaisi vakavasti ja että asiaa vähäteltäisiin. Häirintää kohdanneet kokivat, ettei esimerkiksi asiasta ilmoittamisella työnantajalle olisi mitään todellista vaikutusta. (Lakimiesliitto 2018.)

5.3 Luovan työn tuomat paineet

Luova työ on tekijälleen henkilökohtaista ja tästä syystä siinä onnistuminen synnyttää usein paljon paineita. Mentaalinen valmentaja, terapeutti ja kirjailija Linda Aspey kirjoittaa artikkelissaan *Five Lessons the Film Industry Can Teach Us About Creative Leadership* (2016) siitä, kuinka työn henkilökohtaisuus tulee huomioida esimerkiksi ohjausta ja kritiikkiä antaessa. Aspey kertoo keskustelleensa

erään tuottajan kanssa, joka mainitsee työnsä olevan joskus paradoksaalista: tämän täytyy huolehtia siitä, että taiteellinen työ etenee mutta ei saa kuitenkaan sotkeentua siihen liikaa. Tuottaja lisää, että mikäli hän on liian lähellä luomisprosessissa, on riski, että tekijät alkavat pyrkiä valinnoillaan miellyttämään häntä. (Aspey 2016.) Johtajan on siis löydettävä tasapaino sen suhteen, kuinka lähellä on työntekijäänsä. Tämä edellyttää kykyä tunnistaa työntekijän tarpeet sekä kehityskohdat ja vahvuudet. Tämä on henkilöjohtamista omimmillaan.

6 Painolasti ja miten siihen tulisi suhtautua

Projektiluontoisella alalla freelancer-tekijät tekevät töitä monen eri työnantajan ja kollegan kanssa. Huonoilla työkokemuksilla on positiivisia työkokemuksia vahvempi ja pidempiaikaisempi vaikutus, jonka vuoksi niistä ylipääsemiseen voidaan tarvita useampi korjaava kokemus.

Takaiskujen vaikutus tunteisiin on vahvempi kuin edistymisen. Vaikka edistyminen lisää onnellisuutta ja vähentää turhautumista, takaiskujen voima vähentää onnellisuutta on yli kaksi kertaa suurempi kuin edistyksen voima kasvattaa onnellisuutta. Takaiskujen voima vahvistaa turhautumista yli kolme kertaa enemmän kuin edistyksen voima vähentää turhautumista. (Amabile & Kramer 2011, 100.)

Painolasti on työntekijän summa negatiivisista kokemuksista. Painolasti seuraa tekijäänsä aina seuraavaan projektiin: mieleen ovat painuneet vahvasti ne asiat, jotka edellisessä työsuhteessa olivat huonosti ja ne näkyvät varautuneisuutena uutta työnantajaa kohtaan. Ennakkoluulot asettavat työnantajan ja työntekijän välisen luottamuksen synnylle huonot lähtökohdat. Laitista (7.9.2022) lainaten luottamuksesta: painolastiin tulee suhtautua läpinäkyvyydellä eikä mitään pidä jättää olettamuksen varaan. Negatiiviset työkokemukset voivat olla joskus jopa traumaattisia.

Painolasti mainittiin kaikissa haastatteluissani yhtenä isona haasteena johtajuudessa. Laitinen muistelee, kuinka hänen ja kollegansa välisessä luottamuspuhassa hänen olisi pitänyt ottaa huomioon työntekijän mahdollisten aiempien ko-

kemusten vaikutukset luottamuksen syntymiseen. Tästä syystä hän peräänkuuluttaa läpinäkyvyyttä ja näkee omien toimintatapojen avaamisen uudelle kollegalle olevan hyödyllistä. (Laitinen 7.9.2022.) Tällainen avoin kommunikaatio edesauttaa luottamuksen syntyä. Oletuksia tehdessä taas voi sattua ikäviä väärinkäsityksiä.

Nikkola mainitsee toisen painolastin ilmenemismuodon: elokuva-alalla useat freelancerit ja alihankkijat tekevät usein peräkkäin monta tuotantoa ennen kuin sallivat itselleen loman. Usein tarpeellisia lomia jää pitämättä tai niitä pantataan liian pitkään. Tällainen työnteko ei ole kestävää jaksamisen kannalta ja voi helposti johtaa uupumiseen, joka on elokuva-alalla valitettavan yleinen ilmiö. Nikkola (1.9.2022) kertoo kohtaavansa joskus työntekijänsä edellisen projektin jäljiltä niin uupuneena, että hän on joutunut kyseenalaistamaan työntekijän työkyvyn. Uupunut työntekijä ei välttämättä itse osaa tunnistaa olevansa uupunut, jolloin johtajan täytyy huomauttaa asiasta.

7 Palaute kehityksen työkaluna

7.1 Palautteen merkitys johtajalle ja tuotantoyhtiölle

Kuten edellä totesimme, mikäli painolasti seuraa tekijänsä uuteen projektiin, se voi olla iso rasite sekä tekijälle itselleen että tulevalle esihenkilölle. Tämä ilmiö voidaan välttää puuttamalla välittömästi epäkohtiin jo niiden heti syntyessä. Negatiiviset kokemukset työelämässä ovat luonnollisia: konfliktit ja vahingot kuuluvat elämään ja ratkaisevaa on se, miten niihin suhtautuu.

Miia Haavisto kertoo, kuinka paljon hänelle merkitsee se, millaisella mielellä työntekijä jättää projektin ja siirtyy seuraavaan.

On oltava super hereillä sen suhteen, ettei omissa tuotannoissa tapahdu mitään huonoa tai että ihmisillä ei ole paha mieli. Ja jos on paha mieli, niin on käytävä asia läpi ja koitettava ratkoa se. (Haavisto 7.9.2022.)

Tekele Productionsilla lähetetään jokaisen tuotannon puolivälissä ja sen päätyttyä kysely koko työryhmälle, jonka tarkoituksena on kuulla, miten tuotanto on sujunut. Annettu palaute mahdollistaa kehityksen sekä varhaisen puuttumisen mahdollisiin ongelmakohtiin. Niin kritiikit kuin kiitoksetkin välitetään eteenpäin. Kyseleistä on Haaviston (7.9.2022) mukaan tullut hyödyllistä informaatiota ja tarvittavia parannuksia toimintatapoihin on pystytty tekemään välittömästi. Tekijän näkökulmasta kysely viestii myös työryhmäläisille heidän mielipiteillensä ja hyvinvoinnillaan olevan merkitystä tuotantoyhtiölle.

Laitinen (7.9.2022) mainitsee kyselyn olevan myös Yellow Film & TV:llä käytäntönä. Heillä kysely lähetetään tuotannon päätteeksi ja tarkoitus on kehittää tuotantoyhtiötä pidemmässä juoksussa. Kummassakin versiossa kyselystä tähdätään samaan, eli työympäristön ja toimintamallien kehittämiseen.

7.2 Palautteen merkitys työntekijälle

Haavisto mainitsee esihenkilön palautteen olevan hyvin tärkeää: niin kritiikki kuin kehutkin. Haavisto kertoo, että mikäli kuulee myös muualta kehuja hänen työntekijästään, hän välittää ne aina tälle itselleen. Tarvittaessa hän katsoo, onko palkkaan aiheellista tehdä korotusta, mikäli vastuuta on otettu odotettua enemmän. Pelkkä kiitos harvoin motivoi kehittymään työssä. (Haavisto 7.9.2022.)

Olen tehnyt myöskin sen, että olen tarkastanut palkkaa ylöspäin keikan aikana, jos joku ihminen on ottanut selvästi enemmän vastuuta kuin olisi tarvinnut tai on ollut esimerkillisen hyvä. (...) Väitän että rahallinen korvaus on motivoivaa ja parantaa töissä viihtyvyyttä. (Haavisto 7.9.2022.)

Amabile ja Kramer (2011, 140–141) puhuvat työelämän ravinteiden merkityksestä sisäiseen työelämään. Ravinteista he nimeävät neljä merkittävintä: kunnioitus, rohkaisu, emotionaalinen tuki ja yhteenkuuluvuus. Tunnustus on kunnioituksen osoituksista kenties tärkein, olipa se epämuodollinen tai muodollinen tai miten suuri tahansa.

Työeläkevakuutusyhtiö Varma ja tuotantoyhtiö Solar Films tekivät yhteistyössä vuonna 2019 kyselyn (Juusti 2019), jonka tarkoituksena oli selvittää, mitkä ovat keskeiset tekijät työn sujuvuuden kannalta elokuvatuotannossa. Artikkelissa lainataan yhtä kyselyyn osallistunutta tekijää: hän kertoo, ettei ole saanut työstään positiivista palautetta, mutta kritiikkiä ja ohjeistusta kylläkin. Hänelle oli jäänyt tuotannon jäljiltä epävarma olo siitä, oliko hänen työnsä onnistunutta vai jääkö positiivinen palaute vain usein antamatta. (Juusti 2019.) Tämä on tunnistettava ilmiö. Lainaten Haavistoa (7.9.2022), ilman palautetta ei ole mahdollisuutta kehittyä. Niin pelkkä positiivinen kuin negatiivinenkaan palaute ei yksinään riitä kehityksen tukemiseksi. Pelkkä kieltäminen ja toistuva kritiikki väärästä tavasta toimia voi pitkässä juoksussa olla lannistavaa ja aiheuttaa riittämättömyyden tunnetta. Tehokkaampi ja rakentavampi vaikutus voi olla sillä, että kannustaa oikeaan suuntaan ja palkitsee oikeasta toiminnasta.

8 Kilpailu tekijöistä

Haavisto kertoo havainneensa, että vanhat työskentelytavat, kuten esimerkiksi autoritäärinen johtaminen, ovat häviämässä. Hän lisää, että työ on nykyään enemmän tarjolla kuin tekijöitä, joten tekijöillä on varaa valita, minkä tuotantoyhtiön kanssa haluaa työskennellä.

He menevät töihin sellaisiin yhtiöihin, joissa on hyvä meininki. He menevät töihin sellaisille osastoille, joiden johdosta he ovat kuulleet hyvää. Se tarkoittaa, että ihmisten esimieasemassa on pystyttävä parempaan. Heillä pitää olla hyvä maine, jos he haluavat saada hyviä tyyppisiä omaan ryhmään. (...) Tuottajan on tehtävä aina kymppin suoritus. Huono meininki profiloituu helposti tuotantoyhtiöön tai tuottajaan. (Haavisto 7.9.2022.)

Haavisto (7.9.2022) puhuu tuotantoyhtiön hyvän maineen merkityksestä: työtä on enemmän kuin tekijöitä, jonka vuoksi esihenkilöasemassa on pystyttävä parempaan. Tuotantoyhtiöt kilpailevat hyvistä tekijöistä:

Hyvän maineen saavuttamiseen voi mennä vuosia tai vuosikymmeniä, mutta montaa tuotantoa se ei vaadi, että maine on menetetty (Haavisto 7.9.2022).

Yleisesti ajatellaan asiakkaan tyytyväisyyden johtavan yrityksen menestykseen, mikä pitääkin aivan paikkansa. Amabile ja Kramer kuitenkin painottavat kirjassaan, millainen merkitys työntekijän kehityksen tukemisella on yrityksen menestykselle:

Yhtiöllä menee niin hyvin kuin sen työntekijöiden sisäisellä työasenteella. Tutkimuksessamme huomasiimme, että ihmiset ovat luovempia ja tuotteliaampia ollessaan vahvasti sitoutuneita työhönsä, ollessaan onnellisia ja arvostaessaan projektejaan, työtovereitaan, esimiehiään ja organisaatioitaan. Mutta tässä ei ole kaikki. Kun ihmisillä on jatkuvasti positiivinen sisäinen työelämä, he sitoutuvat työhönsä ja tulevat todennäköisesti paremmin toimeen kollegojensa kanssa. Toisin sanoen työntekijöiden työhön liittyvät psykologiset edut kääntyvät tuottavuuseduiksi yhtiölle. (Amabile & Kramer 2011, 11.)

Länsimaisessa työskulttuurissa kiinnitetään tänä päivänä yhä enemmän huomiota työntekijöiden työolosuhteisiin ja eettisyyteen. Työntekijöiden itsensä tekemien esillenostojen ansiosta aihetta on käsitelty laajemmin mediassa viimeisten vuosien aikana, joka on luonut painetta yritysten suuntaan olla jatkossa läpinäkyvämpiä. Näistä esimerkkeinä Suomen tasolla kahden viimeisen vuoden sisällä tehdyt kritiikit, jotka kohdistuvat alusvaateketju Changen (Mehtonen 2020) ja kahvila- ketju Espresso Housen (Ikävalko 2022) huonoihin työoloihin.

9 Osaamisen kehittäminen

Puhuimme Nikkolan kanssa linjatuottajuuden haasteista ja paineista. Nikkola kertoo muistavansa hämmästelleen uransa alussa sitä, miten paljon kirjanpidollista ja taloushallinnollista osaamista tuotannon osastolla vaaditaan itse johtamisen lisäksi. Ilman aiempaa varsinaista koulutus pohjaa tällaisten taitojen haltuun ottaminen voi olla hidasta ja turhauttavaa. Nikkola toivoisi, että näitä tehtäviä varten tuotantoyhtiössä olisi aina erikseen oma työntekijä. (Nikkola 1.9.2022.)

9.1 Substanssiosaaminen

Sekä Laitinen (7.9.2022) että Nikkola (1.9.2022) puhuvat substanssiosaamisesta, jota näkee erityisesti taiteellisesti vastuullisten asemien keskuudessa.

Kummatkin haastateltavat kertoivat, että vaikka tekijä onkin luova työnsä ammattilainen, varsinaisissa tiimin veto- ja johtamistaidoissa on vielä kehitettävää. Harvoin taiteellisesti vastuullisiin johtoasemiin päädytäänkään halusta johtaa vaan intohimosta taidetta kohtaan. Ilmiö koskee myös tuotannon osastoa: Saksala (2015, 42) mainitsee kirjassaan sen, miten usein tuottajatehtäviin hakeutuvilla ei ole ennakkoon selvää, että työ on luovien ihmisten johtamista asiantuntijaorganisaatiossa eikä vain jonkun tietyn kulttuurialan tai median asiantunte-
musta.

Tuottajan tehtävistä kiinnostuneilla ei aina ole ennakkoon selvillä se, että työ on nimenomaan luovien ihmisten johtamista asiantuntijaorganisaatiossa. Ei siis riitä, että tuottaja on jonkin tietyn kulttuurialan tai median asiantuntija, hänellä täytyy olla myös johtamisosaamista. Se ei edellytä sisäsyntyisiä ominaisuuksia eikä liioin erityistä halua käyttää valtaa. Mutta rooli ihmisten johtajana täytyy sisäistää ja sitä täytyy myös haluta. (Saksala 2015, 42.)

9.2 Koulutuksen voima

Saksala (2015, 42) puhuu kirjassaan siitä, kuinka johtajuuteen kannattaisi kouluttautua teoriassa ja käytännössä. Hyväksi johtajaksi tullaan kokemuksen kautta, mutta kouluttautuminen läpi uran on kannattavaa, ja tämän puolesta puhuvat kaikki haastateltavanikin.

Tuottajatehtäviin hakeutuvan kannattaa selvittää itselleen, mistä johtamisessa on kysymys ja onko hänellä riittävää kiinnostusta keskittyä nimenomaan tukemaan työyhteisön tavoitteellista työskentelyä ja jatkuvaa kehittymistä. (Saksala, 2015, 42.)

Puhumme Nikkolan (1.9.2022) kanssa siitä, kuinka ainakin ammattikorkeakouluissa kaivattaisiin vielä enemmän teoreettista opetusta, joka syventyisi perusasioihin vielä perusteellisemmin. Usein esimerkiksi kirjanpidollisia ja sopimusteknisiä asioita pääsee opettelemaan vasta työelämässä.

Nikkola (1.9.2022) huomauttaa myös, että elokuva-ala on kehittynyt valtavasti viimeisen 10–20 vuoden aikana. Jos tarkastellaan yleisesti elokuva-alan koulutuksen kehitystä, voidaan todeta, että koulutusohjelmat Suomessa ovat verrattain muihin aloihin hyvin nuoria ja koulutuksen tarjonta on niukkaa. Kaikki elokuva-

alan tekijät eivät ole saaneet elokuva-alan korkeakoulutusta, vaan monet ovat käyneet esimerkiksi journalismin tai median opinnot. Osa taas ei ole käynyt korkeakoulua lainkaan. Tällä hetkellä Aalto-yliopisto on ainoa Suomessa elokuva-alan opintoja tarjoava yliopisto, jonne vuosittain hakijoista pääsee vain kourallinen.

10 Lopuksi

Painolastin ongelmaa pohtiessani havaitsin, että työntekijän negatiivisten työkokemusten vaikutukset eivät kohdistu pelkästään työntekijöihin vaan myös tuleviin työnantajiin ja -johtajiin. Lähtökohdat heidän välisensä luottamuksen synnylle ovat jo valmiiksi heikot. Ongelma ei olekaan siis yksin työntekijän, vaan se vaikuttaa hänen ja johtajan välisen suhteen lisäksi suhteeseen muun työryhmän kanssa. Työntekijä voi itse vaikuttaa tähän käsittelemällä kohtaamansa negatiiviset kokemukset ja levätä riittävästi projektien välissä. Vastuu ja valta toimintamallien muuttamisessa ja työkuultuurin kehittämisessä kestävämpään suuntaan on kuitenkin tuotantoyhtiöillä ja työn johtajilla.

Elokuva-alan koulutuksen resursointiin on panostettava enemmän. Ammattikorkeakoulujen tarjoama koulutus ei nykypäivän tarjoa tarvittavia työkaluja työelämään valmistumiseen. Tämä johtuu pitkälti säästöistä, joiden kohteeksi koulut ovat joutuneet: ryhmäkokoja on kasvatettu ja opetustuntien määrää vähennetty. Näin tapahtui muun muassa omassa koulussani ja vuosikurssini sai ensimmäisenä toimia koekaniinina tälle muutokselle. Opiskelija joutuu yhä enemmän opettelemaan työelämän kannalta olennaisia asioita itse ja monilla se tapahtuu vasta työelämässä. Kaikki haastateltavani alleviivasivat koulutuksen tärkeyttä ja kuinka siihen tulisi panostaa - eikä vain korkeakouluissa vaan myös koulutuksessa läpi oman uran.

Elokuva-alan tuotantojen ryhmäkoot ovat valtavia ja tuotantojen tahti on kova. Monelle realiteetit alan vaativuudesta valkenevat vasta työelämän alkaessa. Tämä on myös yksi syy, jonka vuoksi jotkut päätyvät vaihtamaan alaa, eikä ilmiö itsessään olekaan ominainen vain elokuva-alalle. Ala, joka on luova, sisältää aina

kilpailua. Itseään on jatkuvasti haastettava ja myös epävarmuutta on opeteltava sietämään. Joskus todellisuus työn vaativuudesta selviää vasta käytännössä.

Matalan kynnyksen verkostoitumismahdollisuuksia tarvittaisiin kenties lisää. Verkostoitumistapahtumia on usein elokuvajuhlien ja -festivaalien yhteydessä, mutta yleensä siellä verkostoituvat tuottajat, ohjaajat ja HODit. Aloittelijoita sekä toteuttavien ja avustavien töiden tekijöitä tällaiset verkostoitumiset harvoin koskevat. Koulujen välisiä verkostoitumistapahtumia on myöskin todella vähän. Matalan kynnyksen verkostoitumistapahtumat soisivat mahdollisuuden aloitteleville tekijöille, ja niistä hyötyisivät todennäköisesti myös työnantajat itse. Mikäli tapahtumista informoiminen ja niiden mainostaminen tapahtuisi koulujen kautta, se voisi madaltaa kynnystä osallistua.

Luova työ ja intohimo eivät saa mahdollistaa mitä vain taiteen tähden. Kuten Laitinen (7.9.2022) ja Haavistokin (7.9.2022) totesivat, elokuva-alan työ on työtä siinä missä muukin. On kuitenkin vältettävä kuplaantunutta ajattelua. Luova työ vaatii ehdottomasti intohimoa mutta se ei saa olla perusteena sääntöjen ja rajojen venyttämiseksi. Tämä pätee niin työryhmään, kuin näyttelijöihin ja avustajiinkin. Kuplaantunut ajattelutapa näkyy yhä nykypäivänä muun muassa palkkioiden pienytenä: esimerkiksi avustajapalkkiot ovat toisinaan aivan liian pieniä suhteessa kuvauspäivän keston. Nykyiset avustajapalkkiot liikkuvat usein edelleen 10–20 euron arvoisissa lahjakorteissa, jotka ovat pitkiin kuvauspäiviin nähden riittämätön korvaus. Asiasta on kirjoittanut muun muassa Helsingin Sanomat syksyllä 2022 (Lassila 2022). Kohtuuttomalle palkkion määrälle tai päivän pituudelle ei voi käyttää *mahdollisuutta* päästä seuraamaan elokuvan kuvauksia. Jotta elokuva-alaa voidaan kehittää, totuttuja tapoja ja ajatusmalleja on jatkuvasti haastettava ja uudistettava.

Johtajuudesta on lukemattomia eri malleja ja tasoja. Toisinaan tutkimukseni varrella totesin päätelmäni olevan itsestäänselvyyksiä: monessa johtajuuteen liittyvissä ominaisuuksissa kyse on pitkälti vuorovaikutustaidoista. Mitä pidemmälle tutkimus eteni sitä enemmän koin kuitenkin oivalluksen hetkiä ja ymmärrykseni johtajuudesta kasvoi ja kehittyi valtavasti. Ymmärsin, että tapoja johtaa lienee

yhtä paljon kuin on olemassa johtajia itsejäänkin. Lisäksi ymmärsin, että ollakseen hyvä johtaja, on tunnistettava johdettavan tavoitteet ja tarpeet. Mikäli haluaa löytää ratkaisun ongelmiin, on tutkittava niiden juurisyitä ja syyttelyn sijaan suunnata katse eteenpäin: miten johtajan ja johdettavan yhteyttä ja yhteistyötä voitaisiin kehittää. Keskustellessa työilmapiiristä ja työolosuhteista, työnantajan ja työntekijän vastakkainasettelua tulisi välttää.

On huomioitava, että elokuva-ala kehittyy edelleen kovaa vauhtia ja alan käytännöt muuttuvat jatkuvasti. Haavisto uskoo nuoriin ja uusiin tekijöihin, joita virtaa alalle lisää. He tuovat mukanaan lisää uusia tekijöitä sekä toimintamalleja ja käytäntöjä, joita pitkän linjan tekijätkin joutuvat opettelemaan. Haavisto mainitsee, että ala on yhä yhteisöllisempi eikä "leiriintymistä" enää tapahdu. Hän näkee muutoksen erittäin tervetulleena. (Haavisto 7.9.2022.)

Lähteet

Amabile, Teresa & Kramer, Steven, Harvard Business Review Press 2011. Pienet suuret teot – opi johtamaan kehitystä. Helsinki: Talentum.

Aspey, Linda 2016. Five Lessons the Film Industry Can Teach Us About Creative Leadership. Aspey Associates. <https://www.aspey.com/blog-posts/2018/8/15/five-lessons-the-film-industry-can-teach-us-about-creative-leadership> (luettu 10.11.2022)

ASQ 2022. What is Leadership? ASQ. <https://asq.org/quality-resources/leadership> (luettu 28.10.2022)

Backström, Arto 2017. Strateginen ja operatiivinen johtaminen. FinFami,

<https://finfamiliaatu.fi/laatukasikirja/strateginen-ja-operatiivinen-johtaminen/> (luettu 3.11.2022)

Center for Creative Leadership 2022. How to Become a Strategic Leader. Center for Creative Leadership.

<https://www.ccl.org/articles/leading-effectively-articles/how-to-become-a-strategic-leader/> (luettu 2.11.2022)

Finlex 2002. Työturvallisuuslaki.

<https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2002/20020738>

Goleman, Daniel 2000. Leadership That Gets Results. Harvard Business Review 3.

<https://hbr.org/2000/03/leadership-that-gets-results> (luettu 14.10.2022)

Havunen, Risto & Lavikkala, Anna 2010. Ongelmia ratkaiseva esimies. Helsinki: Talentum Media Oy.

Ikävalko, Kari 2022. Espresso House sulkee työolojen ja ruokaturvallisuuden takia kohun keskelle joutuneen keskuskeittiönsä. Ylen verkkosivut 10.1.2022.

<https://yle.fi/uutiset/3-12263736> (luettu 27.10.2022)

Juusti, Jyri 2019. Työn sujuvuudesta luovassa tuotannossa. Varma.
<https://www.varma.fi/ajankohtaista/blogit-ja-podcastit/blogit/2019-q3/tyon-sujuvuudesta-luovassa-tuotantotyossa/> (luettu 1.11.2022)

Koulutus.fi 2020. 6 johtamistyyliä – ja miten niitä tulisi käyttää.

<https://www.koulutus.fi/artikkelit/6-johtamistyyliä-18078> (luettu 15.10.2022)

Kulla, Anne 2018. Projektijohtaminen projektipäällikön näkökulmasta. Opinnäytetyö. Kokkola: ylempi amk, Centria-ammattikorkeakoulu, Liiketoimintaosaaminen.

Luettavissa osoitteessa <https://www.theseus.fi/handle/10024/149934>

Lakimiesliitto 2018. Lakimiesliiton toimintaohje seksuaalisen häirinnän estämiseksi.

<https://www.lakimiesliitto.fi/uutiset/lakimiesliitolta-toimintaohje-seksuaalisen-hairinnan-estamiseksi/> (luettu 9.11.2022)

Lassila, Eero 2022. Tie tähtiin? Helsingin Sanomien verkkolehti 18.9.2022.

<https://www.hs.fi/talous/art-2000009014365.html> (luettu 8.11.2022)

Mehtonen, Jenni 2020. Laukkujen penkomista, transasiakkaiden syrjintää ja tuhansien eurojen palkkasaatavia – MOT:n juttu alusvaateketjun ongelmista sai kymmenet kertomaan uusista epäkohdista. Ylen verkkosivut 19.12.2020.

<https://yle.fi/uutiset/3-11664351> (luettu 7.11.2022)

Saksala, Elina 2015. Tuottajan käsikirja. Helsinki: Like Kustannus Oy.

Haastattelut

Haavisto, Miia 2022. Tuottaja ja omistaja. Tekele Productions. Haastattelu: 7.9.2022.

Laitinen, Heidi 2022. Tuotannon johtaja. Yellow Film & TV. Haastattelu:
7.9.2022.

Nikkola, Tuula 2022. 1. apulaisohjaaja ja linjatuottaja. Haastattelu: 1.9.2022.