

Johtamisen haasteita opiskelijatuotannossa

Motivaatio, kommunikointi ja ristiriitatilanteet

Vera Salomaa

Examensarbete

Mediekultur

2016

EXAMENSARBETE	
Arcada	
Utbildningsprogram:	Mediekultur, Producentenskap
Identifikationsnummer:	5800
Författare:	Vera Salomaa
Arbetets namn:	Utmaningar att leda studerandeproduktion – Motivation, kommunikation och konflikter
Handledare (Arcada):	Alf Hemming
Uppdragsgivare:	
<p>Sammandrag:</p> <p>Mitt examensarbete behandlar producentens roll i filmproduktioner, betonad på studerandeproduktioner. Arbetet koncentrerar sig till producentens roll som ledare för hela arbetsgruppen. Delområdena som jag bekantar mig närmare med är motivation, kommunikation och konflikter. Jag har använt litteratur, artiklar och vetenskapliga texter om ledarskap. Jag har också läst litteratur om filmbranschen. Examensarbete är delvis en fallstudie och jag använder mina egna erfarenheter och observationer från Luna de miels inspelningar. Luna de miel är en kortfilm var jag jobbade som producent. Filmen var en del av slutarbetet för sex studerande från Yrkeshögskolan Arcada. Arbetet föddes från mitt behov att bekanta mig noggrannare med ledarskap och hur jag kan bli en bättre producent i framtiden. Arbetet baserar sig huvudsakligen på mina egna upplevelser. Därför är resultatet en utveckling av mina kunskaper och färdigheter och med hjälp av det kan jag jobba bättre i framtiden och reflektera mina egna upplevelser mer analytiskt och mångsidigt. <i>Ett längre sammandrag på svenska finns som bilaga i slutet av arbetet.</i></p>	
Nyckelord:	Ledarskap, kortfilm, motivation, kommunikation, konflikter
Sidantal:	48
Språk:	finska
Datum för godkännande:	

DEGREE THESIS	
Arcada	
Degree Programme:	Mediekultur, Producentenskap
Identification number:	5800
Author:	Vera Salomaa
Title:	Challenges to lead studentproductions – Motivation, communication and conflicts
Supervisor (Arcada):	Alf Hemming
Commissioned by:	
<p>Abstract:</p> <p>My thesis handle producer's role in film productions, focusing on student productions. Main focus is in producer's role as leader of film crew. Fields that I'm focusing more closely are motivation, communication and conflicts. I have used literature, articles and scientific studies about leadership. I have also read literature about film branch. Thesis is partly case-study and I use my own experiences and observations from shootings of Luna de miel. Luna de miel is short film where I worked as a producer. It was part of degree work for six students from Arcada. I started to write about leadership because I wanted to know more about it and I wanted to develop my own expertise. Work is based mainly to my own experiences so as result I gain knowledge and skills so I can work better in future. I can also reflect my own working diversely and more analytic.</p>	
Keywords:	Leadership, short films, motivation, communication, conflicts
Number of pages:	48
Language:	Finnish
Date of acceptance:	

OPINNÄYTE	
Arcada	
Koulutusohjelma:	Mediekultur, Producentenskap
Tunnistenumero:	5800
Tekijä:	Vera Salomaa
Työn nimi:	Johtamisen haasteita opiskelijatuotannossa – Motivaatio, kommunikointi ja ristiriitatilanteet
Työn ohjaaja (Arcada):	Alf Hemming
Toimeksiantaja:	
<p>Tiivistelmä:</p> <p>Opinnäytetyö käsittelee tuottajan roolia elokuvatuotannoissa, painottuen opiskelijatuotantoihin. Pääpainona on tuottajan rooli kuvausryhmän johtajana ja osa-alueet, joita käsitellään tarkemmin ovat motivaatio, kommunikointi ja ristiriitatilanteet. Työn pohjana on käytetty kirjallisuutta, artikkeleita ja tieteellisiä tutkimuksia johtamisen teorioista sekä hyödynnetty elokuva-alaan keskittyvää kirjallisuutta. Opinnäytetyö on osittain tapaustutkimus ja käytän työssä hyväkseni omia kokemuksiani ja havaintojani Luna de miel –lyhytelokuvan kuvauksista, jossa toimin tuottajana. Luna de miel on tanssillinen lyhytelokuva, joka oli kuudelle Arcadan ammattikorkeakoulun oppilaalle osa lopputyötä. Työ syntyi tarpeesta tutustua tarkemmin johtamiseen ja siihen, kuinka voisin tulevaisuudessa itse kehittyä tuottajana. Koska työ pohjautuu pitkälti omiin kokemuksiini, on tuloksena omien tietojen ja taitojen karttuminen sekä tietoisuuden kasvaminen, jonka ansiosta pystyn jatkossa työskentelemään parempana tuottajana ja osaan reflektoida työskentelyäni monipuolisemmin ja analyttisemmin.</p>	
Avainsanat:	Johtaminen, lyhytelokuva, motivaatio, kommunikointi, ristiriitatilanteet
Sivumäärä:	48
Kieli:	suomi
Hyväksymispäivämäärä:	

SISÄLLYSLUETTELO

1	Tuottajan rooli elokuvatuotannoissa	8
1.1	Tuottaja projektin johtajana	10
1.2	Mitä johtaminen on?	12
1.3	Luova työympäristö	13
1.4	Tiimi	15
1.5	Projektin hallinta	16
2	Johtamisen eri osa-alueet	19
2.1	Motivaatio	19
2.1.1	<i>Työmotivaatio</i>	20
2.2	Kommunikointi	22
2.2.1	<i>Kuunteleminen ja tiedon välittäminen</i>	22
2.2.2	<i>Neuvotteleminen</i>	24
2.2.3	<i>Palautteen antaminen</i>	25
2.3	Ristiriitatilanteet	27
2.3.1	<i>Konfliktien ratkaisu</i>	29
3	Tapaustutkimus Luna de miel	31
3.1	Lyhytelokuva	31
3.2	Luna de miel	33
3.3	Tuotannon haasteet	34
3.3.1	<i>Oma motivaatio ja muiden motivoiminen</i>	35
3.3.2	<i>Ristiriitatilanteet</i>	37
3.3.3	<i>Palautteen antaminen</i>	39
3.3.4	<i>Kommunikointi</i>	40
4	Yhteenveto	43
	Lähteet	45
	Sammandrag på svenska	50

JOHDANTO

Tausta

Opiskelen Arcadassa kolmatta vuotta mediakulttuuria suuntautumisenani elokuva- ja tv-tuotanto. Elokvat itsessään ovat kiinnostaneet minua pitkään ja olen ollut kameran takana ja edessä erilaisissa opiskelijaproduktioissa sekä ammattituotannoissa. Olen työskennellyt useamman vuoden alalla opintojen ohessa, useissa pitkissä elokuvissa tuotantopuolella sekä viimeisimpänä levitysyhtiö Nordisk Filmissä. Nämä ovat antaneet erilaisia näkökulmia elokuva-alaan sekä tuottajan työhön. Viime aikoina olen alkanut pohtia tuottajan roolia tarkemmin, työn sekä opintojen näkökulmasta. Erityisesti tuottajan rooli projektinvetäjänä ja kuvausryhmän johtajana kiinnostaa, sillä minulla ei ole siitä vielä juuri kokemusta.

Kuvasimme keväällä 2016 lyhytelokuvan Luna de miel, joka oli kuudelle Arcadan opiskelijalla osa lopputyötä. Itse toimin produktiossa tuottajana. Kyseessä on tanssillinen draamaelokuva ihmissuhteista. Kuvasimme yhteensä kuusi päivää, jonka lisäksi osallistuin elokuvan esituotantoon ja jälkituotantoon. Ensi-ilta oli marraskuussa 2016. Käytän tässä työssä hyväksi kokemuksiani Luna de miel –elokuvan kuvauksista.

Tarkoitus

Opinnäytetyöni käsittelee tuottajuutta ja johtajan roolia, keskittyen elokuvaan ja opiskelijatuotantoihin. Mielestäni tuottajaopiskelijoiden on joskus vaikea toimia työnkuvan vaatimalla tavalla puutteellisten opintojen takia. Tämä on osasy, miksi itse aloin lukea johtamisesta, sillä Arcadassa ei ole tarjolla tuottajaopiskelijoille aiheeseen liittyen kursseja. Haluan selvittää teorian pohjalta, mitkä ovat hyvän tuottajan ominaisuudet ja kuinka voisin jatkossa soveltaa niitä omaan työskentelyyni. Keskityn työssä erityisesti niihin osa-alueisiin, joissa minulla oli haasteita lopputyöelokuvan kuvausten aikana.

Kysymyksen asettelu

Luna de miel –lyhytelokuvan kuvauksissa minulle tuli vastaan muutamia osa-alueita johtamisen kannalta, jotka olivat minulle ongelmallisia. Koitan työn avulla selvittää,

kuinka voisin parantaa omaa johtamistani, keskittyen erityisesti motivaatioon, kommunikointiin ja ristiriitatilanteisiin. Paneudun niihin sekä teoriaosuudessa että työn lopussa käsitellessäni omia kokemuksia liittyen Luna de miel –elokuvaan. Teoriaosuudessa pyrin syventämään ja avaamaan eri johtamisen osa-alueita, jotta osaisin tulevaisuudessa kohdata vastaantulevat tilanteet paremmin ja ammattimaisemmin.

Menetelmä ja materiaalin kuvaus

Opinnäytetyöni on osittain tapaustutkimus, mutta käytän myös teoriaa tukemaan havaintojani. Olen käyttänyt lähdemateriaalina erilaisia kirjoja, lehtiartikkeleita sekä tieteellisiä julkaisuja. Vertaan omia kokemuksiani Luna de miel lyhytelokuvasta teoriasta saamiini oppeihin. Lisäksi olen haastatellut Solar Films:ssä tällä hetkellä työskentelevää tuottaja Rimbo Salomaata. Tapaustutkimus perustuu pitkälti omiin kokemuksiini ja tuntemuksiini projektiin liittyen.

Rajaus

Työ on rajattu koskemaan projektien johtamista luovissa tuotannoissa. Johtamiseen liittyy erittäin paljon erilaisia osa-alueita, mutta pyrin käsittelemään ne, joista on eniten hyötyä elokuvan tekemisen näkökulmasta ja ne, jotka ovat tapaustutkimuksen kannalta oleellimmat eli motivaatio, kommunikointi ja ristiriitatilanteet.

1 TUOTTAJAN ROOLI ELOKUVATUOTANNOISSA

Miljardeitt ihmiset ympäröi maailman katsovat televisiota, elokuvia, lataavat sisältöä puhelimilleen ja kuluttavat erilaisia medioita. Kaikkien näiden erilaisten sisältöjen takana on ryhmä ihmisiä, joita johtaa tuottaja. Tuottajan roolin määrittäminen ei välttämättä ole yksinkertaista. Kaikki tietävät, mitä kuvaaja, käsikirjoittaja tai leikkaaja tekevät, mutta tuottajan työnkuva on useimmille epäselvempi. Pähkinänkuoressa – tuottaja on myötävaikuttaja, kantava voima tuotannon takana. (Worthington 2009 s. 11)

Tuottajan rooli on haastava, sillä se on jatkuvaa kamppailua pysyä uskollisena alkuperäiselle idealle ajan ja rahan puitteissa. Elokuvat ovat monelta osin intohimoammatti, sillä se on työnä aikaa vievää, kuluttavaa, eikä erityisen hyvin palkattua. Vastuu elokuvasta voi olla stressaavaa ja turhauttavaa, mutta myös erittäin tyydyttävää, kun näkee valmiin elokuvan valkokankaalla. Osalle tämä riittää motivaatioksi, kun toisille taas elokuvan ja television voima kommunikaatio- ja vaikuttamisvälineenä, jolla voi tavoittaa miljoonia ihmisiä tekee ammatin houkuttelevaksi. Lisäksi työhön voi ajaa uteliaisuus, intohimo, tiedon välittäminen, tarinoiden kertominen tai äänen antaminen niille, jotka eivät muuten sitä saisi. Jos työ on mielekästä sekä inspiroivaa ja on itse pystynyt vaikuttamaan käsillä oleviin projekteihin, antaa se tekijälleen enemmän kuin ottaa. (Elonen 2016, Grove 2004 s. 181, Rosenthal 2002 s. 12-13, Worthington 2009 s. 11)

Elokuva-alalla tuottaja tulee mukaan projektiin usein jo käsikirjoitusvaiheessa. Projektit voivat olla myös tuottajalähtöisiä, sillä tuottajille tarjotaan tarinoita ja käsikirjoituksia monesta eri suunnasta: kustantamoilta, käsikirjoittajilta, tutuilta ja näytelminä. Tällöin tuottaja etsii ohjaajan löytämälleen tai luomalleen käsikirjoitukselle ja he alkavat yhdessä viedä projektia eteenpäin. Tuottaja on yleensä se henkilö, joka yhdistää käsikirjoituksen tarpeet ja ohjaajan vision sekä hankkii resurssit tuotantoon. Tuottajan tehtävänä on myös rekrytoida taiteellinen ja tekninen työryhmä toteuttamaan elokuva. Hän on vastuussa budjetista, valvoo tuotannon sujumista ja huolehtii siitä, että haluttu päämäärä saavutetaan. (Grove 2004 s. 181-182, Houghton 1991 s. 1-2, Saksala 2015 s. 20)

Tuottaja on siis kaiken tekemisen taustalla ja varmistaa, että asiat sujuvat suunnitellusti. Hän varaa tilat, hankkii luvat ja rahoituksen, kokoaa työryhmän, suunnittelee, markkinoi sekä luo yhteishengen ja huolehtii siitä, että lopputulos vastaa alkuperäistä ideaa. Elokuvassa ohjaajalla on taiteellinen vastuu, mutta tuottajan tulee olla perillä tuotannon tavoitteista ja neuvoteltava ohjaajan ja muun ryhmän kanssa siitä, miten rajallisilla resursseilla saavutetaan paras mahdollinen lopputulos. (Grove 2004 s. 181-182, Saksala 2015 s.14)

Tuottajalta vaaditaan erityisesti johtamistaitoja, sillä työ on pääasiassa organisointia, neuvottelemista ja toisten motivoimista. Hän vastaa siitä, että kaikki tekevät parhaansa. Yhteisen vision toteuttamiseksi tarvitaan monenlaisia taitoja ja avainosaamiseen kuuluvat luovuus, hyvät ihmissuhde- ja neuvottelutaidot sekä arvostelu- ja ongelmanratkaisukyvyt, sinnikkyys, huumorintaju, käytännönläheisyys, kyky ajatella nopeasti ja selkeästi sekä suunnittelukyky. Lisäksi pitää olla hyvä myyjä, jotta elokuvaan saadaan mukaan rahoittajien lisäksi työryhmä ja näyttelijät. (Grove 2004 s. 181-182, Saksala 2015 s. 14-15, Worthington 2009 s. 14-15).

Tuottaja on yleensä päävastuussa rahoituksen hankkimisesta elokuvalla. Suomessa elokuvia ei juurikaan tehdä ilman Suomen elokuvasäätiön (SES) rahoitusta. Rahaa saadaan myös esimerkiksi TV-kanaville myydyistä esitysoikeuksista, Kirkon Mediasäätiöltä, levitysyhtiöltä, alueellisilta rahastoilta, yhteistuottajilta, Nordisk Film och TV Fond:lta, Eurimage:lta, yhteistyökumppaneilta ja ulkomaisesta myynnistä, teatterilevityksestä sekä digitaalisesta myynnistä. (Salomaa 2016)

Tuottaja on vastuussa hankkimastaan budjetista, joten perustiedot taloudesta, kirjanpidosta ja laskentatoimesta sekä kaupallisesta puolesta on hyvä olla olemassa. Vaativammissa tehtävissä on kyettävä analysoimaan taloudellisia riskejä ja laatimaan tilityksiä sekä tilinpäätöksiä. Useimmiten tuottaja vastaa rahoituksen lisäksi projektinsa kaikista sopimuksista, palkkioista ja laskujen maksatuksista ja niiden talousvaikutuksista. Lisäksi on tunnettava muiden maksujen määräytymisperusteet, kuten sosiaaliturvamaksu, eläkemaksu ja työttömyysturvamaksu. (Saksala 2015 s. 217-218)

Tuottajan on oleellista ymmärtää budjettinsa läpikotaisesti. Mihin budjetissa olevat luvut perustuvat ja mihin rahat riittävät. Jotta tuottaja osaa arvioida, mitä eri osastot oikeasti tarvitsevat, on tuottajan tiedettävä kalustosta ja siitä, mitä kentällä tapahtuu. Muuten saattaa käydä niin, että budjetista ison loven vievä tekninen ratkaisu, ei tuo lopputulokseen juurikaan lisäarvoa. Budjettiin kannattaa yllätysten varalta jättää aina jonkin verran liikkumavaraa. (Saksala 2015 s. 211)

Tuottaja joutuu tehtävästään ja toimialastaan riippuen tekemään esiintymis-, vuokra-, työ-, vakuutus- ja hankintasopimuksia. Sopimus on sopijapuolten välinen vapaaehtoinen sitova tahdonilmaisu ja se on sitova riippumatta siitä, onko se solmittu suullisesti vai kirjallisesti, sillä Suomen laissa sopimus on lähtökohtaisesti vapaamuotoinen. Yleensä sopimukset kannattaa tehdä kirjallisesti, jotta epäselvissä tapauksissa voidaan osoittaa, mitä oikeasti on sovittu. Sopimus on sitova, kun sopijapuolilla on oikeudellinen toimikelpoisuus ja osapuolten tahdonmuodostus on ollut vapaata. Päätöksen tulee perustua oikeisiin tietoihin. Sopimuksen on oltava looginen, eikä siinä saa olla kohtia, jotka ovat keskenään ristiriidassa. Sopimus ei saa sisältää sellaista, mitä jompikumpi sopijaosapuoli ei ymmärrä, eikä se voi olla kohtuuton kumpaakaan osapuolta kohtaan. (Saksala 2015 s. 217-218)

Työsuojelun varmistaminen kuuluu osaltaan johtajan työnkuvaan. Se on jatkuvaa työympäristön ja olosuhteiden seuraamista ja mahdolliset vaaratilanteet tulee kartoittaa ennalta. Kaikkien työryhmäläisten tulisi tietää, kuinka toimia, jos jotain sattuu. Työpaikan koosta riippuu, kenen vastuulla työsuojelu viime kädessä on, mutta elokuvatuotannoissa tuottajalla on kokonaisvastuu siitä, ettei kenenkään terveyttä vaaranneta. Hyvässä työympäristössä työntekijöiden vapaa-aikaa kunnioitetaan, noudatetaan työaikoja ja lomat pyritään pitämään toiveiden mukaan. Elokuvan kuvauksista ollaan harvoin pois, mutta on muistettava, että jatkuva ylityö on riski, sairaana ei tarvitse työskennellä, eikä kukaan ole korvaamaton. (Saksala 2015 s. 62-64)

1.1 Tuottaja projektin johtajana

Tuottaja on projektin johtaja, joka tarkoittaa tässä yhteydessä roolia. Monille nuorille tuottajille juuri johtajuuden ymmärtäminen ja roolin haltuun ottaminen tuottaa vaikeuksia. Projektipäällikkönä hänen roolinsa on innostaja, neuvottelija,

suunnittelutyön vetäjä, tuotekehittäjä, ongelmanratkaisija, valmentaja, viestinviejä, talousvastaava ja kaikkea muuta, mitä tilanne vaatii. Tuottaja tarvittaessa vaikka niistä nän, kun työryhmäläisellä tulee paha mieli. (Saksala 2015 s. 170)

Johtajan työssä vaaditaan kykyä toimia eri rooleissa. Johtajan roolit voidaan jakaa kolmeen luokkaan: ihmissuhde-, tiedonkulku- ja päätöksentekorooleihin. Johtaja toimii tiedonhankkijana ja -välittäjänä, on organisaation esimies, keulakuva sekä yhdyshenkilö, ja huolehtii projektin etenemisestä tekemällä aloitteita, käsittelemällä häiriöitä, neuvottelemalla sekä jakamalla resursseja. Johtajat toimivat eettisen käyttäytymisen malleina työntekijöille sekä ovat identifioitumisen ja mahdollisen jäljittelyn kohteena alaisilleen. Eettinen johtajuus ennustaa työntekijöiden tyytyväisyyttä, työhön sitoutumista sekä valmiutta raportoida ongelmista johdolle. Johtajan omalla toiminnalla on paljon vaikutusta alaisten käytökseen sekä vallitsevaan ilmapiiriin. (Huhtala 2010 s. 99-100)

Karkeasti elokuvatuottajien johtamistyyliä voidaan jakaa kahteen eri kategoriaan: ihmisten johtamiseen ja hands on –johtamiseen. Ihmisten johtamisessa ei puututa juurikaan taiteelliseen puoleen eli itse lopputulokseen vaan keskitytään enemmänkin ihmisten hallinnoimiseen. Hands on –tuottajat taas ovat mukana tekemisessä koko ajan. Esimerkkinä voitaisiin pitää pelaajavalmentajaa. Vaikka valmennetaan joukkuetta, tullaan mukaan myös pelikentälle ja peleihin. (Salomaa 2016)

Johtajuus edellyttää hyvää itsetuntemusta sekä ihmisyyshän dynamiikan tuntemusta. Tämä on tärkeää myöhemmän vahvan ammatti-identiteetin omaksumisessa. Elokuvatuottaja ei voi ohjata perinteisellä johtamistyyllillä, jossa kerrotaan ylhäältä päin mitä tehdään ja miten. Hyvä johtaminen on hyvinvoinnin johtamista, työntekijöiden innostamista ja sparraamista, jonka lähtökohdaksi on hyvä itsensä tunteminen. Tällöin on tiedettävä omat vahvuutensa ja kehittämiskohteensa. Johtamisen teoriaa voi opetella kirjoista, mutta todennäköisesti vasta käytännön kokemus, virheet ja onnistumiset opettavat, mikä oikeasti toimii ja mikä taas ei. Tuottajuutta on monenlaista ja ammattiin voidaan päätyä useita eri polkuja pitkin. Tämä johtuu osittain siitä, että elokuva- ja tv-tuottajaksi tähtäävää koulutusta ei ole ollut Suomessa vielä kovin pitkään saatavilla. Yhtäjaksoista koulutusta on ollut saatavilla vuodesta 1997 eteenpäin, kun

Elokuvataiteen osastolle Taideteolliseen korkeakouluun perustettiin muutaman vuoden tauon jälkeen uudestaan tuottajalinja. Tämän jälkeen tuottajakoulutuksen määrä ja saatavuus on kasvanut suuresti, kun sitä on alettu tarjota myös ammattikorkeakouluissa ympäri Suomen. (Peltomaa 2006, Saksala 2015 s. 41-42)

1.2 Mitä johtaminen on?

Perinteisesti johtaminen jaetaan ihmisten johtamiseen (leadership) ja asioiden johtamiseen (management). Asia ei ole näin yksijakoinen, sillä asioita ei voi johtaa ilman, että samalla johdetaan ihmisiä. Esimies voi johtaa toimintaa suorasti, rohkaisemalla tai jakamalla informaatiota. Tuottajatehtäviin hakeutuvan olisi hyvä miettiä, mistä johtamisessa on kysymys ja onko itsellä riittävää kiinnostusta keskittyä tukemaan työyhteisön tavoitteellista työskentelyä ja jatkuvaa kehittymistä. Tuottajan työ on monessa mielessä palveluammatti, jossa keskeisenä tavoitteena on mahdollistaa ryhmän jäsenten tehokas ja mielekäs työskentely sekä heidän hyvinvointinsa. Hyvin toimivassa organisaatiossa on selkeä työnjako ja yhteiset pelisäännöt. Johtajan tehtävä on tukea organisaatiota tavoitteiden saavuttamisessa ja auttaa organisaatiota kehittymään muuttuvassa työelämässä. Hänellä on kyky keskustella asioista ja laatia työntekijöiden kanssa yhteisiä tavoitteita ja huolehtia, että työpaikalla toimitaan tavoitteiden saavuttamiseksi. (Kähkönen 2016, Osland & Turner 2011 s. 79-80, Saksala 2015 s. 42-43)

Hyvä johtaja osaa kuunnella muiden mielipiteitä ja arvostaa heidän osaamistaan. Hän kyseenalaistaa asioita, on valmis ottamaan riskejä, etsii vaihtoehtoja ja sietää epävarmuutta sekä epätäydellisyyttä. Hyvä johtaja uskaltaa ottaa ympärilleen itseään parempia tekijöitä. Johtamiseen liittyy kyky tehdä päätöksiä saatavilla olevan tiedon varassa. Johtajan virheet ovat vastakohtia hyvän johtajan työtavoille. Huono johtaja ei kuuntele muita, koska hän uskoo tietävänsä itse kaiken. Hän keskittää liikaa valtaa itselleen, eikä arvosta muiden osaamista ja tietoja. Koska työelämä uudistuu hyvin nopeasti, johtajan on uskallettava uudistaa työtapoja ja olla valmis kokeilemaan uutta. Se, mikä on toiminut aina ennen, ei välttämättä toimi enää. (Pääkkönen 2016, Torres 2013)

Johtaja voi menettää työntekijöidensä luottamuksen, jos hän syyllistyy virheisiin, loukkaavaan käytökseen tai epäoikeudenmukaisuuteen. Tuottajan tulisikin olla tasapuolinen niin tehtävien jaossa, tiedonvälittämisessä, kuin siinä ettei rupea viettämään liikaa aikaa samojen ihmisten kanssa. Syvempi ystävyys tai rakkaussuhde omaan tiimiin kuuluvan henkilön kanssa on lähes aina ongelma. Se herättää kateutta, mustasukkaisuutta ja aiheetonta tai aiheellista pelkoa siitä, että yksi ryhmästä on erikoisasemassa. Epärehellisyys, toisten suosiminen ja vähättely eivät kuulu hyvään johtamistapaan. (Pääkkönen 2016, Saksala 2015 s. 61)

Monen tyyppiset ihmiset voivat menestyä johtotehtävissä, mutta muutamien piirteiden on huomattu toistuvan useimmilla huipputason johtajilla. Taitoja on kuitenkin mahdollista jatkuvasti kehittää. Projektin johtaja on vastuussa suunnittelusta ja tehtävien toteuttamisesta, mutta joutuu usein työskentelemään pienellä virallisella auktoriteetilla. Taitava johtaja joutuukin tasapainoilemaan erilaisten vastakkaisten ominaisuuksien välillä. (Brown & Hyer 2010 s. 30)

Johtajan tulisi olla visionäärinen, mutta yksityiskohtiin keskittyvä. Hänellä pitää olla kokonaiskuva projektista ja kyky motivoida ihmisiä työskentelemään yhteisen vision eteen, mutta hänellä pitää olla myös analyyttisiä taitoja aikatauluttamiseen, budjetin tekemiseen sekä resurssien jakamiseen ja seurantaan, jotta työ saadaan oikeasti tehdyksi. Johtajan pitäisi olla lisäksi teknisesti älykäs, mutta sosiaalisesti ja poliittisesti taitava. Johtajan on tunnettava kalusto ja usein on hyötyä, että työstä on käytännön kokemusta. Kuitenkaan pelkkä tekninen osaaminen ei riitä, vaan johtajalla on oltava erinomaiset ihmissuhdetaidot, jotta työ pysytään toteuttamaan muiden kanssa yhteistyössä. Tämän lisäksi johtajan tulisi olla kurinalainen sekä joustava. Prosessien virallistaminen ja hoitaminen laillisesti sekä oikeudenmukaisesti, aikataulussa ja budjetissa vaatii kurinalaisuutta ja tarkkuutta. Mutta liiallinen jäykkyys voi olla haitaksi, sillä projekteissa on usein paljon yllättäviä tekijöitä, joihin on pystyttävä reagoimaan joustavasti ja ilman ennakkosuunnitelmaa. (Brown & Hyer 2010 s. 30)

1.3 Luova työympäristö

Elokvat ovat monen eri taidemuodon synteesi, jossa mennään yleensä tarina edellä. Taide ja elokuvat vaativat syntyäkseen luovuttaa. Luovuutta on vaikea määritellä, mutta

siihen liittyy ainakin kyky havainnoida ympäristöä, yhdistää yllättäviä asioita, tehdä johtopäätöksiä ja tuottaa jotain uutta ja ennalta ennustamatonta. Luovuus on tekijöilleen palkitsevaa. Tuottaja tarvitsee luovuutta tarinan kehittämisen lisäksi ongelmanratkaisutilanteissa, sillä kuvauksissa tulee usein vastaan tilanteita, joita ei voi ennustaa tai suunnitella etukäteen. Tällaisia ovat esimerkiksi sää ja eläimet. Myös lokaatiot, muut ihmiset tai olosuhteet voivat yllättää. (Saksala 2015 s. 46-47, Salomaa 2016)

Luovat ihmiset ovat usein kriittisiä, mutta myös tunneherkkiä. Hyvät sekä huonot tunteet koetaan voimakkaasti ja siksi johtajalta vaaditaan tunneälyä sekä harkintakyvyn säilyttämistä haastavissakin tilanteissa. Oman itsen tunteminen luo pohjan muiden ihmisten mielialojen ymmärtämiselle. Johtajan tulee olla aidosti läsnä, kyetä tulkitsemaan tunteita ja sovittamaan erilaisia konfliktitilanteita. Rauhallisuus, henkinen kypsyyt ja määrätietoisuus vaikeissa tilanteissa ovat hyvän johtajan perusominaisuuksia ja kasvattavat vähitellen arvovaltaa. Johtajan tulisi pyrkiä siihen, että jokaiselle työyhteisön jäsenelle annetaan mahdollisuus menestyä. Tavoitteen pitää olla selvä ja riittävän haastava, työntekijöitä on rohkaistava ja kannustettava, sillä ihmisten pitää saada tuntee ylpeyttä siitä mitä tekevät ja viihtyä työpaikallaan. Luovassa yhteisössä henkilöstöä tulisi ajatella kanssaihmisinä, ei alaisina. (Saksala 2015 s. 46-47)

Luovan tiimin johtajalta tarvitaan oman alansa vankkaa tuntemusta, paineensietokykyä, tervettä itsetuntoa ja vahvaa motivaatiota. Hänen on osattava kuunnella ja arvostaa muita, mutta tarvittaessa on kyettävä tekemään myös nopeita, itsenäisiä päätöksiä. Luottamus, kunnioitus ja uskottavuus ovat johtajalle tärkeitä työkaluja. Ne eivät kuitenkaan synny itsestään, vaan ne ansaitaan vähitellen. Työt on tehtävä hyvin ja ammattimaisesti ja osoitettava, että oikeasti tietää ja ymmärtää elokuvan eri osaluista, jotta mielipiteet ja kommentit otetaan huomioon. Osa ihmisistä on valmiimpia ottamaan palautetta vastaan kuin toiset. Tuottajan onkin hyvä osata vaikuttaa ihmisiin huomaamattomasti, saaden heidät tekemään toivottuja asioita pakottamatta. (Brown & Hyer 2010 s. 35, Saksala 2015 s. 58-61, Salomaa 2016)

Tuottajalle on hyötyä laajasta elämäkokemuksesta, monipuolisesta koulutuksesta ja työkokemuksesta. Hyvä yleissivistys sekä mielenkiinto maailmaa ja sen ilmiöitä kohtaan ovat yhtä lailla tärkeitä. Uteliaisuus ja kiinnostus ihmisiin, vuorovaikutukseen

ja yhteisöjen toimintaan, kuten myös analyttisyys ovat oleellisia. Tuottajan kannattaa lukea paljon, seurata maailman menoa sekä olla avoin mutta kyetä kyseenalaistamaan ja näkemään asioita eri tavoin ja eri näkökulmista. (Saksala 2015 s. 47, Salomaa 2016)

1.4 Tiimi

Elokuvaa ei olisi mahdollista tehdä ilman tiimiä, sillä yksin ei voi toteuttaa kaikkia elokuvan osa-alueita. Yksi keskeisimmistä tuotannon onnistumiseen vaikuttavista tekijöistä onkin hyvä tiimi. Vaikka jotkut projektit ovat vain yhden ihmisen toteuttamia, niin harvoin yhdellä ihmisellä on kaikki taidot ja kyvyt toteuttaa työ tehokkaasti. Aina ei ole kuitenkaan mahdollista vaikuttaa ideaalitiimin kokoamiseen, vaan on käytettävä saatavilla olevia henkilöitä. (Salomaa 2016)

Ryhmät ovat erilaisia useista ihmisistä muodostuvia kokoonpanoja, joiden ei tarvitse olla sen enempää tekemisissä toistensa kanssa, kuin että ovat samassa paikassa samaan aikaan (konsertin yleisö) tai kuuluvat samaan järjestöön tai sosiaaliseen ryhmään (perussuomalaiset, uimataitoiset). Pienryhmä taas on psykologinen ryhmä, jossa jäsenet ovat tietoisia kuulumisestaan tähän ryhmään ja tietävät myös, montako henkeä ryhmään kuuluu (saman kurssin opiskelijat). Yleisesti pienryhmään ajatellaan kuuluvan enintään 30 henkeä, tosin jo yli 20 ihmisen ryhmä on hankalasti johdettavissa, ja sitä on vaikea estää hajoamasta pienemmiksi alaryhmiksi. (Brown & Hyer 2010 s. 15-16, Saksala 2015 s. 79-80)

Tiimi on pienryhmä, joka vastaa sovitun kokonaisuuden hoitamisesta alusta loppuun yhteistyössä. Omaehtoinen yhteisvastuullinen sitoutuminen yhteiseen tavoitteeseen erottaa tiimin ryhmästä. Ryhmälläkin voi olla tavoite tai päämäärä, mutta tiimin jäsenet ovat selkeämmin toteuttamassa yhteistä hanketta. Aloitteleva tuottaja voi sortua siihen, että kokoaa tiimin oman lähipiirinsä samanhenkisistä ihmisistä, joilla on samanlainen tausta. Tiimi on enemmän kuin jäsentensä summa, koska keskinäinen jännite, kiinnostus ja tunteet ruokkivat ja luovat energiaa. Tiimin keskinäinen dynamiikka säättää sen, kuinka tehokkaasti tiimi toimii. Tiiminvetäjän on kyettävä vaikuttamaan tiimin keskinäiseen dynamiikkaan hyödyntääkseen sitä myönteisellä tavalla. (Saksala 2015 s. 79-81)

Työryhmä määritellään järjestäytyneeksi ryhmäksi, jonka yksilöt ovat sitoutuneet samaan tarkoitukseen saavuttaakseen yhteisen päämäärän. Johtajat ovat alkaneet hyödyntää yhä enemmän työryhmiä, kun tavoitteena on ongelmanratkaisua, uusien innovaatioiden kehittelyä tai päätösten tekemistä. Ryhmän etuna yksilöön verrattuna ovat monipuoliset resurssit, tiedot ja taidot, jos ryhmä koostuu erilaisista ihmisistä, jotka uskaltavat sanoa mielipiteensä. Etuina voidaan pitää myös laadun, luovuuden ja tuottavuuden paranemista, kun eri lähtökohdista tulevat ihmiset täydentävät toistensa taitoja. Haastavimmista tehtävistä pystytään suoriutumaan laadukkaammin ja lopputuloksesta tulee parempi, sillä kokemus ja tiedot moninkertaistuvat. Työskentely ryhmässä antaa energiaa, jolloin työntekijät työskentelevät tehokkaammin kuin jos he työskentelisivät yksin. Mahdollisuus oppia muilta ja jakaa tietoa muille on palkitsevaa. Tiimit asettavat kuitenkin erityisiä haasteita johtamisen kannalta. Voi käydä esimerkiksi niin, että hiljaisimmat jäävät kovaäänisten jalkoihin tai johtaja ei pysty suodattamaan ideoita massan joukosta. Myös konfliktit ovat hyvin mahdollisia. Työryhmä vaatiiikin enemmän koordinoitua kuin yksin työskentely. (Brown & Hyer 2010 s. 15-16, Sikes et al. 2010 s. 48-52)

On huomioitava, että jokainen työryhmän jäsen katsoo tuotantoa omasta näkökulmastaan ja työasemastaan, eikä jokaisen työntekijän tarvitse olla perillä kaikista osa-alueista. Tärkeintä on, että jokainen työryhmän jäsen on tietoinen siitä, mitä tavoitellaan ja mikä on haluttu lopputulos, jotta he voivat osallistua vision toteuttamiseen parhaalla mahdollisella tavalla. Jokaisella osastolle on annettava resurssit ja oma tila työn toteuttamiseen. (Salomaa 2016)

1.5 Projektin hallinta

Elokuvatuotanto on luonteeltaan projekti. Projekti taas on kertaluontoinen hanke, jolla on tietty tavoite, määritelty budjetti sekä aikataulu. Se on väliaikainen ja ainutkertainen, ja sillä on tilaaja tai omistaja, joka määrittelee tavoitteen, aikataulun, resurssit ja sisällön. Projektin toteuttamiseen tarvitaan erilaisia ihmisiä, joilla on erilaista osaamista. On hyvä huomata, että eri vaiheissa tuotantoa tarvitaan eri määrä ihmisiä. Esimerkiksi tuottaja on mukana elokuvan alusta loppuun, kun taas esimerkiksi kuvaussihteeri tai näyttelijät ovat mukana ainoastaan kuvauksissa ja leikkaaja tulee mukaan vasta

kuvausten jälkeen. Elokuvatuotanto on projekti, joka vaatii vetäjältään hyvää organisointikykyä ja käytettävissä olevien resurssien hallintaa. Projektinvetäjän, elokuvassa tuottajan, vastuulla on, että aikataulu pitää, budjetti ei ylitä ja lopputuloksen laatu on sitä, mitä projektin omistaja on tilannut. Projektinjohtajan tehtävänä on huolehtia, että tiedotus, materiaalinhankinta, logistiikka ja sopimukset hoituvat ajallaan ja luotettavasti. Lisäksi on huomioitava riskienhallinta eli turvallisuus- ja vakuutusasiat. (Roberts 2007 s. 10, Saksala 2015 s. 169-170)

Ennen kuin tuottaja ottaa vastuulleen tuotannon, kannattaa selvittää hankkeen realistisuus eli onko tavoite saavutettavissa annetuilla resursseilla. Vaikka tehtävä vaikuttaisi kiinnostavalta, siihen ei kannata sitoutua, jos sen toteuttamiseen on liian vähän aikaa tai resursseja ja epäonnistuminen tai taloudelliset riskit ovat muuten suuret. Moniin ongelmiin voidaan puuttua jo käsikirjoitusvaiheessa, sillä se on se perusta, johon elokuva pohjautuu. Epärealistisen tai huonon käsikirjoituksen kanssa ei kannata lähteä työskentelemään. Tuottajan tulee varmistaa, että projektiin sijoittaneet tahot ovat ajan tasalla riskeistä ja valmiita tukemaan ongelmatilanteissa. Vaativan projektin aloitustilaisuuden tulee olla selkeä ja kaikista yksityiskohdista tulee sopia, tarpeen mukaan kirjallisesti. (Saksala 2015 s. 169-170, Salomaa 2016)

Projektinhallinnan 10 vaihetta (Saksala 2015 s. 171-178)

1. Tavoitteiden asettaminen (Mitä, minne, milloin ja kenelle? Resurssit?)
2. Aikataulutus (Suunnittelu, toteutus vaiheittain, lomat)
3. Vaiheistaminen ja organisointi (Välitavoitteet, tarkistuspisteet, vastuuhenkilöt)
4. Logistiikan 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 talousarvioineen, brändien hallinta, kohderyhmät, oikea-aikaisuus)
10. Aloitus – seuranta ja ohjaus – lopetus (Innostava aloitus, selkeä lopetus, palaute, kiitokset ja karonkka)

Riski on ominaista projekteille, eikä ole varmaa, että projekti automaattisesti tuottaa halutun lopputuloksen. Projektit epäonnistuvat usein sen takia, ettei riskejä ei ole arvioitu ennalta. Yleisiä syitä epäonnistumisille ovat esimerkiksi suunnitelman vajavaisuus tai sen puuttuminen kokonaan, heikko seuranta ja kontrolli, puutteellinen kommunikointi tai johtaminen, budjetti ei vastaa projektin tarpeita tai se on aliarvioitu. Jos riskitekijöihin ei puututa, on seurauksena myöhästyneet deadlinet, ylitetty budjetti tai ala-arvoinen laatu, joskus kaikki nämä. Elokuvan kuvausten aikana voidaan päivittäin tarkistaa kuvattu materiaali (dailies), jonka avulla voidaan seurata kuvausten etenemistä ja arvioida, ollaanko menossa oikeaan suuntaan. Myös päivittäiset keskustelut ohjaajan ja tuotantopäällikön kanssa auttavat seurannassa. Lisäksi kuvaussihteeriltä tai apulaisohjaajalta saatavat raportit kertovat, kuinka paljon mihinkin kohtaukseen on käytetty aikaa ja onko ylityötunteja kertynyt. (Roberts 2007 s. 8, Salomaa 2016)

Projektin onnistumista voidaan mitata monin eri tavoin, mutta yksi yleisesti yritysmaailmassa käytetty mittari on Key performance indicators (KPI). Tavanomaisia ja yleisesti käytettyjä indikaattoreita ovat aika, hinta ja suoritus. Yritykset käyttävät myös liikevaihtoa, budjettia, yksikköhintaa ja voittomarginaalia kannattavuuden mittaamiseen. Aika, hinta ja suoritus sopivat myös elokuvatuotantoon: saadaanko projekti toteutettua ajallaan annetussa budjetissa ja vastaako valmis elokuva rahoittajien ja tekijöiden toivomaa visioita. Kuitenkaan pelkästään näillä ei voida mitata elokuvan onnistumista, sillä myös ihmisten kokemukset, lipputulot, katsojaluvut ja festivaalipalkinnot toimivat menestyksen mittareina. (Brown & Hyer 2010 s. 15-16, Nystartup.fi 2016, Salomaa 2016)

2 JOHTAMISEN ERI OSA-ALUEET

Seuraavassa kappaleessa käsitellään johtamisen osa-alueita, jotka koin haasteellisiksi Luna de miel –produktion aikana. Nämä kolme eri osa-alueita ovat motivaatio, kommunikaatio ja ristiriitatilanteet. Käyn kaikki alueet läpi teoriaan pohjautuen ja työn loppuosassa käsittelen aihealueet vielä Produktion näkökulmasta.

2.1 Motivaatio

Motivaation voima määrittelee, millä vireydellä, halulla, aktiivisuudella ja ahkeruudella ihmiset toimivat tietyssä tilanteessa saavuttaakseen tavoitteensa. Kun pyritään vaikuttamaan ihmisten motivaatioon ja sitä kautta tekemisen laatuun, on tavoitteiden asettaminen ja oikeudenmukaisuus avainasemassa. Motivaattorit jaotellaan usein veto- ja työntekijöihin. Työntekijät ovat pääosin kielteisiä, kuten pakko tai pelko. Vetotekijät taas ovat suunta, jota kohti halutaan mennä. Vetotekijä voi olla esimerkiksi ulkopuolelta tuleva muuttuva olosuhde tai houkutus. Motivaatioon voi liittyä myös flow eli syvä keskittyneisyyden tila. Silloin psyykinen energia kohdentuu tarkasti siihen, mitä ollaan tekemässä. Optimaalinen tila syntyy, kun ihmisen taidot vastaavat haastetta sopivasti ja työstä on innoissaan. (Rissanen 2016, Saksala 2015 s. 58-61)

Motivaatio on syy ihmisen tekojen ja toimintojen takana. Motivaatiotekijät ovat hyvin yksilöllisiä ja vaikka motivaation osatekijät voivat olla ulkoisia, vietin on lähdettävä itsestä. Motivaatio on menestyksen edellytys. Menestys on kuitenkin suhteellista ja voi erota muiden kokemuksista, sillä se on usein määritelty omien uskomusten ja

havaintojen kautta. On hyvä tietää, mikä motivoi ketäkin ja pyrkiä hyödyntämään tätä tietoa myös työympäristössä. Kuitenkin se, mikä motivoi, on hyvin henkilökohtainen asia. Yhtä motivoi raha ja palkankorotus, toista muiden arvostus, kun taas kolmas saa tyydytyksen uuden oppimisesta. Kun oma motivaatio on kunnossa, voidaan motivoida ja inspiroida muita ihmisiä. (Norris 2011 s. 407-409)

Hyvät johtajat tietävät, että he eivät voi toteuttaa visiotaan yksin, vaan he tarvitsevat siihen muiden apua. Jotta voi motivoida muita, tulee unelma tai tavoite pystyä jakamaan muiden kanssa. Se pitää pystyä kommunikoidaan selvästi, johdonmukaisesti ja luovasti. Tämän jälkeen tulee saada muut ymmärtämään heidän osuutensa tavoitteen saavuttamiseksi. Esimerkiksi jalkapallossa jokaisella pelaajalla on joukkueessa oma paikkansa ja tehtävänsä, jota hän pelaa. Jos taas pelataan ilman rooleja ja pelitaktiikkaa, eikä ole asetettu tavoitteita, on lopputulos todennäköisesti huono. Joukkueen voima tulee siitä, kun saadaan yksilön tavoite tukemaan koko tiimin päämäärää. Kun yksilö ymmärtää oman merkityksensä yrityksen menestyksessä, motivaatio kasvaa. Loppujen lopuksi joukkueet voittavat mestaruuksia tukien toistensa taitoja ja osaamista, eivät yksilöt. (Norris 2011 s. 407-409)

2.1.1 Työmotivaatio

Työmotivaatio on kokonaistila, joka suuntaa ja ylläpitää yksilön työtoimintaa. Työmotivaatioon vaikuttavia tekijöitä ovat persoonallisuus, työn ominaisuudet, työympäristö ja työtyytyväisyys. Työmotivaation on havaittu olevan korkeimmillaan silloin, kun yksilö uskoo, että hänen toiminnallaan on merkitystä, lopputuloksella on positiivinen vaikutus työntekijään ja hän uskoo pystyvänsä suoriutumaan työtehtävästä toivotulla tasolla. Työtyytyväisyyteen vaikuttavia tekijöitä ovat työnantaja- ja yrityskuva, esimiestoiminta, työilmapiiri, toiminnan tavoitteellisuus ja palkitseminen. Erityisesti lähimmällä esimiehellä on vaikutusmahdollisuuksia alaisen käytökseen. Kuitenkin yksilöllisten erojen tunnistaminen on tärkeää. (Osland & Turner 2011 s. 162-163, Piirainen 2012 s. 28)

Työmotivaatioon voidaan vaikuttaa myös taloudellisilla kannusteilla, tavoitteiden asettamisella, työn suunnitellulla ja osallistumisella. Työmotivaatio koostuu eri osa-alueista, joita ovat työn ulottuvuus, autonomisuus ja työstä saatava palaute. Työn

ulottuvuuksia ovat työtehtävien vaihtelevuus, identiteetti ja merkitys. Eli missä määrin työ vaatii erilaisia taitoja ja kykyjä tehtävän suorittamiseksi, vaatiiko tehtävä kokonaisuuksien hallintaa ja onko työllä vaikutusta muihin. Kun työ on sopivan haastavaa, se on merkityksellistä ja siinä pääsee työskentelemään kokonaisuuksien parissa, työmotivaatio kasvaa. Autonomisuus saa työntekijän tuntemaan vastuuta tekemisestään ja palautteen avulla saadaan tietoa siitä, kuinka työt etenevät. Kun kaikki nämä osa-alueet toteutuvat, on työntekijällä korkea sisäinen motivaatio, työn laatu on hyvää ja hän itse nauttii työstään. (Hackman & Oldham 1976 s. 250-279)

Tunnetuimpia työmotivaatioon liittyviä teorioita on Herzbergin kaksifaktoriteoria. Siinä pyritään selittämään työtyytyväisyyteen vaikuttavia tekijöitä. Teoriassa erotetaan työtyytyväisyyttä lisäävät ja työtyytymättömyyttä aiheuttavat tekijät. Työtyytymättömyyttä selittävät tekijät on nimetty hygieniehtekijöiksi. Näitä hygieniehtekijöitä ovat yrityksen toimintatavat, valvonta, ihmissuhteet, fyysiset työolot, työturvallisuus ja palkka. Niiden puuttuminen lisää tyytymättömyyttä työhön, mutta niiden läsnäolo itsessään ei motivoi tai luo tyytyväisyyttä. Teorian mukaan työtyytyväisyyttä parantavat tekijät liittyvät pääosin itse työtehtävään ja sen kautta saatuun onnistumisen kokemuksiin ja ammatilliseen kasvuun. Ne liittyvät ihmisen tarpeeseen saavuttaa pyrkimyksiään ja motivoivat toimintaan. Motivaatiotekijöitä ovat muun muassa kiinnostava työtehtävä, vastuullisuus, työn autonomisuus, ammatillinen kasvu sekä saavutukset ja työstä saatava tunnustus. (Hackman & Oldham 1976 s. 250-279, Piirainen 2012 s. 18)

Motivoitunut työntekijä on tehokkaampi, tuottavampi ja sairastaa vähemmän, mitkä edistävät myös organisaation tavoitteita. Yksi tapa lisätä motivaatiota, on luottaa työntekijään. Tämä saa aikaan monia positiivisia vaikutuksia: aloitteellisuutta, rohkeutta, sitoutumista, innostusta ja itsevarmuutta sekä laajempaa vastuun ottamista omista työtehtävistä. Luottamus saa pieninä määrinäkin aikaan hyvää oloa ja itseohjautuvuuden kasvua. Luottamukseen ja arvostukseen sisältyy muun muassa työntekijän kunnioitus, välittäminen, kuunteleminen, tilan antaminen ja epäonnistumisen salliminen. Avoimessa ilmapiirissä asioita ei salailla tai piilotella vaan työntekijöille annetaan vapaus omaan harkintaan ja mielipiteen esittämiseen. Työmotivaation kannalta on hyödyksi, että omat voimavarat ovat kunnossa. Siihen voi

auttaa esimerkiksi oman osaamisen kehittäminen ja kunnosta huolehtiminen. (Laaksonen 2010 s. 104, Pääkkönen 2016)

Ihmiset haluavat onnistua työssään ja johtajan tuki auttaa sen saavuttamisessa. Haukkuminen ja rankaisu ovat harvoin tarpeellisia. Myönteinen palaute ja kehuminen auttavat enemmän, sillä työntekijät haluavat tehdä lisää palkitsevaa työtä. Tutkimusten mukaan hyvä ilmapiiri on tärkein syy siihen, että ihminen pysyy työpaikassaan, eikä lähde etsimään uutta työtä. Työssä viihtymiseen vaikuttaa myös se, että työntekijä saa vastuuta omasta tekemisestään ja esimies kunnioittaa ja arvostaa työntekijöitä. Hyvä johtaja ottaa työntekijät huomioon päätöksenteossa, kantaa vastuun päätöksistä ja tekee selväksi työn tavoitteet ja päämäärät. Erityisesti palautteen antaminen, tiedottaminen, työmäärän optimointi ja riittävät haasteet vaikuttavat työn mielekkyyteen. (Piirainen 2012 s. 25, Pääkkönen 2016)

2.2 Kommunikointi

Projektit perustuvat pitkälti kommunikaatioon eli tiedonvaihtoon henkilöltä toiselle. Tuottajan työhön kuuluu paljon kommunikointia, sillä hän vastaa yhteisön sisäisestä ja ulkoisesta viestinnästä, kuten erilaisten anomusten ja selvitysten tekemisestä, omien hankkeidensa osalta. Tiiminjäsenet sekä sijoittajat tarvitsevat informaatiota tietääkseen, miten ja milloin antaa tukea ja miten projekti tulee vaikuttamaan heihin. Johtaja on keskiössä tässä informaationvaihdossa ja hänen pitää olla sekä hyvä kuuntelemaan että välittämään informaatiota. Tuottaja ei itse välttämättä tuota taidetta tai journalistisia teoksia, vaan työn ydin on siinä, että hän luo otolliset olosuhteet muiden toiminnalle ja eliminoi esteitä. Hän motivoi ja muistuttaa tavoitteesta. Tämän takia tuottajan on kyettävä ilmaisemaan itseään selkeästi sekä suullisesti että kirjallisesti. Johtajan kommunikaatiotehtävän voi kiteyttää seuraavasti: kysy, kuuntele ja kannusta. (Brown & Hyer 2010 s. 33-34, Saksala 2015 s. 185)

2.2.1 Kuunteleminen ja tiedon välittäminen

Kommunikointi ja viestintä ovat paljon muutakin kuin sanoja ja tekstiä. Sanaton viestintä on kommunikaatiotilanteessa vähintään yhtä merkittävää kuin kielellinen viestintä. Lisäksi kuuntelemiseen on syytä kiinnittää huomiota, sillä se on

kaksisuuntaisen kommunikoinnin perusta. Ihmisten tulee kuunnella toisiaan suunnitelmassa, raportoidessa, ratkoessa ongelmia ja tehdessä yhteistyötä. Aktiivinen kuunteleminen perustuu puhujan vapaaseen ja jakamattomaan huomioimiseen, jossa katsekontakti ja elekieli ovat keskeisessä asemassa. Huono kuunteleminen aiheuttaa virheitä ja väärinkäsityksiä, jolloin asioita joudutaan tehdä uudelleen, mikä tuottaa lisäkustannuksia. Tämän takia tavoitteet kannattaa toistaa useaan kertaan ja laittaa ne näkyville. Lisäksi huono kuuntelu voi vahingoittaa työsuhteita. Aito kuunteleminen on aktiivinen prosessi, jossa kuunnellaan mitä sanotaan, ymmärretään viesti ja testataan, ymmärrettiinkö sanoma oikein. (Brown & Hyer 2010 s. 33-34, Saksala 2015 s. 53-54)

Vaikka kuunteleminen on tärkeää, on johtaja usein vastuussa tiedon välittämisestä. Hän vastaa esitysten pitämisestä, raporttien kirjoittamisesta, hankkii resurssit ja tekee päätökset. Jotta tämä onnistuu parhaalla mahdollisella tavalla, tulee miettiä ainakin seuraavia asioita: mikä on kommunikoinnin päämäärä, yleisö, oikea viestintäkanava ja mikä on kommunikaatiotapa. Sama asia voidaan välittää esimerkiksi esityksellä, muistiolla tai sähköpostilla, suullisesti tai kirjallisesti, yksin tai ryhmässä, henkilökohtaisesti tai sähköisesti. Tyyli, sisältö ja äänensävy tulee sopeuttaa tilanteen ja kommunikaatiokanavan mukaisesti. (Brown & Hyer 2010 s. 33-34)

Sitoutunut työntekijä on lojaali ja valmis tekemään hieman enemmän. Ihmisillä on tapana tarkkailla ja etsiä vihjeitä, miten toiset käyttäytyvät, etenkin samankaltaiset tai arvostetut ihmiset. Tätä kutsutaan sosiaalisesti vahvistamiseksi. Horisontaalinen vaikuttaminen on usein tehokkaampaa kuin ylhäältäpäin tuleva. Tämä johtuu siitä, että ihmiset samaistuvat helpommin työtovereihinsa kuin pomoihinsa. Lisäksi ihmisillä on tapana sanoa kyllä niille, joista he pitävät, joten sosiaalisiin suhteisiin on hyvä käyttää aikaa. Työympäristössä yksilöt suostuvat todennäköisemmin pyyntöihin, jos vastapuoli on itse ollut yhteistyökykyinen ja tehnyt palveluksia. (Brown & Hyer 2010 s. 33-35)

Suostutellussa ihmisiä, on hyvä muistaa, että mahdollisilla tappioilla on suurempi vaikutus ihmisten päätöksentekoon, kuin mahdollisilla voitoilla. Samoin järjestys, jossa pyynnöt esitellään, vaikuttaa saatuun vastaukseen. Eli se, miten pyyntö tai asia esitetään vaikuttaa todennäköisesti siihen, kuinka siihen reagoidaan. (Brown & Hyer 2010 s. 35-36)

2.2.2 Neuvotteleminen

Tuottajan työ on tavoitteellista ongelmanratkaisua puhumalla ja useimpiin työpäiviin liittyy neuvottelemista. Neuvottelut voivat koskea muun muassa työsopimuksia, sisältöä, kuvauspaikkojen ja esiintyjien valintaa, lomien ja ylityövapaiden pitämistä ja catering-palveluja. Tilanteet tulevat eteen nopeasti ja niihin on osattava reagoida järkevästi. Isommista asioista neuvottelut käydään harkitusti ja valmistautuen. Ennen neuvotteluihin lähtemistä tuottajan on aina varmistettava omat valtuutensa. (Saksala 2015 s. 213)

Neuvottelu on ongelmanratkaisutilanne, jossa taktikointi on sallittua. Tarkoituksena on päästä yhteisymmärrykseen asiassa, jossa neuvottelijoilla on erilaiset tavoitteet. Neuvottelu on aina parempi kuin riitely tai pakottaminen. Monet ratkaisut löytyvät sopuisasti ja nopeasti, kun puhutaan siitä, mikä on tuotannon kannalta tärkeintä. Aina sopuun ei päästä ja asioista tulee tunne- ja arvovaltakysymyksiä. Painostuksen alla tai valtakamppailussa on vaikea neuvotella. Sopimisessa molemmat tulevat vastaan omista vaatimuksistaan. (Saksala 2015 s. 213)

Neuvotteleminen onnistuu paremmin, jos tunteiden hillintä onnistuu. Onnistuneen neuvottelutilanteen luomisessa tärkeimpiä tekijöitä ovat hyvän ilmapiirin pohjustaminen, huomaavaisuus ja huolellinen valmistautuminen. Kuunteleminen on vähintään yhtä tärkeää kuin puhuminen, eikä äkäisiin hyökkäyksiin tulisi vastata samalla mitalla. Kiperissä tilanteissa tulee välttää sanomasta asioita, jotka voivat saada vastapuolen hermostumaan lisää, vetäytymään tai menettämään kasvonsa. Rauhallisessa tilanteessa asioista pystytään keskustelemaan kypsemmin. (Saksala 2015 s. 213)

Tiimityössä hankaluuksia syntyy, jos joku alisuoriutuu ja jättää töitä toisten tehtäväksi tai kun joku osaa ja tekee enemmän kuin toinen. Tällaisessa tilanteessa pitäisi seurata, mitä kukin oikeasti tekee ja selvittää faktat, sillä työntekijät voivat tulkita työtehtäviä eri tavoin. Taustalla voi olla terveysongelmia tai muita tilapäisesti työkykyä heikentäviä asioita. Tilanteen käsittelyä voi helpottaa, jos työssä suoriutumista voi konkreettisesti mitata. Esimies voi keskustella alisuoriutujan kanssa ja kysyä, miten häntä voitaisiin auttaa. Johtaja voi harkita esimerkiksi työtaakan väliaikaista keventämistä ja työn organisointia uudelleen. Ihminen ei välttämättä tiedä, mitä hänen olisi pitänyt tehdä ennen kuin asia kerrotaan hänelle selvästi. Kaikkien työntekijöiden pitäisi tietää, mitä

heiltä odotetaan. On omituinen tilanne, jos joku saa perjantaisin kiitokseksi tikkarin, mutta hän itse tai muut eivät tiedä, mistä hyvästä tikkari annettiin. (Pääkkönen 2016)

2.2.3 Palautteen antaminen

Tuottaja on työnjohdollinen esimies, jonka yksi tehtävistä on antaa seikkaperäistä palautetta omassa tiimissään työskenteleville henkilöille onnistumisista ja epäonnistumisista. Palautteen antaminen on keskeinen osa laatutyötä, sillä jos työntekijälle ei kerrota, mikä toimii ja mikä olisi tehtävä toisin, hän on omien arvausten ja mieltymysten varassa. Palautteen pitäisi kohdistua sekä valmiiseen projektiin että koko työprosessiin. Jokaisen tuottajan pitäisi tehdä suunnitelma siitä, mihin asioihin erityisesti kiinnittää huomiota palautteessa, missä tuotannon vaiheessa palautetta tulisi antaa (suunnittelu, työstö, viimeistely, purku) ja milloin valmis tuote analysoidaan. Palautteen antamisen tarkoitus on osaamisen kehittäminen, laadun parantaminen, resurssien optimointi ja työyhteisön hyvinvoinnin edistäminen. Omien vahvuuksien ja heikkouksien näkeminen ei ole itsestään selvää eikä helppoa. Kaikki tekijät, myös parhaat, kaipaavat säännöllisesti objektiivista palautetta työstään. Usein käy niin, että onnistumiset jäävät käymättä läpi ja keskitytään epäonnistumisiin. Tulevaisuuden onnistumisiin tarvitaan analyysi siitä, mikä teki työsuorituksesta hyvän ja miten tämän onnistumisen voisi monistaa. (Saksala 2015 s. 109-111)

Palautteen antaminen on tärkeä osa johtajan kommunikointia alaisilleen ja palaute on oleellista kehittymisen kannalta. Korjaavan palautteen antaminen on vuorovaikutustapahtuma, jossa palautteenantajalla ja vastaanottajalla on mahdollisuus oppia. Palaute pitää sitoa siihen, mitkä ovat tuotannon tavoitteet, resurssit ja kohderyhmä. Sen tarkoituksena on auttaa ymmärtämään, kuinka työntekijä voi suoriutua oikea-aikaisesti ja sen tulisi rohkaista itsepohdiskeluun, parantaa tietoisuutta ja auttaa työntekijöitä suunnittelemaan tulevaa oppimista ja työskentelyä. Palaute tulisi antaa selkeästi, faktoihin perustuen ja työntekijää arvostaen, eikä siinä puututa persoonaan vaan keskitytään asiaan. Palautteen jälkeen esimiehen pitäisi olla työntekijän käytettävissä, jos työntekijä toivoo sitä. (Lake & Vickery 2005 s. 267-268, Pääkkönen 2016, Saksala 2015 s. 62, s. 109-111)

Useimmat ihmiset kokevat saavansa liian vähän palautetta työstään. Sitä halutaan, mutta usein myös jännitetään. Toisaalta kaikki eivät huomaa saavansa palautetta, sillä palautteenantaminen voi olla järjestelmällisen analyttisen pohdinnan lisäksi myös spontaania reagoitua. Avoin keskustelu on avainasiassa työpaikan hyvinvoinnissa ja johtajalta voi pyytää suoraan palautetta tai työntekijät voivat antaa sitä toisilleen. Kaikkea palautetta ei tarvitse odottaa johtajalta. (Pääkkönen 2016, Saksala, s. 109-111)

Palautetta tulisi antaa säännöllisesti ja se voi olla laadultaan muodollista tai epämuodollista. Muodollinen palaute on suunniteltu arviointi, jota tehdään jaksottaisesti, esimerkiksi projektin puolivälissä ja päättyessä. Siinä voidaan keskittyä tiettyihin ennalta määriteltyihin osa-alueisiin. Epämuodollinen palaute taas on päivittäistä ja sitä tulisi antaa jokapäiväisiin tehtäviin liittyen. Säännöllinen arkinen palaute voi vähentää palautteen antamiseen liittyvää jännitettä. Erityisen hyvin tehdystä työstä palkitaan. Yhteiset tapahtumat ja tekeminen työajan ulkopuolella ovat kiitos työntekijälle ja voivat helpottaa kommunikointia työpaikalla. Erityisen tärkeää on huomioida projektien alkaminen (kick start), päätyminen, (karonkka) tai onnistumiset, kuten ensi-illat ja hyvät katsojaluvut. (Lake & Vickery 2005 s. 267-268, Saksala 2015 s. 62, s. 109-111)

Palautetta annettaessa, on varmistettava, että kaikki tärkeät ammatilliset osa-alueet tulevat katettua (tiedot, taidot, kommunikaatio, asenne) ja, että se perustuu oikeaan informaatioon. Alla on lueteltu vinkkejä hyvään palautteen antamiseen.

- **Ole oikea-aikainen.** Anna palautetta pian tapahtuman jälkeen ja niin säännöllisesti kuin mahdollista, mieluiten päivittäin tai viikoittain. Odottaminen projektin loppuun, on liian myöhäistä. Palautteen antoa tulee välttää silloin, kun työntekijä tai itse on väsynyt tai emotionaalisesti jännittynyt.
- **Ole tarkka.** Ihmiset kaipaavat spesifiä palautetta enemmän kuin ylimalkaista ”Hyvin hoidettu”.
- **Ole rakentava.** Tarjoa ratkaisuehdotuksia heikoille osa-alueille. Positiivinen kritiikki, jossa katsotaan, ”mitä voidaan kehittää”, rohkaisee ratkaisujen etsimiseen paremmin, kuin ”mikä on väärin” asetelma.

- **Mieti, missä ja miten annat palautteen.** Positiivinen palaute on tehokasta, kun se tehdään vertaisten tai asiakkaiden läsnä ollessa. Rakentava kritiikki tulisi taas antaa henkilökohtaisesti rauhallisessa tilassa, jossa ei ole muita häiriötekijöitä.
- **Mahdollista työntekijän panos.** Työntekijälle tulisi antaa mahdollisuus kommentoida palautetta ja tarjota selityksiä.
- **Kuuntele aktiivisesti.**
- **Keskity positiiviseen.** Vältä vitsejä, liioittelua tai henkilökohtaisia huomioita. Keskity toimintaan tai käytökseen, älä henkilöön. Yritä olla heikentämättä positiivista palautetta negatiivisella huomiolla: ”Olin todella tyytyväinen esitelmääsi, mutta...” ”Kaiken kaikkiaan olemme hyvin tyytyväisiä esitykseesi, kuitenkin...”

Säännöllinen palautteen antaminen rohkaisee, innostaa ja auttaa parantamaan lopputulosta sekä määrittelemään tavoitteita. Ihmiset kuitenkin tarvitsevat ja kaipaavat palautetta eri määriä. (Lake & Vickery 2005 s. 267-268)

2.3 Ristiriitatilanteet

Konflikteja esiintyy todennäköisesti jokaisessa työryhmässä, sillä ne koostuvat ihmisistä, joilla on erilaiset havainnot, persoonallisuus, kulttuurinen tausta ja käytös. Satunnaiset konfliktit oikein johdettuna voivat parantaa luovuutta ja päätöksentekoa, johtaen parempaan lopputulokseen. Vastakkainasettelu hyödyttää organisaatiota, sillä seurauksena on tietoisuus ongelmista, ratkaisun etsiminen, muutos, mukautuminen ja innovointi. Tällöin tiimin jäsenet kykenevät käsittelemään ongelmat ja käyttämään erimielisyydestä aiheutuneet keskustelut ja tiedot hyödyksi. Jos funktionaalisia konflikteja ei tule, voi ryhmä jäädä polkemaan paikallaan ja näin epätuottavaksi. Liian isot ristiriidat voivat kuitenkin johtaa laskeneeseen suoritukseen ja ryhmän koheesioon, jolloin vaikutukset ovat haitallisia tiimin moraalille, suhteille ja tavoitteille. Ongelmat voivat johtaa lopulta ryhmän kiinteyden laskemiseen, vahingoittuneisiin kommunikointikanaviin, innovoinnin laskuun ja lopulta projektin keskeytymiseen ja rahan hukkaan menemiseen, mikä vahingoittaa organisaatiota. (Sikes et al. 2010 s. 48-52)

Työpaikoilla ristiriitatilanteita syntyy, jos joku työntekijä ei esimerkiksi noudata sopimuksia, työaikoja tai ylittää valtuutensa. Taustalla voi olla väärinkäsityksiä, epäoikeudenmukaisuutta, epäasiallista käyttäytymistä ja jopa työpaikkakiusaamista. Skaala on laaja. Toiseen, harvinaisempaan ääripäähän kuuluvat vakavat väärinkäytökset ja aggressiivinen käyttäytyminen. Ristiriitatilanteita syntyy sekä johtajalle että ryhmälle ja ne usein syvenevät stressaavassa tilanteessa. Johtaja voi haluta pysyä mukavuusalueellaan ja välttää ristiriitojen ratkaisua, sillä hän voi kokea, että aikuisten ihmisten pitäisi osata ratkaista riitansa keskenään. (Pääkkönen 2016)

Ihmissuhdeongelmat ovat melko yleisiä elokuvatuotannoissa, joissa ihmisten kanssa vietetään hyvin tiiviisti aikaa ja työtovereihin tutustuu väkisinkin läheisesti, kun kuvataan pitkiä päiviä haastavissa olosuhteissa. Tämä on toisaalta etu, toisaalta haitta. Esimies ei saa lähteä ihmissuhdedraamoihin mukaan (juoruilu, selän takana puhuminen). Tuottajan pitää olla se, joka etsii syitä ongelmiin, ja tukee niitä, joilla on vaikeuksia motivoitua tai toimia ryhmässä. (Saksala 2015 s. 57)

Kun yksilöt tulevat yhteen, syntyy erimielisyyksiä liittyen auktoriteetteihin, arvoihin, asenteisiin ja sosiaalisiin tekijöihin. Nämä konfliktin osatekijät voivat aiheuttaa harhautumisen päätavoitteesta ja ne voidaan jakaa kolmeen kategoriaan: kommunikaatiotekijät, rakenteelliset tekijät ja henkilökohtaiset tekijät. Kommunikaatiotekijöitä ovat esimerkiksi informaation väärinymmärrys, kulttuuriset tekijät, huono kuunteleminen sekä erilainen tapa havainnoida ja kommunikoida. Esimerkiksi introvertti ja ekstrovertti ihminen voivat kommunikoida hyvin eritavoin, jolloin väärät tulkinnat voivat laukaista ristiriitatilanteen. Toinen kategoria, rakenteelliset tekijät, voivat johtua ryhmänjäsenten erilaisista taustoista, infrastruktuuriin liittyvistä asioista, osallistumisen asteesta ryhmän sisällä tai ryhmän koosta. Henkilökohtaisia tekijöitä voivat taas olla arvot, tavoitteet ja tarpeet, itsetunto sekä henkilökohtaiset motiivit. (Sikes et al. 2010 s. 48-52)

Konfliktit voidaan jakaa myös tehtäväkonfliktiin ja ihmissuhdekonfliktiin. Tehtäväkonflikti viittaa tiimin jäsenten vastakkaisiin näkemyksiin työtehtävästä. Suhdekonflikti taas johtuu ihmissuhteiden yhteensopimattomuudesta, mikä tyypillisesti aiheuttaa jännitteitä ja mielipahaa. Tutkimukset esittävät, että ahdistusta aiheuttavat ihmissuhteisiin liittyvät konfliktit laskevat tehokkuutta ja ryhmän suoriutumista.

Tehtäväkonflikti voi olla hyödyllinen, sillä se auttaa ryhmää esittämään erilaisia ideoita, selventämään konseptia, yhdentämään tavoitteita ja hyväksymään ideoita. Tehtäväkonflikti esiintyy kuitenkin usein yhdessä suhdekonfliktin kanssa, mikä tekee siitä ongelmallisen. (Jia-Chi 2010, s. 334-355)

2.3.1 Konfliktien ratkaisu

Konfliktien ratkaisu on olennainen osa tehokkaita tiimejä ja organisaatioita. Konflikteja esiintyy kaikissa ryhmissä eikä niistä ole tarpeen päästä kokonaan eroon. Tärkeämpää on pyrkiä minimoimaan ongelmat ennen niiden syntymistä ja tietää kuinka toimia konfliktin esiintyessä. Ryhmän sisäiset konfliktit voidaan ratkaista eri tavoin, riippuen ryhmästä ja tilanteesta. Ryhmänjohtajalla tulisi olla strategia, kuinka toimia konfliktien esiintyessä ja kuinka käsitellä ongelmia. Myös työntekijöitä voidaan kouluttaa tunnistamaan konflikteja ja kuinka toimia niiden esiintyessä. Joskus voi olla hyödyksi käyttää ulkopuolista henkilöä, joka johtaa konfliktitilanteen läpi, sillä hän tulkitsee tilanteen objektiivisemmin. Hän voi edesauttaa siinä, että erimielisyydet keskustellaan läpi rauhallisesti ja rationaalisesti. (Sikes et al. 2010 s. 48-52)

Monilla luovan alan ihmisillä on vahva autonomisuuden tarve ja yhteisön säännöt eivät aina tunnu koskevan heitä. He myös ajautuvat keskimääräistä herkemmin epäsopuun hierarkioiden kanssa. Ristiriitojen selvittäminen edellyttää ongelmien tunnistamista ja niihin puuttumista. Asiat ja ihmiset voi oppia erottamaan tosistaan, mikä helpottaa kypsää suhtautumista. Kannattaa aktiivisesti havainnoida, missä mennään, ja jos huomaa ongelmia, selvittää heti, mistä on kyse. (Saksala 2015 s. 58)

Elokuvan kuvauksissa ongelmatilanteisiin tulisi puuttua mahdollisimman nopeasti ja matalalla kynnyksellä, ennen kuin ajaudutaan kriisitilanteeseen. Kuvaukset kestävät yleensä melko lyhyen aikaa, pitkän elokuvan kuvaukset Suomessa keskimäärin 30 päivää, joten mitä nopeammin tilanne saadaan selvitettyä, sen parempi. Paras tapa on henkilökohtainen keskustelu, ei koko ryhmän edessä nolaten. Avoimuus on ongelmatilanteisiin puuttuessa avainasemassa. Ristiriitoja kannattaa lähestyä ratkaisukeskeisesti ja asiallisesti, sillä aikaa on rajallisesti. (Salomaa 2016)

Ongelmia voi lähteä ratkaisemaan eri tavoin ja ongelmanratkaisu sisältää eri vaiheita. Ongelmista pitää pystyä keskustelemaan ja johtajan pitäisi uskaltaa puuttua asioihin,

vaikka ne ovat kaikille osapuolille ahdistavia ja epämiellyttäviä hetkiä. Huonoin ratkaisu on jättää ne kokonaan huomioimatta. Kaikkia ristiriitoja ei tarvitse kuitenkaan tuoda johtajan ratkaistavaksi. Työntekijät voivat puhua kuormittavasta tilanteesta keskenään, mutta jos se ei auta, esimiehen täytyy puuttua asiaan nopeasti ja ratkaisua ongelmiin voidaan etsiä yhdessä työntekijöiden kanssa. Ensin tulisi selvittää erimielisyyden syyt. Keskustelua tulisi käydä vasta, kun tunteet ovat tasaantuneet, jotta keskustelu olisi rationaalista ja logiikkaan perustuvaa. Vasta tämän jälkeen aletaan etsiä erilaisia ratkaisuja. Tilannetta voi alkaa purkaa keskustelemalla kahdestaan työntekijän kanssa ja kuuntelemalla, mistä on kyse. Aktiivinen kuunteleminen ja toisen tulkintojen kunnioittaminen on tärkeää. Sen jälkeen asiaa voidaan käydä läpi kaikkien osapuolien kanssa yhdessä. Syyttelyn sijasta keskitytään asiaan ja yritetään löytää tapoja päästä eteenpäin hankalassa tilanteessa. Kun työskentelytavan muutoksesta on sovittu, voidaan määrätyn ajan kuluttua seurata, onko parannusta tapahtunut. Johtajan käytös ja asenne vaikuttavat työpaikan ilmapiiriin, mutta työpaikan hyvää henkeä luovat kaikki. (Pääkkönen 2016, Sikes et al. 2010 s. 48-52)

Ryhmien välisiä ristiriitatilanteita voidaan lähestyä eri tavoin. Näitä tapoja ovat: hallitseminen, sopeutuminen, ongelman ratkaisu, välttely ja kompromissi. Hallitseva lähestymistapa vaatii, että yhdellä ryhmällä on eniten painoarvoa päätöksenteossa. Tämä voi olla toimiva lähestymistapa, kun erimielisyyksiä pitää ratkaista nopeasti tai epäsuositut toimenpiteet on laitettava käytäntöön. Sopeutuvassa lähestymistavassa yksi ryhmä tulee vastaan omien tarpeidensa kustannuksella. Tämä voi olla hyvä keino silloin, kun asia on toiselle ryhmälle tärkeämpi tai kun rauhan säilyttäminen on oleellisempaa kuin oman edun tavoittelu. Kolmannessa tavassa, ongelmanratkaisussa, tehdään yhteistyötä maksimoidakseen kaikkein mukana olevien tulos. Ongelmanratkaisu on todennäköisesti ideaalein tapa, sillä yhteistyössä ajatukset, kokemus ja tieto liittyvät yhteen. Konfliktien välttäminen on tehokas tapa vain väliaikaisena metodina käytettynä. Joskus konfliktien välttely on tarpeellista, kun muut asiat ovat tärkeämpiä, asianosaisten pitää rauhoittua tai kun tarvitaan enemmän aikaa lisätietojen keräämiseen. Välttely voi olla hyödyllistä, niin kauan, kun siihen on syy, eikä se ole lopullinen ratkaisu konfliktiin. Sovittelevassa lähestymistavassa saavutettu ratkaisu ei ole yleensä ideaali kummallekaan ryhmälle, mutta tulos on saavutettu neuvottelemalla. Kompromissi, jossa tavataan puolessa välissä, on hyvä varastrategia,

jos muilla tavoin ei saada aikaan ratkaisua. Kaikki viisi tapaa voivat olla tehokkaita ristiriitatilanteen ratkaisijoita, tilanteesta ja konfliktista riippuen. (Sikes et al. 2010 s. 48-52)

Konfliktien ratkaisu ja johtaminen vaativat kokemusta, harjoittelua ja valmistautumista, aktiivista kuuntelua, avointa kommunikointia kuten myös ihmisten ja heidän käytöksen ymmärtämistä. Tärkeintä on kuitenkin hyvien käytäntöjen ja lähestymistapojen omaksuminen konfliktien ratkaisuun, jotta siitä ei seuraa vahinkoa vaan se edesauttaa ryhmää ja sen suoritusta. (Sikes et al. 2010 s. 48-52)

3 TAPAUSTUTKIMUS LUNA DE MIEL

Seuraavaksi käyn tarkemmin läpi Luna de miel –lyhytelokuvaa ja siihen liittyviä kokemuksia. Aluksi esittelen projektin, jonka jälkeen keskityn tarkemmin omiin havaintoihini kuvauksista liittyen teoriaosuudessa esitettyihin aihealueisiin eli motivaatioon, kommunikointiin ja ristiriitatilanteisiin.

3.1 Lyhytelokuva

Nykyaikana lyhytelokuvan tekeminen on tullut teknisesti helpommaksi ja sen voi toteuttaa ilman kallista kalustoa. Tarvitaan vain idea, muutama ihminen, kuvauspaikka ja kamera idean toteuttamiseksi. Tärkeintä lyhytelokuvien teossa onkin halu tehdä elokuvia ja kertoa tarinoita. Haastavaa taas on tehdä elokuva, jonka takana voi seistä ja johon on itse tyytyväinen. Ideoita ja ihmisiä on helppo löytää ja usein raha on suurin kynnyksysymys elokuvan toteuttamisessa. Lyhytelokuvan on huomattavasti vaikeampi saada rahoitusta instituutioilta ja se on vaikeampi myydä tv-kanaville ja muille

jakelijoille, kuin pitkä elokuva. Usein projektin rahoittaminen jääkin tuottajan ja ohjaajan vastuulle. Lyhytelokuvien sekä opiskelijatuotantojen mantra on usein ”kaikki ilmaiseksi”. (Adelman 2004 s. 3-8)

Suurin virhe, mitä lyhytelokuvien kanssa usein tehdään, on se, että yritetään kertoa liian laaja tarina pitkän elokuvan muodon ehdoilla. Yleensä lyhytelokuvan maksimipituus on 30 minuuttia, mutta usein 15 minuuttia tai jopa vähemmän, toimii parhaiten. Lyhytelokuvia on hyvin erilaisia: tarinnallisia, kokeellisia, live action, animaatio, dokumentti, mixed media ja niin edelleen. Lyhytelokuvat ovat loistava kanava uusien asioiden opetteluun ja ideoiden testaamiseen matkalla kohti pitkän elokuvan tekemistä. (Adelman 2004, s. 15-16)

Pienen budjetin produktioissa tuottajaa vaaditaan ottamaan vastuu sekä luovasta että hallinnollisesta puolesta. Tällöin pitää käyttää mielikuvitusta, jotta pienet resurssit lyhytelokuvan tekemiseksi saadaan kasaan. Tuottaja tekee tällöin monet asiat itse, jotka isomman budjetin tuotannoissa ovat tuotantopäällikön, -koordinaattorin, järjestäjän yms. vastuulla. Kaluston hankkiminen ja kuljettaminen, näyttelijöiden ja avustajien roolitus, kuvauspaikkojen etsiminen, cateringin hoitaminen sekä markkinointi ja levitys jäävät usein kouluproduktioissa pelkästään tuottajan vastuulle. Tämä voi olla uuvuttavaa ja stressaavaa. Mahdollisuuksien mukaan olisi hyvä delegoida osa töistä muille loppuun palamisen ja virheiden välttämiseksi. Tuottaja on usein mukana projektin alusta loppuun ja pitää sen aikataulussa sekä sovitussa budjetissa. Se on vaikea ja haastava rooli, joka vaatii kykyä tehdä tärkeitä päätöksiä, usein paineiden alaisena. Tuottajan tulee olla hyvin organisoitunut, motivoitunut ja tietoinen kaikista eri tuotannon osa-alueista. (Worthington 2009 s. 12)

Pitkien elokuvien tekijät ovat usein hyvin riippuvaisia rahoittajista, yhteistyökumppaneista ja katsojaluvuista. Lyhyt- tai opiskelijaelokuvilla taas ei ole tätä painetta, jolloin sääntöjä ei tarvitse noudattaa yhtä orjallisesti. Niissä voidaan kokeilla mitä vain – jaksamisen ja resurssien puitteissa. On hyvä muistaa, että kukaan ei odota opiskelijaelokuvilta samaa kuin pitkältä elokuvalta, jolla on ammattimainen tuotantoyhtiö takanaan. Kun iso osa paineista on poissa, voidaan keskittyä harjoittelemaan ja kokeilemaan. Tätä vapautta kannattaa hyödyntää ja antaa mennä.

Ammattituotannoissa on enää harvoin varaa tai aikaa testailuun itse kuvaustilanteessa ja epäonnistumisia pyritään välttämään. Lyhytelokuvalla ei tarvitse olla selkeää kohderyhmää, tunnettuja näyttelijöitä tai nimiä työryhmässä tai hienoja erikoisefektejä, tärkeintä on hyvä tarina. Jokaisen olisi kuitenkin hyvä miettiä, miksi elokuva tehdään ja mitä sillä halutaan saavuttaa, jotta projektista saataisiin kaikki mahdollinen hyöty irti. Näin voidaan välttää samojen virheiden toistaminen jatkossa. (Adelman 2004 s. 27)

Kuvaukset ovat elokuvan näkyvin osuus ja monet ajattelevat, että elokuva tekeminen on pelkät kuvaukset. Kuitenkin esituotanto ja jälkituotanto ovat yhtä tärkeässä osuudessa ja vievät kokonaisuudesta usein paljon enemmän aikaa kuin itse kuvaukset. Käsikirjoitus taas on elokuvan selkäranka ja konkreettinen pohja, johon elokuva perustuu. Se määrittelee hyvin pitkälti sen, mitä tulee tapahtumaan, sillä sen pohjalta aletaan rakentaa elokuvan kuvauksia. Käsikirjoituksen hallitseminen tekee kuvauksista helpomman, sillä se auttaa kaikkia mukana olevia olemaan samalla viivalla ja työskentelemään yhteisen vision eteen. Esituotanto on oleellinen osuus kuvausten onnistumisen kannalta ja mahdollistaa kuvaukset. Käsikirjoitus puretaan osiin ja eri osastot lukevat sieltä omaan työhön vaaditut asiat ja tarkentavat näkemyksiään erityisesti ohjaajan ja kuvaajan kanssa. Mitä paremmin esityöt on tehty, sitä jouhevammin kuvaukset tulevat sujumaan. Kuvauksissa taltioitu materiaali taas on vasta raakamateriaali, jota aletaan jälkituotannon aikana työstää leikkaajan, äänisuunnittelijan ja erikoisefektien avulla. (Rosenthal 2002 s. 14-15, s. 144-145)

3.2 Luna de miel

Luna de miel on Arcadan ammattikorkeakoululle lopputyönä tehty lyhytelokuva, jossa toimin tuottajana. Kyseessä on draamaelokuva, jossa tanssilla ja musiikilla on tärkeä osuus. Lyhytelokuva oli kuudelle Arcadan oppilaalle osa lopputyötä (tuotanto, ohjaus, kuvaus, leikkaus, musiikki ja äänisuunnittelu). Elokuvan budjetti oli 2000 euroa ilman arvonlisäveroa. Muu työryhmä koostui Arcadan sekä Aalto yliopiston opiskelijoista. Näyttelijät tulivat koulun ulkopuolelta ja pääosassa näyttelivät Nätyn toisen vuoden opiskelija Elina Saarela (Anni) ja ammattinäyttelijä Kai Vaine (Panu). Muissa rooleissa olivat Jemina Sillanpää (Netta) ja Asta Sveholm (Laura). Tämän lisäksi meillä oli avustajia useammassa kohtauksessa. Lopputyön ”tuotantoyhtiönä” ja näin ollen

tilaajana toimi Arcada, mutta päävastuussa elokuvasta olivat lopputyötä tekevät oppilaat.

Kuvauspäiviä oli yhteensä kuusi 8.-19.5.2016 välisenä aikana. Kuvaukset tapahtuivat Helsingissä ja kuvasimme muun muassa Alppipuistossa, Rautatieasemalla, Sibeliuslukiossa sekä kahdessa eri asunnossa.

Itse tulin mukaan projektiin alkuvuodesta 2016. Ohjaaja-käsikirjoittaja ja kuvaaja olivat silloin jo valmistelleet projektia tahoillaan ja he pyysivät minua mukaan tuottajaksi. Ensimmäinen pitch produktioon liittyen oli 25.1.2016.

Luna de miel oli ensimmäinen elokuva, jossa toimin tuottajana. Olen aikaisemmin työskennellyt noin kymmenessä ammattituotannossa tuotantopuolella sekä useissa kouluproduktioissa, mutten ole ollut päävastuussa aikaisemmin. Meillä on ollut koulussa muutamia harjoitustöitä (Fiktivt berättande ja Dokumentärt berättande), joissa olin tuotannollisessa vastuussa. Tällöin meillä ei ole kuitenkaan ollut oikeaa rahaa käytössä ja elokuvat ovat kuuluneet opetussuunnitelmaan.

3.3 Tuotannon haasteet

Tässä kappaleessa käyn läpi asioita, jotka olivat minulle henkilökohtaisesti haastavia Luna de miel -produktiossa. Käsittelen samoja aihealueita, joita olen käsitellyt jo teoriaosuudessa, eli motivaatiota, kommunikointia ja ristiriitatilanteita.

Luovan tiimin johtajalta tarvitaan oman alansa vankkaa tuntemusta, paineensietokykyä, tervettä itsetuntoa ja vahvaa motivaatiota. Tämä on opiskelijalle vaikeaa, sillä harvemmin opiskelijalla on vielä paljon kokemusta tai vahvaa oman alan tuntemusta. Jo tämä asettaa useita haasteita johtamisen kannalta. Arcadassa tehdyissä kouluproduktioissa tuottaja on usein toteuttaja eikä niinkään perinteisessä mielessä tuottaja. Tämä saattaa aiheuttaa ristiriitoja ja hämmennystä ihmisissä, jotka ovat työskennelleet aikaisemmin ammattituotannoissa. Tällöin voi olla vaikeaa tietää, mikä on tuottajan rooli ja vastualue. Usein kuitenkin ajatellaan, että tuottaja on kouluproduktioissa vastuussa tuotannon toteuttamisesta, ryhmän kokoamisesta, aikatauluista, kuvauspaikoista, koordinoinnista, sopimuksista ja pitää huolen, että

elokuva valmistuu ajallaan. Sisällöllisesti tuottajalla ei välttämättä ole juurikaan sananvaltaa.

3.3.1 Oma motivaatio ja muiden motivoiminen

Minut pyydettiin projektiin mukaan vasta kun idea oli valmis ja tiedettiin, että elokuva tullaan tekemään. Eli prosessi oli hyvin ohjaajalähtöinen. Saattaa olla, että tämä on perimmäinen syy siihen, miksi oma motivaationi oli välillä hakusessa, sillä en juuri voinut vaikuttaa tekeillä olevaan projektiin ja sen sisältöön. Minulle annettiin valmis käsikirjoitus ja mahdollisuus tehdä lopputyö, joten lähdin mukaan. Vaikka minulta kysyttiin kommentteja ja mielipiteitä, oli vetovastuu ehdottomasti ohjaajalla ja kuvaajalla. Tämä ei tietenkään ole huono asia, mutta selittänee, miksi omaa motivaatiota oli vaikea löytää. En kokenut oikeastaan missään vaiheessa projektia omaksi ja tuntui, että joskus tuotantopuoli laitettiin tekemään ne työt, jotka eivät kiinnostaneet muita. Tällöin työ tuntui raskaalta, eikä erityisen palkitsevalta. Toisaalta jokaisen on hyvä tehdä asioita, jotka ovat oman epämukavuusalueen ulkopuolella, mutta tästä ei ollut kohdallani kyse.

Itse tein montaa eri työnkuvaa, mikä tarkoitti sitä, että mihinkään ei voinut paneutua oikeastaan kunnolla. Toimin tuottajana, kuvaussihteerinä, järjestäjänä, cateringinä, runnerina ja rekvisitööri-lavastajana. On normaalia, että opiskelijatuotannoissa jokaisella on monta osa-aluetta vastuullaan. Tämä johtuu usein myös käytännön syistä, sillä näin ryhmän koko pysyy järkevänä ja joustavana. Itse kuitenkin koin, että olisin tarvinnut assistentin, jolle olisin voinut delegoida osan töistä.

Kaikilla ryhmän jäsenillä oli kuvausten aikana myös muuta koulua sekä töitä, mikä vaikeutti sitouttamista projektiin. Kun palkkaa ei saa ja päivät ovat pitkiä, voi olla vaikea motivoitua tulemaan paikalle. Lisäksi meillä oli ryhmässä mukana ihmisiä, jotka olivat mukana vain yhtenä tai kahtena kuvauspäivänä, mikä tarkoittaa, etteivät he välttämättä olleet kovin sitoutuneita projektiin. Motivaatioksi pitää palkattomissa tuotannoissa riittää se, että pääsee tekemään, saa kokemusta ja tapaa uusia ihmisiä. Mutta koska projekti ei aina motivoinut itseäänikään, oli haastavaa saada muut sitoutettua ja motivoitua.

Ammattituotannoissa tuottajalla on paljon sananvaltaa siinä, ketä työryhmässä tulee olemaan. Opiskelijatuotannoissa joudutaan menemään pitkälti sen mukaan, kenellä on aikaa ja mahdollisuuksia osallistua tuotantoon. Tietenkin tavoitteena on saada parhaat ihmiset mukaan, mutta harvoin ainakaan koko työryhmää saadaan koottua sellaisista ihmisistä, jotka olisi ensisijaisesti valinnut mukaan projektiin, vaan mukaan on otettava niitä, jotka ovat saatavilla, vapaita tai kiinnostuneita. Kannattaa itse olla aktiivinen ja osallistua muiden tuotantoihin, jolloin voi olla helpompi saada ihmisiä mukaan omiin projekteihin.

Arcadasta ei löydy erikseen linjoja esimerkiksi puvustukselle, lavastukselle ja valaisulle, minkä takia niihin on välillä vaikea löytää tekijöitä koulun sisältä. Myös kuvaussihteerin, apulaisohjaajan ja järjestäjän roolit jäävät usein täyttämättä, koska ei tajuta niiden merkitystä elokuvan onnistumisen kannalta. Monia oppilaita ei motivoi tehdä työtä, joka ei liity omaan suuntautumiseen ja myös taidoissa voi olla puutteita. Toisaalta kaikki muutkin ovat vasta opettelemassa omaa erikoisalaansa, joten vaatimukset eivät ole vielä mahdottomia. On kuitenkin muistettava, että amatöörien toteuttamana asiat vievät enemmän aikaa, kuin ehkä ajattelisi. Erityisesti erilaiset tekniset ratkaisut, kuten grip ja valaisu, voivat viedä jopa tuplasti enemmän aikaa, kuin olisi ajatellut.

Henkilökohtaisena ongelmana kommunikoinnissa minulla oli, etten halunnut tai uskaltanut pyytää ulkopuolista apua. Koska en pystynyt itse täysin seisomaan projektin takana, minun oli hyvin vaikeaa pyytää muita ihmisiä mukaan projektiin. Suurin osa ihmisistä suhtautui projektiin positiivisesti ja olivat valmiita auttamaan, ja ymmärsivät, että kyseessä on pienen budjetin opiskelijatuotanto, mutta silti tuntui ikävältä pyytää asioita ilmaiseksi. Toisaalta olisi hyvä muistaa, että ihmiset auttavat mielellään, jos heillä on vain mahdollisuus ja he saavat itsekin siitä hyvän mielen. On tutkittu, että vapaaehtoistyötä ja hyväntekeväisyyttä harrastavat ihmiset ovat onnellisempia ja tuntemattomien ihmisten auttaminen parantaa sekä henkistä että psyykkistä hyvinvointia. (Danielsbacka & Tanskanen 2015 s. 469-472)

Kuten teoriaosiossa sanottiin, on johtajan yksi tärkeimmistä tehtävistä motivoiminen. Motivaation puute vaikutti jonkin verran omaan työskentelyyni, enkä tämän takia antanut joka tilanteessa parastani. Tästä huolimatta, olisin voinut keskittyä tuotannon hyviin puoliin ja ottaa tavoitteeksi sen, että kaikki viihtyvät ja antavat täyden panoksensa projektille niinä päivinä, kun he ovat mukana. Suurin osa työryhmästä oli kaikesta huolimatta hyvin motivoituneita, ja tekivät laadukasta työtä ja hoitivat oman osuutensa kunnialla. Monet tekivät omien töidensä lisäksi ekstrahommia ja auttoivat muita osastoja tarvittaessa.

3.3.2 Ristiriitatilanteet

Elokuvan tekeminen on hyvin aikaa vievä projekti ja kuvausten aikana muuta elämää ei oikeastaan ole. Elokuvasta ja sen työryhmästä tulee kuvausten ajaksi perheesi, joten on tärkeää, että työryhmän kanssa tulee toimeen. Elokuvia kuvataan yleensä haastavissa olosuhteissa, kovan paineen alla ja pois tutuista ympäristöistä. Toisissa nämä asiat tuovat parhaat puolet esiin, toisten kanssa käy päinvastoin. Vaikka on hyvä, että hierarkia on matala, on jokaisen tiedettävä kuvauksissa oma paikkansa ja mikä osa-alue on kenenkin vastuulla ja kenellä on päätäntävalta. Kuvaustilanteessa viimeinen sana on yleensä ohjaajalla. (Rosenthal 2002 s. 150)

Kun ollaan tiiviisti tekemisissä ja aikaa sekä resursseja on rajattu määrä, tulee helposti haasteita ryhmän sisällä. Produktion aikana vastaan tuli erilaisia ristiriitatilanteita, pienempiä ja isompia. Joskus kyseessä olivat henkilökemiat, välillä työtavat. Näitä erilaisia konfliktitilanteita ei oikeastaan käsitelty prosessin kuluessa. Kuvausten aikana esille tulleet asiat kohdistuivat lähinnä ihmisten persoonaan, eikä suoranaisesti työn tekemiseen, jolloin en kokenut, että niihin olisi ollut järkevää puuttua.

Eri osastojen välille tuli ristiriitoja rajallisten resurssien käytöstä. Erityisesti budjetin ja ajankäytön jakaminen asettivat haasteita. Kuten aikaisemmin sanottu, elokuvan budjetti oli pieni. Budjetista suurin osa käytettiin näyttelijöiden palkkoihin sekä kalustoon. Myös puku- ja lavastusosasto saivat käyttöönsä jonkin verran rahaa. Budjetin jakamisessa tuntui lopulta käyneen niin, että se kuka tajusi ensimmäisenä pyytää rahaa, sai sen myös käyttöönsä. Tämä ei tietenkään ole reiluin tai järkevin tapa jakaa vähäisiä resursseja. Jatkossa kannattaisi ehdottomasti pohtia ydinryhmän kanssa, mikä osasto

tarvitsee rahaa sekä miksi ja missä sen käyttö antaa lopputulokselle eniten vastinetta. Kaikkien osastojen olisi hyvä olla valmiita joustamaan ja tekemään kompromisseja, jotta elokuva saadaan toteutettua.

Elokuvan tekeminen on hidasta ja valmistelut vievät paljon aikaa. Jotkut osastot tarvitsivatkin usein lisäaikaa valmisteluihin, mikä taas on pois kaikilta muilta osastoilta. Tällaisissa tilanteissa olisi pitänyt osata olla tiukempi ja vaatia sitä, että kaikki sitoutuvat noudattamaan yhdessä laadittuja aikatauluja, jotta muut osastot eivät kärsi yhden osaston ajan ylityksestä. Kuitenkin kaikki kuvat saatiin otettua ja mikään osasto ei joutunut suureen ahdinkoon. Olimme ydintyöryhmän kanssa päättäneet, ettei päiviä venytetä, ellei se ole aivan välttämätöntä. Elokuvan näyttelijöillä oli myös muita menoja, joiden takia oli pysyttävä aikataulussa. Tähän olenkin tyytyväinen, että päivät pysyivät hyvin aikataulussa, vaikka välillä olikin kiire. Myös ruokatauot pyrittiin pitämään, sillä matalalla energialla työskennellessä sattuu helpommin virheitä ja hermot kiristyvät, mikä taas ei ole kenenkään edun mukaista.

Yhden ristiriitatilanteista aiheutti se, etteivät muutamat jo projektiin sitoutuneet henkilöt voineetkaan osallistua kuvauksiin. Ilmoitukset tulivat melko myöhään, yksi peruuntuminen jo kuvausten alettua, mikä aiheutti ryhmän sisällä haasteita. Erityisiä vaikeuksia se asetti siinä, kuinka työt saadaan jaettua ilman, että se näkyy lopputuloksessa. Työtehtävät saatiin lopulta jaettua, mutta kiire, kokemattomuus ja liian monen työn tekeminen samanaikaisesti näkyivät työn laadussa.

Leikkaus herätti keskustelua ja aina kaikista ratkaisuista ei oltu yhtä mieltä. Ohjaaja ja leikkaaja olivat tiiviisti tekemisissä keskenään ja saivat viimeisen sanan. Leikkaaja ei ollut mukana kuvauksissa, mikä on monissa tapauksissa hyvä ratkaisu. Hänellä on tuoreet silmät ja näkemykset ja hän ei ole samalla lailla kuvausten vaikuttama, kuin esimerkiksi kuvaaja tai ohjaaja. Kuvauksissa mukana olleelle, jonkin haastavan tai kalliin kohtauksen leikkaaminen voi tuntua erittäin pahalta, mutta ulkopuolinen leikkaaja suhtautuu materiaaliin objektiivisemmin ja pystyy käyttämään sitä monipuolisemmin. (Rosenthal 2002 s. 200)

Luna de miel –elokuvan pääosanäyttelijät saatiin valittua yhteisymmärryksessä ja mukaan saatiin oikein hyvät pääosat. Ohjaaja teki hyvää työtä pääosanäyttelijöiden hankkimisessa ja oli siinä hyvin aktiivinen. Itse en ollut yhtä luottavainen siihen, että ammattinäyttelijät olisivat kiinnostuneita Arcadan opiskelijatuotannosta. Sivuosien näyttelijöiden kanssa emme olleet aivan yhtä samanmielisiä, mutta niihinkin saatiin osaavat ihmiset. Avustajien hankinnassa oli eniten haasteita ja siinä tuli pieniä epäselvyyksiä. Olin päävastuussa avustajien hankkimisesta, mutta myös muut auttoivat tässä. Kuitenkin välillä kävi niin, että minulle oltiin ensin luvattu hoitaa avustajat tiettyyn kohtaukseen, mutta kuvausten lähestyessä, ei oltu viitsitty kertoa, ettei heitä oltukaan saatu hankittua. Tällaisia asioita ei ole hyvä salata, vaan ilmoittaa mahdollisimman pian eteenpäin, jotta tilanteeseen keretään reagoida. Varsinkin jos avustajilta vaaditaan jotain tiettyjä ulkonäöllisiä tai taidollisia ominaisuuksia, niin hankkimiseen on hyvä varata hieman enemmän aikaa.

3.3.3 Palautteen antaminen

Aloitteleva tuottaja voi sortua siihen, että kokoaa tiimin oman lähipiirinsä saman henkisistä ihmisistä, joilla on samanlainen tausta. Tällöin työryhmä koostuu pääosin kavereista ja ihmisistä, joille haluaa olla mieliksi. Palautteen antaminen on jo valmiiksi haastavaa ja kaverille negatiivisen palautteen antaminen voi tuntua erityisen inhottavalta. Kiitos ja kehu ovat helppoja ja kivoja antaa ja saada, mutta miten kertoa kaverille, ettei ole tyytyväinen tai käytös ei ole ollut hyvää. Kuvauspäiviä on melko vähän, joten voi olla vaikea päättää, onko parempi kiristellä hampaita vai puuttua asiaan ja missä menee raja. Itse olin työryhmän nuorimmasta päästä sekä olin kuvausten aikana vasta toisen vuosikurssin opiskelija, kun muut taas olivat jo kolmannen tai neljännen vuoden opiskelijoita eli heillä oli opintojen osalta enemmän kokemusta, mikä teki palautteen antamisesta haastavaa.

Palautteen antamiseen on monta tapaa suorasta epäsuoraan ja muodollisesta epämuodolliseen. Kuvauksissa on parempi antaa palaute häiritsevistä asioista mahdollisimman nopeasti ja mieluiten kahden kesken, jolloin ei aiheuteta kiusallista tilannetta kaikille. Usein suora ja rehellinen palaute onkin paras tapa saada toinen ymmärtämään asia. Kuvauksissa kaikki eivät kuitenkaan olleet halukkaita tai valmiita ottamaan palautetta tai neuvoja vastaan ja ihmisten saattoi olla vaikea ymmärtää, ettei

oma työskentelytapa ole ainoa oikea. Palaute saattoi aiheuttaa vastareaktion tai loukkaantumisen, jolloin palaute meni hukkaan ja aiheutti enemmän haittaa kuin hyötyä. (Salomaa 2016)

Meillä ei ole koulussa juurikaan käyty läpi sitä, miten palautetta tulisi antaa. Uskon, että jos palautetta annettaisiin herkemmin sekä hyvistä että huonoista asioista, tulisi siitä kaikkien osapuolien kannalta helpompaa. Kyseessä oli koululle tehtävä lopputyö ja itse olisin kokenut tarpeellisena yhteisen palautetilaisuuden, johon olisivat osallistuneet ainakin elokuvan päävastaavat. Tilaisuudessa oltaisiin voitu katsoa elokuva sekä käydä yhdessä läpi haasteita, onnistumisia ja epäonnistumisia. Itse olen jutellut suurimman osan kanssa, mutta keskustelut ovat olleet hyvin tunnepitoisia ja eivätkä aina välttämättä perustuneet oikeille kokemuksille. Uskon, että palautetilaisuudesta, jossa olisi analysoitu sekä elokuvaa että projektia, olisi ollut kaikille ryhmäläisille hyötyä. Toki olisin voinut itse järjestää sellaisen ja jatkossa tulenkin näin tekemään. Toivoisin ylipäättään, että koulussa tuotantojen päättymisen jälkeen ei arvioitaisi vain lopputulosta vaan myös itse prosessia. Toivoisin erityisesti enemmän henkilökohtaista palautetta siitä, mitä tulisi tehdä toisin. Ihmisten on vaikea sanoa toisilleen ja toisaalta myös vaikeaa ottaa vastaan negatiivista palautetta. Pidimme kuvausten jälkeen karonkan sekä elokuvan valmistuttua ensi-illan, mutta nämä tilaisuudet ovat enemmän kiitos työryhmälle ja mukana olleille kuin palautteenantohetki.

3.3.4 Kommunikointi

Hyvä kommunikointi ja tiedonvälitys ovat edellytys projektin onnistumiselle. Kuvauksissa jokaisella työryhmän jäsenellä on oma työnkuvansa ja roolinsa, jonka mukaan hän toimii. Tämä toteutuu erityisen hyvin ammattituotannoissa, joissa jokainen ryhmän jäsen tietää tarkasti oman toimenkuvansa ja on palkattuna juuri kyseistä työtehtävää varten. Tämä helpottaa osastojen ja ihmisten välistä kommunikointia sekä säästää aikaa. Opiskelijatuotannoissa työnkuvat eivät ole vielä yhtä selkiytyneet ja ryhmän pienemmän koon takia yksi ihminen joutuu ottamaan vastuulle useita eri työnkuvia.

Kommunikoinnin merkitys tulee esille myös siinä, että kaikilla projektissa mukana olevilla tulisi olla sama visio, jota toteutetaan yhdessä. Yhteisen vision jakamista voi helpottaa käsikirjoituksen ja henkilökohtaisten tapaamisten lisäksi erilaisten sovellusten avulla. Meillä oli esimerkiksi käytössä Google Drive, jonne oli laitettu kaikki tiedostot projektiin liittyen, kuten käsikirjoitusversiot, budjetti, työryhmä, kuvasuunnitelma ja aikataulut. Pääsy Driveen oli taiteellisesti vastaavilla. Lisäksi meillä oli oma Facebook-ryhmä, johon kuuluivat kaikki työryhmäläiset, mukaan lukien ne, jotka olivat mukana vain yhden päivän. Sinne jaettiin kuvauspäivien aikataulut (call sheetit), uusimmat käsikirjoitukset ja yleistä informaatiota kuvauksiin ja kuvaspäiviin liittyen. Se, että tiedot ovat helposti kaikkien saatavilla mahdollistaa sen, että kaikki voivat tutustua etukäteen siihen mitä ollaan tekemässä, sekä siihen mitä ollaan tavoittelemassa.

Kuvauksissa vision jakamista voidaan helpottaa kommunikoinnilla ja erityisesti tarkoilla kuvasuunnitelmilla. Myös aikatauluun, kalustoon ja kuvauspaikkoihin tutustuminen etukäteen sujuvoittaa kuvaustilannetta. Näin vältetään turhilta yllätyksiltä ja säästetään aikaa. Esimerkiksi kuvauspaikkojen etukäteiskatselussa (lokaatiorecce) voidaan miettiä, mistä aurinko nousee, mitkä ovat parhaat kuvasuunnat ja mistä saadaan sähkö. (Rosenthal 2002 s. 144-145)

Tapaamiset oman ryhmän kanssa ovat sekä psykologisesti että käytännön kannalta järkeviä. Näin päästään samalle aaltopituudelle siitä, mitä tuleman pitää ja työryhmän jäsenet oppivat tuntemaan toisensa. On tärkeää voida luottaa ryhmässä mukana oleviin ihmisiin ja siihen, että he tekevät oman osuutensa. Olisi hyödyllistä, että mukana olevat tapaisivat muutaman kerran koko porukalla sekä osastoittain, jotta vältetään turhilta kommunikointiongelmilta, eikä aikaa mene enää toisten työtapoihin ja nimiin tutustuessa. Ohjaajalle ja näyttelijöille yhteiset harjoitukset ja käsikirjoituksen läpiluku ovat hyvä mahdollisuus tutustua ja löytää yhteinen kieli. Pidimme paljon erilaisia suunnittelupalavereita sekä näyttelijäharjoituksia kameran kanssa ja ilman. Ohjaaja ja kuvaaja olivat lähes kaikissa tapaamisissa läsnä, itse olin myös paikalla suurimmassa osassa. Ydinryhmän kanssa pidimme myös muutamat illanistujaiset, jotta tutustuisimme toisiimme myös epävirallisemmassa ilmapiirissä. (Rosenthal 2002 s. 144-145)

Työryhmä on aina ainutlaatuinen kokonaisuus ja on vaikea ennalta tietää, kuinka kemiat toimivat. Useat henkilöt olivat kuitenkin työskennelleet jo aiemmin keskenään, mikä helpotti kommunikointia. Mutta mukana oli myös ihmisiä, jotka työskentelivät ensimmäistä kertaa keskenään. Kuvauspäiviä oli vain kuusi ja siinä ajassa ryhmä vasta alkaa muotoutua ja sitten kuvaukset ovatkin jo ohi. Ohjaajan ja kuvaajan välinen suhde on elokuvan kannalta elintärkeä, ja he ovat tärkein työpari elokuvan onnistumisen kannalta kuvaustilanteessa. Tuottaja-ohjaaja pari taas on tärkein koko elokuvan kaaren kannalta. Luna de miel –tuotannossa etuna oli se, että kuvaaja ja ohjaaja olivat työskennelleet aikaisemmin yhdessä useamassa projektissa ja heidän välinen kommunikointinsa toimi ja oli sujuvaa. Kun kommunikaatio toimii, saa ohjaaja välitetty vision eteenpäin kuvaajalle mahdollisimman tarkasti. (Rosenthal 2002 s. 170-171)

Luna de miel –elokuvan työryhmässä oli henkilöitä, jotka puhuivat äidinkielenään suomea, ruotsia ja espanjaa. Tämä tarkoitti sitä, että kuvauspaikalla puhuttiin sekaisin suomea, ruotsia ja englantia. Se, ettei voi puhua omalla äidinkielellään, tekee kommunikoinnista haastavampaa. Tällöin syntyy helpommin väärinkäsityksiä, jotka olisivat yhteisen kielen avulla olleet vältettävissä. Kun puhuu kielellä, joka ei ole itselle luontainen, ei pysty ilmaisemaan itseään yhtä tarkasti ja vivahteikkaasti, mikä taas tekee haavoittuvaisemmaksi. Itselleni kielitaito tuotti myös haasteita, sillä olen täysin suomenkielinen ja ruotsin puhuminen tuntui välillä haasteelliselta. Saatoin tämän takia jättää asioita sanomatta, mikä ei ollut tuotannon tavoitteiden kannalta järkevää.

Kuvaustilanne on monin tavoin stressaava, etenkin ensikertalaisille. On kiire, ei olla ihan varmoja mitä halutaan tai miten haluttu visio toteutetaan, on nälkä sekä väsyttää ja työnjako on hieman epäselvä. Tällöin ihmiset saattavat ilmaista itseään suuremmin ja epäkohteliaammin kuin on tarkoitus. Myös kielitaidon puute voi tehdä kommunikoinnista suurempaa ja epäkohteliaampaa. Tiuskitaan tai oletetaan, että toinen ymmärtää sanomattakin. Jos jokin toisen tavassa kommunikoida häiritsee, olisi se hyvä ottaa esille jo kuvausten aikana, jotta ilmapiiri ei pääse tulehtumaan. Usein kyseessä on väärinkäsitys tai ajattelematon kommentti, joka selviää keskustelulla. On hyvä osata pyytää tarvittaessa anteeksi, mutta myös kiittää ja antaa tarvittaessa asiallista palautetta.

Kuvaspaikalla kommunikointi onnistui pääosin sujuvasti, mutta sitä voitaisiin vielä parantaa ottamalla käyttöön radiopuhelimet. Arcadan tuotannoissa ei ole tapana käyttää radiopuhelimia, mutta mielestäni niistä olisi hyötyä ja lisäksi se valmistaisi oppilaita ammattituotantoja varten, joissa lähes kaikki kommunikointi tapahtuu radiopuhelinten välityksellä. Näin myös eri tilassa olevat ihmiset pysyvät perillä, mitä tapahtuu ja kuvaustilanne saadaan hallitummaksi.

Kommunikointiongelmia oli mielestäni myös oppilaiden ja koulun välillä. Jotta saimme tehdä elokuvan, meillä oli kaksi eri pitchaus-tilaisuutta koululla. Tällöin idea hyväksyttiin ja sen perusteella saimme myös budjettia elokuvalla. Projekti jäi tilaisuuksista huolimatta hyvin pitkälti opiskelijoiden vastuulle, eikä sen edistymisestä oltu kiinnostuneita. Missään vaiheessa ei kyseenalaistettu sitä, miksiokuva tehdään ja näin minulle ainakin jäi epäselväksi se, kenelle työ tehdään ja oliko sen ainoa tavoite oppilaiden valmistuminen. Uskon, että olisi myös Arcadan intressien mukaista seurata projektia ja varmistaa sen valmistuminen sekä tukea sen jälkeen esimerkiksi siinä, miten elokuvan voisi saada mukaan festivaaleille. Festivaalit ovat tärkeitä verkostoitumistapahtumia ja myös palkinto tekijöille. Elokuva, joka ei tavoita yleisöä, on melkein sama asia, kuin elokuvaa ei olisi tehty lainkaan. Se on vain vienyt huomattavasti enemmän aikaa ja resursseja. Siksi koen hyödylliseksi sen, että koulussa painostettaisiin miettimään tarkemmin elokuvan kohderyhmää ja mihin sitä halutaan levittää. Tuntuu, että Arcadassa työt tehdään ammattitaitojen kartuttamisen lisäksi enemmänkin omaksi iloksi, jonka jälkeen ne jäävät arkistojen kätköihin.

4 YHTEENVETO

Jos arvioidaan Luna de miel –lyhytelokuvaa perinteisillä projektin menestyksen mittareilla eli aika, raha ja lopputulos, oli projekti onnistunut. Tuotanto pysyi budjetissa ja rahaa jäi jopa hieman yli. Elokuva valmistui ajallaan, kuvaukset olivat silloin kuin piti, päivät pysyivät hallitun pituisina ja jälkityö saatiin suoritettua annettuun päivämäärään mennessä. Pää tavoitteena oli tehdä tanssillinen lyhytelokuva, mikä

toteutui. Eli monesta näkökulmasta tarkasteltuna projekti oli onnistunut. Itse kuitenkin koin muutamia asioita tuottajan roolissa haasteellisena ja uskon, että olisin voinut hoitaa nämä asiat paremmin. Toivon, että opin näistä asioista, sekä tehdyistä virheistä että onnistumisista projektin aikana ja voin hyödyntää näitä tietoja ja taitoja tulevissa projekteissa.

Koska kyseessä oli koulutyö, kaikkia teorian osa-alueita ei voi suoraan soveltaa produktioon. Lopputyön tavoitteena on valmistaa oppilaita työelämään, mutta myös antaa kokemuksia ja mahdollisuuden testata kuvaustilannetta turvallisessa ympäristössä, jossa virheet ovat sallittuja. Tämä projekti oli oppilaille keino näyttää osaamistaan, harjoitella ja saada kokemusta. Keneltäkään ei voida odottaa täydellistä onnistumista ja työtehtävien hallintaa ilman aikaisempaa kokemusta vastaavista työtehtävistä. Kaikkien tulisi olla ymmärtäviäisiä, mutta myös pyrkiä tekemään parhaansa.

En ole aikaisemmin juuri lukenut johtamisen teoriaa, joten monet teoriaosuudessa käsitelleet asiat antoivat uutta näkökulmaa johtamiseen ja olisin kokenut hyödyllisenä, että näitä olisi käyty läpi jo perusopinajan aikana. Monet asiat ovat kuitenkin melko järkeenkäyviä, mutta uudessa ja stressaavassa tilanteessa ei välttämättä aina muista tai osaa reagoida oikealla tavalla. Jokaisella on myös omakohtaisia kokemuksia hyvistä ja huonoista johtajista työpaikoilta, kouluista ja harrastuksista. Ottamalla esimerkiksi, opiskelemalla, työskentelemällä ja tutustumalla omiin toimintatapoihin, voi löytää oman johtamistyylinsä. Esimiestaitoja voi onneksi tarpeen mukaan jatkuvasti päivittää ja sopeuttaa tilanteen ja ihmisten mukaan.

Opinnäytetyön kirjoittaminen on auttanut minua suhtautumaan Luna de miel – elokuvaan sekä itse projektiin armollisemmin. Koin, että projekti oli työläs monilta osin, enkä aina toiminut työnkuvani vaatimalla tavalla. Kukaan muu ei kuitenkaan kokenut projektia samalla tavalla tai myöskään arvostellut työskentelyäni, joten monet asiat olen kokenut hyvin henkilökohtaisella tasolla. Kirjoittaminen auttoi näkemään projektin hyvät puolet sekä tajuamaan, että ensimmäisen elokuvan tuottaminen ei voikaan mennä täydellisesti. Ilman aikaisempaa kokemusta monet asiat yllättävät ja vasta jälkikäteen tajuaa, kuinka tilanteessa olisi pitänyt toimia.

Oli helpottavaa ja mukavaa pitää elokuvalla ensi-ilta, jossa myös ulkopuoliset näkivät elokuvan. Heillä ei ole siihen samanlaista sidettä ja he näkevät sen objektiivisesti, ainakin huomattavasti neutraalimmin kuin itse tai muut työryhmäläiset. Ihmiset näyttivät pitäneen sekä elokuvasta että tilaisuudesta ja tuli tunne, että mukana olleet olivat viihtyneet projektin parissa. Tunnistan, että minun on vaikea olla tyytyväinen omiin suorituksiin ja näen usein tekemisissäni parannettavaa. Se ei ole vain huono asia, mutta välillä voi unohtua tarkastella asioiden hyviä puolia.

Kaiken kaikkiaan Luna de miel oli hyvä oppimisprojekti, joka auttoi minua tutustumaan lähemmin tuottajan rooliin ja johtajuuteen sekä siihen, millainen tuottaja haluaisin itse mahdollisesti olla tulevaisuudessa. Uskon, että jokaiselle tuottajalle on hyödyksi tutustua johtamisen teoriaan, vaikka vasta käytännön kokemus antaa täyden valmiuden työhön. Teoriaosuuden kirjoittaminen avasi minulle laajempaa näkemystä johtavassa asemassa työskentelyyn. Sain paljon hyviä ideoita sekä aloin tarkastella myös omaa toimintaani eri näkökulmista. Kuten moni alalla oleva ihminen on sanonut – tuottajuus on palveluammatti. On haluttava auttaa muita sekä mahdollistaa elokuvan toteutuminen. Tuottajan rooli vaatii monipuolista osaamista eri osa-alueista, mikä on kiehtovaa. Tuntuu, että se on työ, jossa voi kehittyä läpi elämän. Itseäni viehättää, että elokuvatuottajana pääsee työskentelemään sekä ihmisten että taiteen parissa samanaikaisesti. Projektit voivat olla keskenään hyvin erilaisia ja työssä on mahdollisuus päästä työskentelemään uusien ihmisten kanssa, jolloin on mahdollisuus oppia ja päästä irti omalta mukavuusalueelta.

Jatkotutkimuksena olisi kiinnostavaa perehtyä tarkemmin siihen, miten tuottajan tulisi toimia kuvausprosessin eri vaiheiden aikana. Myös tuottajan ja muiden taiteellisten vastaavien yhteistyö ja keskinäinen kunnioitus on mielenkiintoinen aihe. Elokuvat ovat kuitenkin yhteistyötä ja eri osastojen välinen kommunikointi ja toimivuus ovat elintärkeitä elokuvan onnistumisen kannalta.

LÄHTEET

Adelman, Kim. 2004 *The Ultimate Filmmaker's Guide to Short Films – Making It Big in Shorts*, Kalifornia: Michael Wiese Productions, 251 s.

Brown, Karen & Hyer, Nancy. 2010, *Managing Projects: A Team-Based Approach*, New York:McGraw-Hill/Irwin, 416 s.

Danielsbacka, Mirkka & Tanskanen, Antti. 2015. Ovatko vapaaehtoistyö ja hyväntekeväisyys yhteydessä onnellisuuteen? *Yhteiskuntapolitiikka* nro 80 2015:5, s. 469-481. Luettavissa:

https://www.julkari.fi/bitstream/handle/10024/127069/vp1505_tanskanen.pdf?sequence=2. Luettu: 24.11.2016.

Elonen, Piia. 2016, Näin voit elää kuin superjohtaja, *Helsingin Sanomat*, 9.11.2016.

Luettavissa: <http://www.hs.fi/paivanlehti/09112016/a1478572682948>. Luettu: 9.11.2016.

Grove, Elliot. 2004, *Raindance Producers' Lab Lo-to-No Budget Filmmaking*, Oxford: Focal Press Elsevier, 398 s.

Hackman, Richard & Oldham, Greg 1976. Motivation through the design of work: Test of a theory. *Organizational behavior and human performance*, nro 16, s. 250- 279.

Luettavissa: [http://www.orbee.org/images/5cc-resourcefiles/1319789168_Hackman%20%26%20Oldham%20\(1976\).pdf](http://www.orbee.org/images/5cc-resourcefiles/1319789168_Hackman%20%26%20Oldham%20(1976).pdf). Luettu: 1.12.2016.

Houghton, Buck. 1991, *What a Producer Does – The Art of Moviemaking (Not the Business)*. 1 painos, Kalifornia: Silman James Press, 200 s.

Huhtala, Mari; Puutio Risto; Lämsä, Anna-Maija; Mauno, Saija; Kinnunen, Ulla; & Hyvönen, Katriina; Feldt, Taru. 2010, Eettisesti haastavat tilanteet ja niiden kuormittavuus johtajien työssä: fokusryhmäkeskusteluiden analyysi. I: Virkajärvi, Marjukka, *Työelämän tutkimuspäivät 2009 – Työn ja elämän laatu*, Tampereen yliopisto, nro 1/2010, s. 90-99. Luettavissa:

<http://tampub.uta.fi/bitstream/handle/10024/65666/978-951-44-8061-4.pdf?sequence=1>. Luettu: 15.11.2016.

Jia-Chi, H. 2010, Unbundling task conflict and relationship conflict. *International Journal of Conflict Management*, nro 21/3, 334-355. Luettavissa:

<http://dx.doi.org/10.1108/10444061011063207>. Luettu: 29.11.2016.

Kähkönen, Sirpa. 2016, Hyvä johtajuus – yksinkertaista ja vaikeaa, *Helsingin Sanomat*. 30.10.2016. Luettavissa: <http://www.hs.fi/ura/art-2000002927664.html>. Luettu: 1.11.2016.

Laaksonen, Hannele. 2010, Luottamukseen perustuva voimistava johtaminen ja työyhteisön hyvinvointi, *Työelämän tutkimuspäivät 2009*. nro 1/2010, s. 103-115. Luettavissa: <http://tampub.uta.fi/bitstream/handle/10024/65666/978-951-44-8061-4.pdf?sequence=1>. Luettu: 10.10.2016.

Lake, Fiona & Vickery, Alistair. 2005, Teaching on the run tips 10: giving feedback, *MJA*. Volume 183 nro 5, s. 267-268. Luettavissa:

https://www.mja.com.au/system/files/issues/183_05_050905/vic10464_fm.pdf.

Luettu: 3.11.2016.

Norris, Richard. 2011, How to motivate anyone for success - especially yourself - with seven minutes and a cup of coffee. *Training & Management Development Methods*, nro 25/2, s. 407-412. Luettavissa:

<http://search.proquest.com/docview/865036491?accountid=27294>. Luettu:

2.11.2016.

Nystartup.fi 2016. Menestyksen mittarit. Luettavissa:

<http://nystartup.fi/indikaattorit/>. Luettu: 10.11.2016.

Osland, Joyce, & Turner, Marlene. 2011, *The Organizational Behavior Reader*. 9 painos, New Jersey: Pearson Education Inc., 719 s.

Peltomaa, Petja. 2006. Tuottaja ja käsikirjoittaja 2. Tuottajavetoinen malli elokuvatuotannossa – Mitä se tarkoittaa? *Elokuvantajun artikkelisarja*. Luettavissa:

http://elokuvantaju.uiah.fi/oppimateriaali/kasikirjoitus/artikkelit/peltomaa_tuottaja_ja_kasikirjoittaja_2.jsp. Luettu: 2.12.2016.

Piirainen, Anna. 2012. Työmotivaatio ja henkilöstön motivointikeinot esimiestyössä. *Helsingin yliopisto*. 131 s. Luettavissa:

<https://helda.helsinki.fi/bitstream/handle/10138/37910/Piirainen.pdf?sequence=1>.

Luettu: 2.12.2016.

Pääkkönen, Sirpa. 2016, Ura & Raha. Hyväksi johtajaksi voi oppia, asiantuntijat sanovat – moni pomo toistaa silti yksinkertaisia virheitä, *Helsingin Sanomat*, 30.10.2016. Luettavissa: **<http://www.hs.fi/ura/a1477627587557>**. Luettu: 30.10.2016.

Rissanen, Virva. 2016. Pieni elämänmuutos aiheuttaa usein ketjureaktion – Uusi tiskausrutiini teki Jannika Hottisen onnellisemmaksi, *Helsingin Sanomat*, 12.11.2016. Luettavissa: **<http://www.hs.fi/paivanlehti/12112016/a1478841313913>**. Luettu: 14.11.2016.

Roberts, Paul 2007. *Guide to Project Management – Achieving lasting benefit through effective change*, Lontoo: Profile Books Ltd, 311 s.

Rosenthal, Alan. 2002, *Writing, Directing, and Producing Documentary Films and Videos*, 3 painos, Carbondale, Edwardsville: Southern Illinois University Press, 392 s.

Saksala, Elina. 2015, *Tuottajan käsikirja*, Helsinki: Like Kustannus Oy, 249 s.

Salomaa, Rimbo. 2016. *Haastattelu tuottajan työstä elokuva-alalla* (suullinen). 22.10.2016.

Sikes, Brittany, Gulbro, Robert & Shonesy, Linda. 2010, Conflict in work teams: Problems and solutions. *Allied Academies International Conference*, nro 15/1, s. 48-52.

Luettavissa: **<http://search.proquest.com/docview/521257014?accountid=27294>**.

Luettu: 28.11.2016.

Torres, Roselinde. 2013, What it takes to be a great leader. TED@BCG San Francisco. Katsottavissa:

https://www.ted.com/talks/roselinde_torres_what_it_takes_to_be_a_great_leader.

Katsottu 20.10.2016

Worthington, Charlotte. 2009, *Basics Film-Making 01 – Producing*. Lausanne: Ava Publishing SA, 175 s.

SAMMANDRAG PÅ SVENSKA

Jag studerar mediekultur i Yrkehögskolan Arcada och min inriktning är producentskap. Mitt examensarbete handlar om ledarskap inom studerandeproduktioner. Jag fokuserar på motivation, kommunikation och konflikter.

Filmer i allmänhet har varit min hobby sen länge och jag har alltid varit passionerad av film som konstform. Jag har jobbat i flera filmproduktioner och för tillfället jobbar jag i Nordisk Film. Arbete bakom och framför kameran i olika produktioner har gett mig olika synvinklar på filmbranschen. Jag har börjat tänka på producentens roll noggrannare, både från jobb- och skolperspektiv. Speciellt producentens roll som projektledare intresserar mig eftersom jag inte har så mycket erfarenhet om det ännu.

Vi filmade kortfilmen Luna de miel på våren 2016. Det var en del av slutarbetet för sex studerande från Arcada. Jag jobbade som filmens producent. Filmen är en dramafilm om relationer och dans samt musik har en viktig roll i den. Vi hade sex inspelningsdagar och däröver var jag med i preproduktionen och efterarbetet. Jag utnyttjar mina egna erfarenheter om processen och jämför det med teori.

Syfte

Arbetet handlar om producentens roll och speciellt ledarskap i studerandeproduktioner. Ibland har producentstuderanden svårt att göra sin roll i skolproduktioner på grund av bristande utbildning, och det är något som borde ses över i skolorna. Därför började jag läsa om ledarskap. Jag ville veta hurdan är en bra producent och hur kan jag utveckla mitt eget kunnande i framtiden. Jag fokuserar speciellt på områden som var svåra för mig under produktionen.

Frågeställning

Det kom fram några utmanande situationer i Luna de miels inspelningar. Jag försöker med hjälp av teori och mina egna erfarenheter utreda hur jag kan utveckla mitt eget ledande. Jag fokuserar på motivation, kommunikation och konflikter. Jag bearbetar dem både i teoridelen och i fallstudien var jag analyserar mina egna upplevelser. I teoridelen

försöker jag öppna olika delområden i ledande så att jag i framtiden kan möta kommande situationer bättre och proffsigare.

Metod och material

Arbetet är delvis en fallstudie men jag använder också teori för att stöda mina upplevelser. Som källmaterial har jag använt olika böcker, tidningsartiklar, forskningar och vetenskapliga publikationer. Jag har också intervjuat filmproducent Rimbo Salomaa, som jobbar i Solar Films. Fallstudien baserar sig på mina egna erfarenheter och känslor angående projektet.

Avgränsning

Jag kommer att avgränsa ämnet till ledande inom den kreativa branschen. Det finns en hel del olika delområdena i ledande men jag fokuserar på de som är viktigast för mig och som har mest att göra med filmproduktioner. De här delområdena är motivation, kommunikation och konflikter.

Teori

Miljontals människor tittar på tv och filmer, använder olika medier och spelar spel. Bakom alla de här innehållen finns en grupp människor som leds av producenten. Det är inte alltid lätt att beskriva vad producenten gör men i princip är hen den bärande kraften bakom produktionen. Producentens jobb är utmanande eftersom man måste ha kunskap både från ekonomiska och konstnärlig sida. Inom filmbranschen kommer producenten med redan i manuskedet. Det kan också hända att producenten har en egen idé och hen söker en passlig regissör till den. Då börjar de befrämja och utveckla projektet tillsammans. Oftast söker producenten resurser till produktionen och anknyter manusets behov och regissörens vision. Producentens jobb är att rekrytera en arbetsgrupp för att förverkliga filmen. Hen har ansvaret över budget, kollar att allt fungerar och ser efter att alla har samma vision.

Producentens roll är att vara projektets ledare. Det kan vara svårt för många oerfarna producenter. Producenten behöver ledarskaps kunskap eftersom jobbet är huvudsakligen organisering, förhandlingar och motivering. Hen har ansvar för att alla gör sitt bästa. För att förverkliga en gemensam vision behöver man varierande kunnande. Man måste vara

kreativ, ha sinne för humor och vara praktisk och bra med människor. Projektledare är också coach, planerare och medlare. Hen borde vara dessutom bra försäljare eftersom hen måste övertyga finansierare, arbetsgruppen och skådespelare som deltar i projektet.

Bra ledare lyssnar på andras åsikter och uppskattar deras kunnande. Hen ifrågasätter saker, är redo att ta risker, söker alternativ och tål betänklighet och bristfälligheter. Man måste vara preparerad att göra beslut med liten information. Många olika slags människor kan lyckas i ledande roller men vissa typer har bättre möjligheter att sköta jobbet. Ändå är det alltid möjligt att utveckla sig själv.

Motivation, kommunikation och konflikter

Motivation berättar hur hårt och aktivt människor jobbar för att nå deras mål. När man försöker påverka människors motivation har målsättning och rättvisa en viktig roll.

Motivation är orsaken till hur människor handlar och den är personlig. En del motiveras av lön, andra vill ha uppskattning och en tredje vill lära nya saker. När den egna motivationen är i skick kan man motivera andra. Jobbmotivation är ett tillstånd som uppehåller individens handlingar. Saker som påverkar jobbmotivationen är personlighet, jobbegenskaper, omgivningen och jobb belåtenhet.

Projekt baserar sig mycket till kommunikation. Producentens jobb är stort del just kommunikation eftersom hen har ansvar över intern och extern informering. Gruppmedlemmar och investerare behöver information för att veta hur och när ge stöd och hur projektet påverkar till dem. Ledaren måste vara bra att lyssna och förmedla information. Hen borde kunna uttrycka sig själv tydligt både muntligt och skriftlig.

Producenten ger feedback till sina arbetare. Att ge feedback är en central del av det kvalitativa arbetet, eftersom arbetare inte vet vad som fungerar om ingen berättar vad som är fel. Feedbacken borde gälla den färdiga produktionen och hela arbetsprocessen. Alla producenter borde ha en plan för när och hur ge feedback. Feedbackens mening är att utveckla kunnighet, förbättra kvalitet, optimera resurser och befrämja arbetsplatsvälmående.

Det finns konflikter i alla arbetsgrupper, eftersom de består av människor som har olika personlighet, kulturbakgrund och beteende. Sporadiska konflikter kan förbättra kreativiteten och leda till bättre resultat om det förs rätt. Stora konflikter kan leda till nedåtgående presentation och gruppens sammanhållning kan vara skadlig för teamets moral, relationer och syfte. Problem kan leda till att gruppens dynamik och kommunikation skadas och kreativiteten minskar. Till slut kan det orsaka att projektet avstannar och pengarna slösas, vilket är skadlig för organisationen.

Att kunna lösa konflikter hör som en del av den effektiva grupper. Det kommer alltid att vara konflikter och man behöver inte avstå helt från dem. Viktigare är att försöka minimera problem innan de föds och veta hur man ska agera om konflikter dyker upp. Det finns mycket olika strategier för att lösa problem och bästa lösningen beror på gruppen och situationen.

Fallstudie Luna de miel

Luna de miel var slutarbete för sex studerande i Arcada. Arbetsgruppen bestod av studerande från Yrkeshögskolan Arcada och Aalto universitet. Skådespelarna var Elina Saarela, Kai Vaine, Jemina Sillanpää och Asta Sveholm. Vi hade sex inspelningsdagar i maj 2016. Jag kom med i början av 2016. Luna de miel var den första film där jag jobbade som producent.

Det var olika situationer som var utmanande för mig under processen. Att leda en filmgrupp kräver kunskap om branschen, stark motivation, tolerans för stress och självkänsla. Det kan vara svårt för studerande eftersom man inte ännu har hunnit skaffa mycket erfarenhet. I Arcada är producenten oftast den som förverkligar projektet och inte den traditionella ledaren eller producenten. I skolan tänker man oftast att producenten har ansvar för att produktionen realiserar, att samla arbetsgruppen, sköta tidtabeller, inspelningsplatser, koordinering, avtal och ta hand om att filmen är färdig i tid. Innehållsmässigt har producenten kanske inte så mycket att säga.

Luna de miel var ett lyckat projekt på många sätt. Produktionen höll sig inom budgeten, filmen blev färdig i tid och dagarnas längd var resonabel. Huvudsyftet var att göra en duglig kortfilm och vi lyckades med det. Själv uppfattade jag några saker som

utmanande och jag tror att jag kunde ha jobbat ibland med högre kvalitet. Jag hoppas att jag har lärt mig från mina misstag och framgångar och kan utnyttja de här kunskaperna i framtiden.

Det var nyttigt att skriva om produktionen och om hela processen. Det har hjälpt mig att se projektet mer objektivt och skonsamt. Jag upplevde projektet ibland utmanande och kunde ha jobbat effektivare i några situationer. Ingen annan upplevde projektet på samma sätt eller bedömde mig, så jag har upplevt många saker på en personlig nivå. Att skriva examensarbete hjälpte mig se också bra delar av produktioner och förstå att första filmen aldrig kan vara perfekt. Utan tidigare erfarenhet är många saker nya och överraskande.

Allt som allt var Luna de miel ett bra läroprojekt som hjälpte mig att lära känna närmare vad som är producentens roll i en filmproduktion. Jag började också tänka hurdan ledare och producent jag själv ville vara i framtiden. Teoridelen öppnade vidare synsätt till ledarens kunskaper och delområden. Jag fick bra idéer och började observera min egen handling från olika vinklar. Producentens jobb är en hel del att tjäna andra. Man måste villja hjälpa andra att uppnå deras fulla potential och möjliggöra att filmen blir gjord. Producentens jobb kräver mångsidig kunskap och kontroll över helheten vilket är fascinerande. Det känns att det är ett jobb inom vilket man kan utveckla sig genom livet. Det är uppfriskande att man kan jobba både med människor och konst samtidigt. Produktioner kan vara mycket olika och man träffar nya människor hela tiden, vilket möjliggör att man lär sig.