

Opinnäytetyö (AMK)

Liiketalous

Mediatuotanto

2022

Marja Halonen

Esihenkilötyö televisiotuotannossa

TURKU AMK 
TURKU UNIVERSITY OF
APPLIED SCIENCES

OPINNÄYTETYÖ (AMK) | TIIVISTELMÄ

TURUN AMMATTIKORKEAKOULU

Liiketalous | Mediatuotanto

2022 | 31 sivua

Marja Halonen

Esihenkilötyö televisiotuotannossa

Tässä opinnäytetyössä tutkittiin esihenkilötyötä projekteina toteutettavissa televisiotuotannoissa. Työssä kartoitettiin tiimin ja esihenkilötyön merkitystä tuotannon onnistumiseen. Tutkimuksessa selvitettiin esihenkilöiden työskentelytapoja ja ongelmanratkaisukykyä osana projektin johtamista.

Opinnäytetyön teoreettisena pohjana käytettiin esihenkilötyötä ja johtamista käsittelevää kirjallisuutta sekä televisioalan toimintatapoja käsitteleviä artikkeleita sekä yleistä työlainsäädäntöä.

Laadullinen tutkimus toteutettiin kahdessa osassa. Tutkimukseen osallistuneille esihenkilöille laadittiin nettipohjainen anonyymi kyselylomake, joka oli vastattavana keväällä 2022. Teemahaastattelu käsitteli rekrytointia, johtamista, ristiriitatilanteiden käsittelemistä, esihenkilön työssäjaksamista ja projektityön erityispiirteistä. Toisessa vaiheessa haastattelin sähköpostitse valikoituja televisiotuottajia. Haastattelut tehtiin heinä-elokuussa 2022. Toisen teemahaastattelun kysymykset keskittyivät käsittelemään työn projektiluonteisuuden tuomia haasteita esihenkilötyöhön ja ristiriitatilanteisiin sekä työntekijän henkilökohtaista johtamista.

Laadullisen tutkimuksen tuloksena saatiin kuva projektityömuodon aiheuttamista haasteista esihenkilötyöhön ja johtamiseen sekä sen eduista projektin lopputuloksen onnistumiseen. Työn tuloksena todettiin, että televisiotuotannon voisivat hyötyä siitä, että työryhmät olisivat vakiintuneempia. Tutkimuksessa nousi esille tarve esihenkilökoulutukseen.

Asiasanat:

Esihenkilötyö, esihenkilö, televisiotuotanto, tuottaja.

BACHELOR'S THESIS | ABSTRACT

TURKU UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES

Business | Media Management

2022 | 31 pages

Marja Halonen

Supervisory work in television production

This Bachelor's thesis focuses on studying the supervisory work in television production. The work mapped the importance of team and supervisory work to the success of production, as well as management work from the perspective of problem situations. The study investigated the working methods and problem-solving ability of supervisors as part of project management.

The theoretical basis of the thesis was the literature on supervisory work and management, as well as articles dealing with the operating methods of the television industry and general labor legislation.

The qualitative research was carried out in two parts. An online questionnaire was to be answered in spring 2022. The theme interview included topics such as recruiting, management, supporting the employee, handling conflict situations, well-being at work and the special features of project work. In the second step, I interviewed selected television producers by e-mail. The interviews were conducted in July-August 2022. The questions of the second themed interview focused on dealing with the challenges brought to supervisory work in projects and the personal management of the employee.

As a result of the qualitative research, we got a picture of the challenges caused by the project work format for supervisors and management, as well as its advantages for the success of the project's result. As a result of the work, it was concluded that television production could benefit from more established work groups. The research highlighted the need for management training.

Keywords:

Supervisory work, supervisor, television production, producer

Sisältö

1 Johdanto	6
2 Tutkimusmenetelmät	7
3 Projektityömuoto televisiotuotannoissa	9
3.1 Projektityöryhmän rakenne televisiotuotannossa	9
3.2 Televisiotuotannon esihenkilöt	10
3.2.1 Tuottajan työnkuva	10
4 Esihenkilötyö televisiotuotannossa	13
4.1 Työnantajan ja esihenkilön vastuut	13
4.1.1 Tasapuolisuus ja turvallisuus	14
4.2 Projektin johtamisen erityispiirteet	15
4.2.1 Toimivan tiimin muodostaminen	18
4.3 Ryhmädynamiikan tukeminen ja työntekijän motivoiminen	20
4.3.1 Työntekijän tukeminen	23
4.3.2 Ristiriitatilanteet	27
4.3.3 Ongelmien ja ristiriitatilanteiden ratkominen	28
4.4 Esihenkilön itsetuntemus työvälineenä	31
5 Johtopäätökset	35
Lähteet	37

Liitteet

Liite 1. Kyselylomake 1.

Liite 2. Sähköpostihaastattelu.

Kuvat

Kuva 1 Televisiotuottajan työn ulottuvuudet mukailleen Elina Saksalan kolmiomallia.

11

Kuva 2 Ote työsopimuslaista.

14

1 Johdanto

Televisiotuotannossa tuottaja on usein myös työntekijän esihenkilö. Tuottajan on esihenkilötehtävien lisäksi työryhmän palkkaaminen, asiakassuhteen hoitaminen, budjetti- ja tulosvastuu sekä projektin aikataulutus ja operatiivinen johtaminen. Esihenkilötyöllä merkittävä vaikutus siihen, miten projekti onnistuu ja kuinka sen eri osa-alueet toteutuvat.

Käsittelen tässä opinnäytetyössä tuottajan työtä televisiotuotannoissa esihenkilötehtävien näkökulmasta. Tämän opinnäytetyön tavoitteena on piirtää kuvaa projektityömalli tuomista eduista ja haasteista esihenkilötyöhön. Millaisia haasteita esihenkilötyössä kohdataan, kun jokaisessa projektissa on eri ihmisistä koostuva työryhmä sekä mitkä ovat projektityön hyvät ja huonot puolet esihenkilötyön näkökulmasta. Aiheutuuko projektityömallista haasteita esihenkilötyöhön? Mitä hyötyä projektityömallista on esihenkilöiden näkökulmasta? Onko alalla tarvetta johtamis- ja esihenkilötyökoulutukselle?

Valitsin aiheen tämän aiheen, koska työskentelen itse esihenkilötehtävissä televisio tuotannoissa ja itselläni henkilöjohtaminen haukkaa huomattavan ison osan työajastani. Minua kiinnosti selvittää, miten tuottajat näkevät projektityömallin vaikuttavan omaan työhönsä esihenkilönä ja kuinka he ratkaisevat vastaantulevia haasteita. Olen usein pohtinut asetettuja kysymyksiä luotettujen kollegojen kanssa ja haluan selvittää laajemmin mitä tuottajat asetetuista kysymyksistä ajattelevat. Opinnäytetyölläni halusin avartaa omaa näkökulmaani ja saada lisää työkaluja vaihtuvien työryhmien johtamiseen, ja ristiriitatilanteiden hoitamiseen sekä antaa myös muille pohdittavaa ja mahdollisesti uusia oivalluksia omaan työhönsä esihenkilönä.

2 Tutkimusmenetelmät

Opinnäytetyön teoreettisena pohjana käytettiin esihenkilötyötä, johtamista ja projektityötä käsittelevää kirjallisuutta sekä televisioalan toimintatapoja käsitteleviä artikkeleita sekä yleistä työlainsäädäntöä, joka määrittää esihenkilön velvollisuuksia ja vastuita.

Opinnäytetyöni perustuu kvalitatiiviseen eli laadulliseen tutkimukseen. Opinnäytetyössä käytin laadullista tutkimusmenetelmää, jonka aineistona olivat anonyymi kyselytutkimus sekä valikoiduille tuottajille tehty teemahaastattelu. Ensimmäisen vaiheen kyselylomake toteutettiin Google Forms-alustalla. Valitsin anonyymien vastaustavan antaakseni haastateltaville mahdollisuuden vastata avoimesti ja rehellisesti vaikeisiin kysymyksiin sekä tavoittaakseni laajan otannan alla työskentelevien esihenkilöiden keskuudessa. Kysely julkaistiin huhtikuussa 2022 Facebookin Tuotantotoimisto-ryhmässä, jonka jäsenenä oli tuolloin 296 tuotantopäällikkönä, linjatuottajana ja tuottajana työskentelevää ammattilaista. Lopulta kyselyyn saatiin 12 vastausta ja voidaankin todeta kyselyn vastausprosentin jääneen suhteellisen pieneksi. Vastanneiden tuottajien työkokemus vaihteli 5–25-vuoden välillä ja esihenkilökokemusta vastaajilla oli 4–12 vuotta.

Laadullisen tutkimuksen toisessa vaiheessa toteutin teemahaastattelun valituille tuottajalle, jotka työskentelevät tai ovat työskennelleet tuottajana televisiotuotannoissa. Teemahaastattelut toteutin sähköpostitse. Lähetin haastattelukysymykset yhdeksälle (9) tuottajalle, joista lopulta neljä (4) vastasi haastattelulomakkeeseen.

Haastattelujen tarkoitus ei ollut tuottaa yksiselitteisiä tuloksia, määritelmiä tai tilastoja. Kyselytutkimuksen ja teemahaastattelun tuottamalla aineistoilla pyrin ymmärtämään projektityömallin tuomia etuja ja haasteita televisiotuotannon onnistumiseen ja tuotannon johtamistyöhön sekä piirtämään kuvaa siitä mitä tuottajat ajattelevat televisiotuotannon työryhmän johtamisesta sekä tutkia sitä, miten opinnäytetyön teoreettisen pohjan antamat näkemykset peilaavat käytäntöön. Haastattelujen ja opinnäytetyössä käytettyjen suorien lainausten tavoite

on tehdä työstäni käytännön läheinen ja helposti lähestyttävä, sekä luoda kuvaa tuottajien kokemuksesta ja todellisesta työympäristöstä.

3 Projektityömuoto televisiotuotannoissa

Suomessa televisio-ohjelmia tuottavat tuotantoyhtiöt toteuttavat projektiliiketoimintaa, jossa projektituotoksia, eli televisio-ohjelmia, myydään televisiokanaville toimitusprojekteina. Televisiokanavista Yleisradiolla ja MTV:llä on myös jonkin verran omaa tuotantoa.

Tuotantoyhtiöiden projektiliiketoimintamalli mahdollistaa voimavarojen joustavan ja tehokkaan hyödyntämisen. Toimitusprojekti on asiakkaalle toimeksiannosta toteutettava kertaluontoinen tuote ja sillä on selkeä asiakas, jolle on tärkeää, että projekti toteutetaan tietyssä aikataulussa ja tietyllä laadulla. Onnistuneessa projektissa tavoitteet ovat selkeät ja keskeiset sidosryhmät tukevat projektin toteutusta. (Mäntyneva 2017, 10-13)

Tuotantoyhtiö siis toimii projektin vetäjänä ja vastaa siitä, että projekti pysyy aikataulussa, sovitussa budjetissa ja lopputulos on sovitun lainen. Tuotantoyhtiön puolesta projektin vetovastuussa ovat yleensä vastaava tuottaja ja tuottaja.

3.1 Projektityöryhmän rakenne televisiotuotannossa

Kuhunkin projektiin, eli tuotantoon, kasataan oma projektityöryhmä. Televisiotuotannon projektityöryhmän roolit ja esihenkilötyö eroaa huomattavasti perinteisistä projektiorganisaatioista. Televisiotuotannon työryhmässä työskentelee henkilöitä hyvin erilaisilla sopimuksilla, työntekijällä voi olla työsopimus tuotantoyhtiön kanssa tai olla työsuhteessa tuotantoon pestatulla alihankkijalla, työryhmän jäsen voi myös toimia yrittäjänä, kuten toiminimellä. (TTK 2019)

Tuottaja toimii projektinjohtajana ja esihenkilönä projektin kaikille työntekijöille riippumatta siitä millaisella sopimuksella työryhmän jäsen on projektiin kiinnitetty. Karkeasti yleistettynä televisiotuotannon työryhmän muodostavat minimisään seuraavat ammattinimikkeet: vastaava tuottaja, tuottaja, tuotantopäällikkö, tuotantoassistentti, ohjaaja, käsikirjoittaja, toimittaja, kuvaaja, valaisija, äänittäjä,

leikkaaja ja leikkausassistentti. Suurissa tuotannoissa ammattinimikkeitä on enemmän, mutta nämä luetellut löytyvät lähes jokaisesta televisiotuotannosta.

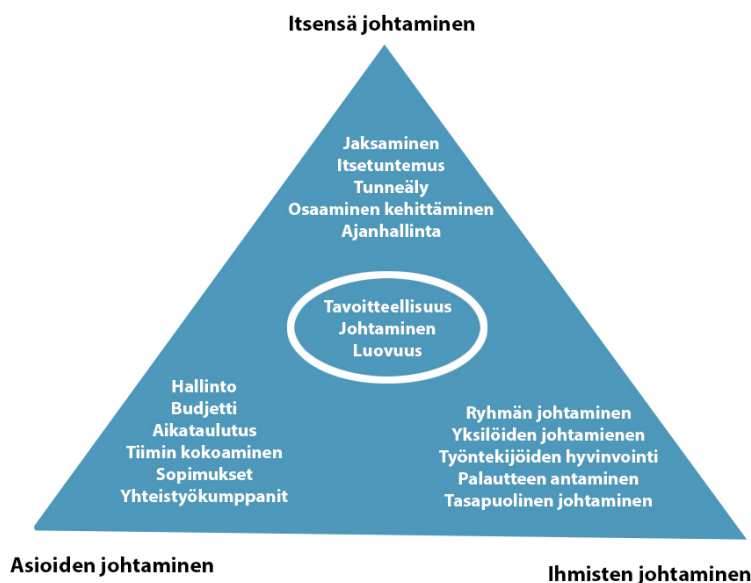
3.2 Televisiotuotannon esihenkilöt

Televisiotuotantojen esihenkilöinä työskentelevät vastaavat tuottajat, tuottajat, apulaistuottajat, tuotantopäälliköt, ohjaajat ja hodit eli head of department. Head of departmentilla tarkoitetaan esimerkiksi pääkuvaajaa, jolla voi olla esihenkilö- asema suhteessa kameraryhmään, johon kuuluu kameraoperaattoreita ja kamera-assistentteja. (Paanetoja 2022)

Tähän opinnäytetyöhön olen haastatellut tuottajia, joten esihenkilötyötä käsitellään tuottajien näkökulmasta.

3.2.1 Tuottajan työnkuva

Tuottajan ammattinimike on suhteellisen uusi ja sen alla työskentelevien toimikuvan kirjo on moninainen. Elina Saksalan mukaan yhteistä kaikille tuottajille, työskentelevät nämä tapahtumatuotantojen, teatterin, elokuvan tai television alueelle, on se, että tuottaja kokoaa tiimin ja johtaa sitä, vastaa budjetista ja projektinhallinnosta. Tuottajan työn voi jakaa kolmeen osa-alueeseen, jotka ovat itsensä johtaminen, ihmisten johtaminen ja asioiden johtaminen. (Saksala, 2015a, 7-8)



Kuva 1 Televisio-
tuottajan työn
ulottuvuudet mu-
kaillen Elina Sak-
salan kolmiomal-
lia.

Televisiotuotannossa tuottaja vastaa yksiselitteisesti tuotannon toteutumisesta. Tämä tarkoittaa sitä, että tuottaja on vastuussa siitä, että valmistettu tuote (eli televisio-ohjelma) vastaa sitä mitä asiakkaalle on myyty ja se toteutetaan suunnitellussa aikataulussa käytössä olevalla budjetilla. Käytännössä tuottajan vastuulla on tuotannon budjetin toteutuminen suunnitellusti, henkilö- ja kalustoresurssien oikeanlaisuus ja riittävyys, tuotantoaikataulun suunnittelu, seuranta ja toteutuminen sekä lopullisen tuotteen laatuvaatimusten täytyminen. Tuottaja johtaa asiantuntijoista koostuvaa työryhmää ja mahdollistaa sen, että jokainen työryhmän jäsen pystyy huolehtimaan omista vastuualueistaan.

Kyselyhaastatteluun vastannut tuottaja kuvailee työnkuvaansa seuraavasti:

”Sopivassa suhteessa tiimin ja tehtävän lopputuotteen tarpeiden täyttäminen, turvallisen työilmapiirin luominen ja sen varmistaminen, että jokaisella tiimin jäsenellä on työrauha, jotta he voivat yltää luoviin ja tuotannon kannalta parhaisiin ratkaisuihin.”

Tuottajan ammattitaidon kulmakiviä ovat organisointikyky, suunnitelmallisuus ja johtamistaidot. Tuottaja on yksittäisen televisiotuotannon projektinjohtaja ja tiimin esihenkilö ja tuottajan esihenkilönä toimii yleensä vastaava tuottaja tai tuottantoyhtiön toimitusjohtaja.

Polku tuottajaksi voi kulkea monenlaisten työtehtävien kautta. Saksala toteaaakin Tuottajan käsikirjassaan, että tuottajaksi ryhtyville ei aina ole selvää, että samalla on luovuttava omasta asiantuntijan roolistaan. Tuottajalta vaaditaan johtamisosaamista. Tuottaja työskentelee asiantuntijaorganisaatiossa, jossa johdettavan on luovia ihmisiä ja esihenkilönä toimivan ensisijainen tehtävä on tukea heitä onnistumaan ja tuottajan on oltava valmis aktiivisesti ratkaisemaan mahdollisia ongelmatilanteita. Asiantuntijaorganisaation johtaminen ei onnistu perinteisellä mallilla, missä esihenkilö kertoo alaisille mitä pitää tehdä ja miten työtehtävät toteutetaan. Saksala toteaa tuottajan työn olevan palveluammatti, jonka tärkeimpiä tavoitteita on kaikin tavoin mahdollistaa yhteisön jäsenten tehokas ja mielekäs työskentely ja heidän hyvinvointinsa. (Saksala 2015a, 28-29)

Asiantuntijaorganisaation johtaminen on hienovaraista työtä, jota ei voi tehdä ylästatuksesta käsin. Usein johdettavilla on tietävät käsillä olevista asioista syvällisempää tietotaitoa kuin esihenkilöllä ja tällöin esihenkilön tärkein tehtävä on organisoida tekemistä niin, että työryhmän täysi potentiaali tulee käyttöön. Esihenkilönä toimivan tuottajan täytyy siis omaksua ajatus, ettei hänellä välttämättä ole vastauksia ja taitoa kaikkiin esille nouseviin kysymyksiin.

4 Esihenkilötyö televisiotuotannossa

Ilman esihenkilöitä organisaatio ei toimi. Esihenkilö organisoii työt, auttaa muita tekemään työnsä hyvin, saa yhteistyön eri tahojen välillä toimimaan ja vastaa siitä, että oikeat henkilöt tekevät oikeita asioita oikeaan aikaan. Esihenkilön työskentelykenttä on laaja, oman tiimin lisäksi esihenkilö tekee yhteistyötä omien esihenkilöidensä, yhteistyökumppaneiden ja kollegojen kanssa. (Surakka & Laine 2011, 13)

Järvisen mukaan monet työyhteisöjen jatkuvaluonteiset ongelmat johtuvatkin esihenkilön vaikeuksista ottaa rooliaan haltuun tai tämän tekemistä johtamisen virheistä. Esihenkilö saattaa työskennellä liian erillään johdettavistaan tai hän on liian lähellä työyhteisöä ja sen jäseniä. Usein esihenkilö ei ole miettinyt omaa asemaansa esihenkilönä, eivätkä näin ollen tiedosta omaa valta-asemaansa suhteessa henkilöstöön. (Järvinen 2014, 83)

Kyselyyn vastanneiden tuottajista valtaosa näki esihenkilötyöllä olevan merkittävä vaikutus projektin onnistumiseen.

”Esimiestyö (tuotannon johtaminen) ei ole onnistunut, mikäli tuotanto epäonnistuu. Minusta nämä kulkevat käsikädessä.”

”Hyvällä esihenkilötyöllä voidaan haastavissakin olosuhteissa saada työryhmään sellainen henki, joka kantaa läpi vaikeuksien. Pienillä teoilla voi olla suuria vaikutuksia, kun työryhmälle saadaan tunne nähdyksi ja kuulluksi tulemisesta.”

Onnistunut esihenkilötyö on siis merkittävässä roolissa projektin onnistumisen kannalta. Eri aloilla ja erilaisissa työyhteisöissä esihenkilön työnkuva voi vaihdella paljonkin, on kuitenkin yleisiä toimintatapoja, joiden voidaan katsoa pätevän toimialasta riippumatta sekä lakeja ja säädöksiä, joita kaikkien toimialojen tulee noudattaa.

4.1 Työnantajan ja esihenkilön vastuut

Esihenkilö on työnantajan edustaja ja vastaa omalta osaltaan siitä, että työpäivällä noudatetaan työlainsäädäntöä. Työnantajan edustajat, eli esi- ja

lähiesihenkilöt, johtavat ja valvovat työntekijöiden työtä. He toimivat työnantajan edustajina ja heillä on omalta osaltaan työturvallisuuslain mukainen velvollisuus tarkkailla työtä ja työympäristöä, jotta työn tekeminen on terveellistä ja turvallista. (Paanetoja 2022)

Työsopimuslaki määrittelee työsuhteen keskeiset asiat. Työnantajalla on ns. direktio-oikeus, jolloin työnantaja määrittelee mitä tehdään, miten tehdään, missä ja milloin tehdään ja ketkä tekevät. Esihenkilöasemassa oleva työntekijä on työnantajan edustaja ja vastaa siitä, että työlainsäädäntöä noudatetaan. Jos ihmiset työskentelevä verkostossa yhteisen nimen alla yksityisinä yrittäjinä, työlainsäädäntö ei velvoita eikä suojele heitä. Yrittäjien paras turva on hyvin tehdyt sopimukset. Sopimukset myös ohjaavat ja helpottavat eri tahojen yhteistyötä. (Surakka 2018, 25-26)

Työnantajan on kaikin puolin edistettävä suhteitaan työntekijöihin samoin kuin työntekijöiden keskinäisiä suhteita. Työnantajan on huolehdittava siitä, että työntekijä voi suoriutua työstään myös yrityksen toimintaa, tehtävää työtä tai työmenetelmiä muutettaessa tai kehitettäessä. Työnantajan on pyrittävä edistämään työntekijän mahdollisuuksia kehittyä kykyjensä mukaan työurallaan etenemiseksi.

TYÖSOPIMUSLAKI 55/2001

Kuva 2 Ote työsopimuslaista.

Esihenkilön on hyvä tuntea työlainsäädäntöä ja tunnistaa tilanteet, joihin täytyy puuttua sekä tietää miten asioita lähdetään ratkomaan. Esihenkilönä työskentelevän täytyy tuntea työlainsäädäntö, jossa määritellään raamit sille, miten työtä saa teettää ja vastaavasti myös työntekijän velvollisuudet. Työlainsäädäntöä noudattamalla voidaan suojella sekä työnantajan että työntekijän asemaa sekä ehkäistä ristiriitatilanteiden syntymistä.

4.1.1 Tasapuolisuus ja turvallisuus

Tasapuolisuus ja oikeudenmukaisuus antaa avaimet onnistuneeseen johtamiseen. Esihenkilön on työlainsäädännön määräysten mukaan kohdeltava

työntekijöitä tasapuolisesti ja huolehdittava siitä, ettei ketään syrjitä iän, sukupuolen tai kansallisuuden perusteella.

”On ihan oleellista, että esimies katsoo, että jokainen tuntee tekevänsä työtä reilussa olosuhteissa ja olevansa tärkeä osa tuotantoa. Ja että jokainen saa antaa palautetta duunistaan ja tulee kuulluksi”

Työturvallisuuslaki edellyttää, että työnantaja huolehtii työntekijöiden henkisestä ja fyysisestä terveydestä ja turvallisuudesta työssä. Työturvallisuuslaissa kielletään häirintä, joka aiheuttaa työntekijän terveydelle haittaa tai vaaraa. Esihenkilön on puututtava kiusaamiseen ja häirintään, ja mitä aikaisemmassa vaiheessa häirintään puututaan, sen paremmin se saadaan kitkettyä. Työnantajan on järjestettävä työntekijöilleen lakisääteinen ehkäisevä työterveyshuolto. Työntekijän sairauksiin tai muihin henkilökohtaisiin asioihin liittyen esihenkilöllä on salassapitovelvollisuus eikä työntekijän sairauspoissaolon syytä saa kertoa työpaikalla. Työnantajalla on velvollisuus ilmoittaa vakavasta työtapaturmasta poliisille ja aluehallintoviraston työsuojelun vastuualueelle. Ilmoitusvelvollisuus perustuu lakiin työsuojelun valvonnasta ja työpaikan työsuojeluyhteistoiminnasta. (Surakka & Laine 2011, 22, 27; Työsuojelu 2022)

Haastatteluissa työntekijän tasavertainen kohtelu nousi useassa vastauksessa esille. Esihenkilöinä työskentelevät vastaajat pitivät tasavertaista työntekijän kohtelua yhtenä tärkeimmistä esihenkilön tehtävistä. Oma näkemykseni on, että tasavertaisuuden ja arvostuksen kokemus lisää luottamusta esihenkilön ja työntekijöiden välillä, joka taas lisää työntekijän sitoutumista projektiin ja parantaa työsuoritusta. Luottamuksen ja tasavertaisuuden puute taas heikentää työntekijän motivaatiota ja työhön sitoutumista.

4.2 Projektin johtamisen erityispiirteet

Projektin johdon tehtävä on projektin toteuttaminen. Projektinjohtamisen osa-alueita on suunnittelu, organisointi, projektin etenemisen seuranta ja raportointi, ongelmien ratkaiseminen, viestintä, muutosten kontrollointi ja riskienhallinta. Hyvin merkittävää projektin kannalta on organisoida projektiin osallistuvien työnjako. Toimivassa projektissa tehtävät ja vastuut on jaettu selkeästi ja työn

tekemiseen on yhteiset pelisäännöt. Esihenkilön vastuulla on, että kaikki työntekijät tietävät perustehtävänsä ja työt hoituvat. (Saksala 2015a, 29-30; Mäntynen 2016, 32)

Eri työnantajien, itsenäisten ammatinharjoittajien ja työsopimussuhteessa olevien työntekijöiden toimiminen samalla työpaikalla synnyttää epävarmuustekijöitä. Osa projektissa työskentelevistä henkilöistä saattaa samanaikaisesti työskennellä myös muissa projekteissa. Useiden erilaisten toimintakulttuurien yhteen sovittaminen voi johtaa esimerkiksi tiedonkulun katkoksiin ja epäselvyyksiin vastuista. Projektimainen työ asettaa myös esihenkilötyölle haasteita. (TTK2019)

Esihenkilö toimii oman yksikkönsä ja muun organisaation välillä. Esihenkilö kuljettaa organisaation viestikapulaa molempiin suuntiin. (Järvinen, 2014. 84-85)

Televisiotuotannossa tämä tarkoittaa työskentelyä oman tuotantoryhmän sekä tuotantoyhtiön johdon ja asiakkaan kanssa. Tuottajan on välitettävä tietoa tuotantoryhmälle tuotannon tavoitteista edustamansa tuotantoyhtiön ja tuotannon tilanneen asiakkaan näkökulmasta, sekä raportoitavat tavoitteiden toteutumisesta tai niiden haasteista tuotantoryhmän puolesta tuotantoyhtiön johdon sekä asiakkaan suuntaan. Tehtävä vaatii selkeää esihenkilön roolin ottamista ja tietynlaista henkisen etäisyyden pitämistä työryhmään.

Järvinen toteaa, että ”Esimies, joka sotkeutuu vahvasti työyhteisön ihmissuhteisiin ja menee mukaan sisäisen maailman imuun, menettää tilannetajunsa, kokonaisuuden hallinnan ja ammatillisen asenteensa.” (Järvinen, 2014. 84-85)

Haastatteluissa kysyin millaisia haasteita työn projektimaisuus tuo johtamistyöhön. Vastauksista nousi esille vaihtuvien työryhmien ja ryhmäytymisen haasteet. Koettiin, että ryhmän vuorovaikutus ja tutustuminen voi jäädä vähiin, ja tuottajat kokivat haastavaksi hyvän ryhmädynamiikan muodostamisen, kun projekteja toteutetaan hyvin tiukoilla aikatauluilla ja tuotantokohtaisesti

muodostetulla ryhmällä. Tiukoissa aikatauluissa työntekijöiden vahvuuksia, heikkouksia ja erilaisia työskentelytapoja oli vaikeaa tunnistaa ja tukea.

”Esihenkilönä toimimiseen nämä asiat aiheuttavat yleensä kiireen tunnun sekä paineen siihen, miten tiimi toimii yhdessä, onnistuuko ryhmäytyminen. Jatkuvasti vaihtuvat työryhmät aiheuttavat sen, ettei aina työn sujumuus hoidu vetoketjumaisesti vaan jokainen hakee rooliaan ja omaa paikkaansa ryhmässä.”

”Työntekijöitä ei ehditä perehdyttää (vrt. perehtyminen vs työhön opastaminen), henkilökohtaisia yhteyksiä ei synny, työntekijät (ja -antajat) ovat haasteellisen tuotannon jälkeen kiinnostuneempia jatkamaan toisiin hommiin kuin reflektoidaan tai tekemään työtä edellytysten parantamiseen eteen.”

Vastaajista osa taas ei kokenut projektimaisuutta pelkästään negatiivisena asiana ja haasteiden aiheuttajana, vaan selkeää projektin kesto nähtiin konflikteja rajaavana tekijänä.

”Tottakai alati vaihtuvat työryhmät on haastavia, mutta toisaalta lyhyehköissä tuotannoissa on aina loppupäivämäärä nähtävissä, mutta silloin henkilöiden väliset ristiriidat eivät ehdi paisua niin mittaviksi.”

”En näe tässä niinkään ongelmaa, kenties koska olen tehnyt projektitöitä niin kauan ja tottunut vaihtuviin työryhmiin.”

”Jokainen tuotanto on erilainen ja koko työryhmän rakenne muuttuu tuotannosta toiseen - samoin esihenkilöiden vastuualueet eri tuotantoyhtiössä. Toisaalta kaikki yllä mainitsemani ovat myös asioita, jotka pitävät esihenkilön kokoajan kehityksessä kiinni ja skarpina.”

Myös osa tuottajista työskentelee projektiin palkattuna ja näin ollen vaihtaa muun työryhmän tavoin työnantajaa projektin vaihtuessa. Tämä koettiin haastavaksi ja eräs haastatelluista tuottajista nosti esille esihenkilötyön rutiinien puuttumisen. Työnantajan vaihtuessa esihenkilökin voi työskennellä itselleen uudessa toimintaympäristössä eikä työnantajan toimintatavat ole esihenkilöllekään tuttuja, tästä koituvat väärinkäsitykset saattavat lisätä projektin kohtaamia haasteita ja ristiriitoja.

”Myös informaation kulun tärkeyttä ei voi tarpeeksi korostaa, se on tärkeää aina, mutta kun prosessit ja ryhmät muuttuvat jatkuvasti, ei rutiineja esimestyöhön, johtamiseen tai ryhmätyöhön ehdi välttämättä syntyä. Pahimmillaan nämä asiat voi vaikuttaa siihen, että syntyy konflikteja henkilöiden välillä tai syntyy informaatiokatkoksia. Isona ongelmana olen esihenkilötyössä huomannut sen, että kun esituotannolle on liian vähän aikaa ja esihenkilö on esimerkiksi itselleen uudessa talossa, ei hänelle ole välttämättä talon toimintatavat tuttuja. Niihin tutustumiseen ei ole varattu tarpeeksi aikaa ja tällöin jo perusasioissa voi informaation kulku alkaa rakoilemaan.”

Tuottajilta vaaditaan siis uusien toimintaympäristöjen nopeaa omaksumista ja herkkyyttä tunnistaa työntekijöiden tarpeita jo varhaisessa vaiheessa. Riittävä tai pikemminkin riittämätön työhön perehdytys tuo haasteita niin esihenkilö kuin työntekijä tasolle. Niin työntekijä kuin esihenkilökin voivat kokemuksen myötä oppia pärjäämään projektityön vaatimusten ja kiireen keskellä, mutta monet vaikeudet voitaisiin välttää lisäämällä aikaa perehdytykseen ja valmisteleviin töihin.

4.2.1 Toimivan tiimin muodostaminen

Hyvä ja osaava tiimi on yksi onnistuneen projektin kulmakivistä. Tosiasia on kuitenkin, että tuottaja ei aina voi vaikuttaa työryhmään, sillä toisinaan vastaavat tuottajat kiinnittävä osan työntekijöistä, tuottaja on veloitettu käyttämään tuottantoyhtiön vakituista henkilökuntaa tai halutut freelancer-tekijät eivät ole vapaana. Tuottaja saattaa myös ajautua palkkaamaan tiimin täydeltä saman henkilöstä väkeä, mikä ei välttämättä takaa parasta lopputulosta ja innovatiivisinta työryhmää. (Saksala 2015a, 56-57)

Tuottajan turvallisuushakuisuutta rekrytoinneissa pohdittiin myös haastattelujen vastauksissa:

”Vaihtuvien työryhmien kanssa esihenkilönä helposti ajautuu palkkaamaan jo entuudestaan tuttuja tekijöitä tiimiin, mikä ei välttämättä aina palvele tuotantoja, jotka saattavat toteutustavoiltaan ja tavoitteiltaan poiketa toisistaan. Tällöin henkilökemiat saattavat siis vaikuttaa rekryihin osaamista enemmän, eikä se välttämättä ole tuotannon onnistumisen kannalta edullista.”

”Helposti ajaututaan palkkaamaan entuudestaan tuttuja työntekijöitä, vaikka he eivät olisi sopivimpia kyseiseen tuotantoon. Samojen henkilöiden kanssa työkennellessä ongelmat ovat usein myös samoja, mutta tutut ongelmat koetaan usein olevan usein pienempi paha, kuin potentiaaliset uudet ongelmat. Samojen henkilöiden kanssa työnteko rutinoituu, mutta se ei ole välttämättä luovuuden kannalta hedelmällistä.”

Toimivan tiimin jäsenillä on hyvä olla tieto ryhmän jäsenten osaamisesta ja käytettävyydestä. Työryhmässä olisi hyvä keskustella riittävän kattavasti jokaisen roolista ja vastuista, sillä avoimuus lisää tiimin jäsenten sitoutumista projektiin ja selkeä työnjako tukee projektin onnistumista. Työntekijä tyypillisesti antaa parhaan mahdollisen panoksensa vasta, kun kokee siitä olevan hyötyä hänelle

itselleen, hyöty voi olla esimerkiksi arvostusta. Jos työntekijän työpanos ei tule näkyväksi, motivaatio työn tekemiseen voi laskea ja ryhmän jäsen voi kokea, ettei hänen panoksensa ole ratkaiseva. Jos jokaisen ryhmän jäsenen työpanos saadaan esille, koko ryhmän suoriutuminen paranee. (Mäntyneva 2016, 37; Surakka 2018, 20-21.)

Projektikohtaisten työryhmien haasteiksi luettiin mm. perehdyttämiseen ja esituotantoon käytettävän ajan puute, ryhmäytymisen vaikeudet, kommunikaation puute, freelancer-työntekijöiden väsymys, luottamuspuula esihenkilöiden ja ryhmän välillä sekä reflektoinnin ja projektin purkamisen puuttuminen projektien päättyessä.

”Uupumista, kun friikki ei uskalla kieltäytyä mistään työstä ja pitää kunnan lomina, siinä pelossa, että seuraavaa tuotantoa ei ole vielä tiedossa.”

”Aina aloitetaan tietyllä tavalla nollasta ja haetaan ryhmädynamiikkaa.”

”Palautteen anto tuotannon päätteeksi jää usein puolin toisin vaillinaiseksi, kun projektit loppuvat seinään ja uudet projektit ja vapaat alkavat niin esimiehellä kuin tiimiläisilläkin...”

Vastaajat pitivät projektikohtaista työryhmää myös hyvänä asiana. Uusi työryhmä nähtiin voimavarana, joka tuo tuotantoon intoa, uutta näkökulmaa ja ideoita, joiden avulla tuotantoa voidaan uudistaa eikä ns. ”leipiintymisen vaaraa” ole, kuten pysyvässä työryhmässä voisi olla. Projektin lyhyt kesto nähtiin myös konflikteja rajaavana tekijänä.

”Tietenkin uusi ryhmä on aina myös mahdollisuus. Jos edellisen ryhmän kanssa on ollut haasteellista toimia, on aina mahdollista tehdä muutoksia kokoonpanoon seuraavassa. Nämä mahdolliset haasteet tulisi kuitenkin käsitellä aina ryhmän ja/tai osallisten kanssa, jottei ongelmia lakaistaisi maton alle ja työntekijöille aiheutuisi mahdollisesti kauaskantoisiakin säröjä omaan ammatillisuuteensa.”

”Ajattelen, että välillä on hyvä saada uusia tekijöitä mukaan, jotta homma pysyy tuoreena ja ei tallata liian tuttuja polkuja.”

Projektiliiketoimintamalli pienentää yrityksen rekrytointien riskiä. Tästä voi syntyä houkutus palkata kokemattomampaa väkeä, palkkakustannusten säästämiseksi.

”On myös pienempi riski palkata tuore tekijä / uusi tuttavuus projektiin, kun tietää että työsuhde päättyy viimeistään projektin päätyttyä (vrt. vakituiset työsuhteet -> huono rekry voi kuormittaa etenkin pienen yrityksen kannattavuutta).”

”Projektiluontoisuus ja lähtökohtaisesti se, ettei projekteille ole varattu realistisesti tarpeeksi aikaa. Ihmiset vaihtavat viikoittain tai pahimmillaan päivittäin projekteja, eivät kotiudu mihinkään, väsyvät ja tuovat sen ja oman pahan olon sitten mukanaan seuraaviin projekteihin.”

Toimivan työryhmän muodostaminen on vaativaa ja siinä onnistuminen tai epäonnistuminen voi merkittävästi määrittää koko projektia ja lopputulosta. Henkilön, joka tiimiä valitsee, on käytettävä harkintaa valintoja tehdessään, mihin kannattaa panostaa ja missä tehtävässä pärjää vähän kokemattomampikin työntekijä. Kokemukseni mukaan tiimin kasaamiseen kannattaa osallistaa projekti vastuutehtävissä työskenteleviä henkilöitä, kuten ohjaajaa tai kuvaajaa. Koska ”dream team” ei ole aina saatavilla tässäkin kohtaa kannattaa miettiä miten tuotannossa panostetaan työhön perehdytykseen ja ennakkosuunnitteluun.

4.3 Ryhmädynamiikan tukeminen ja työntekijän motivoiminen

”Työelämässä kehkeytyy helposti ennakkoluuloja työntekijöiden ja johtajien välille.”, toteaa Huhtala kirjassaan asennejohtajuudesta. Huhtalan mukaan johtajan asenteella on iso merkitys, toiminnalla, sanoilla ja teoilla on vaikutusta kaikkiin ympärillä oleviin ihmisiin. Vastakkainasettelu harvoin palvelee yhteisen päämäärän löytymistä. (Huhtala 2015a, 19, 40)

”Se, että esihenkilö itse puhuu ja on avoin, lisää luottamusta ja avoimuutta koko ryhmän kesken. Teeskentely ja turha cheerleadaus on turhaa, ja sen läpi näkee nopeasti.”

”Pitäisi päästä eroon tuotanto vastaan työryhmä, joka valitettavasti on valloillaan osalla työntekijöistä. Onneksi omassamme olemme siitä päässeet ajoittain eroon.”

Esihenkilön yksi tärkeimmistä tehtävistä on tukea työntekijöiden muodostumista toimivaksi ryhmäksi. Ihmisillä on tarve kuulua joukkoon, mutta samalla jokainen tavoittelee ryhmässä itselleen sopivaa asemaa ja etuja. Ihmiset eivät toimi ryhmässä vain edistääkseen yhteistä tavoitetta, vaan jokaisella ryhmän jäsenellä on myös omat motiivit ja tavoitteet. Projektissa todennäköisesti myös

työskentelee ihmisiä eri pituisia aikoja, ja kaikki eivät ole mukana sen alusta loppuun saakka. Esihenkilölle on hyödyllistä ymmärtää ryhmän toimintaa syvästi ja edistää hyvää ryhmähenkeä. (Surakka & Laine 2011, 58; Mäntyneva 2016, 32)

”Työryhmä koostuu hyvin erilaisista henkilöistä, joiden kokemus ja työikä vaihtelee suuresti. On isoja oikeita murheita ja tuhansittain pieniä. Työelämätaidot freelanceja kuhisevalla alalla eivät ole aina kovin hyvät ja se aiheuttaa haasteita.”

Tiimin työnjakoon, kehittymiseen ja hyvinvointiin voi kuitenkin vaikuttaa monilla tavoilla, vaikkei unelmatiimiään saisikaan. Haastateltu kokenut tuottaja totesi seuraavaa:

”Hyvällä esihenkilötyöllä voidaan haastavissakin olosuhteissa saada työryhmään sellainen henki, joka kantaa läpi vaikeuksien. Pienillä teoilla voi olla suuria vaikutuksia, kun työryhmälle saadaan tunne nähdyksi ja kuulluksi tulemisesta.”

”Esihenkilönä olen työryhmän esimerkki, halusin tai en, ja jos pyrin kaikessa omassa toiminnassani työryhmän toimivuutta parantaviin toimiin, uskon että siten pystyn parhaiten siihen vaikuttamaankin. Jos taas olen esihenkilönä esim. epäjohdonmukainen, äkkipikainen, en tartu ongelmiin ja haasteisiin, kuormitan kollegoitani omilla tunneryöpyilläni jne. on melko varmaa, että se vaikuttaa koko ryhmän toimintaan heikentävästi.”

Ryhmädynamiikka muodostuu ryhmän jäsenten välisestä vuorovaikutuksesta ja ryhmälle muodostuu usein oma tapa kommunikoida. Esihenkilön toiminta vaikuttaa merkittävästi siihen millainen kommunikaatorakenne ryhmään muodostuu ja ihanteellisessa ryhmässä tieto kulkee luontevasti sen jäsenten välillä. Esihenkilön on tärkeää viettää riittävän paljon aikaa työryhmänsä kanssa. Esihenkilön osallistuminen lujittaa työryhmän jäsenten välisiä suhteita ja antaa heille mahdollisuuden keskustella omista tehtävistään ja niihin liittyvistä haasteista. Osallistuminen antaa myös esihenkilölle paremman näkyvyyden siihen, miten projekti etenee ja onko mahdollisia haasteita näköpiirissä. (Surakka & Laine 2011, 62; Mäntyneva 2016, 34)

”Vaihtuvien ryhmien kanssa menee aina myös aikaa ryhmädynamiikan löytymiseen, eikä ryhmä aina toimi tarpeeksi nopeasti hyvin yhteen. Tämä vaatii johtamiselta joustoa ja ilmiön ymmärtämistä ja se voi turhauttaa, kun ”aina joutuu painamaan samojen ongelmien kanssa”. Luonnollisesti, sillä samat ryhmädynamiikan haasteet tulevat usein esiin aina, kun edes osa ryhmästä vaihtuu.”

”Tiimin yhteiset lounastauot ovat olleet loistava tapa tiimiytyä, me henki saadaan helpommin syntyään, kun ryhmällä on yhteisiä hetkiä, ilman tikittävä kelloa vieressä ja kun voidaan ajautua keskusteluissa muihinkin kuin projektiin liittyviin asioihin.”

Hyvä yhteishenki on tärkeää, mutta todellisuudessa ryhmä toimii harvoin täysin tasavertaisesti, joku ryhmässä dominoi ja joku taas vetäytyy. Tästä seuraa se, että ryhmässä valtaapitävien mielipiteillä voi olla enemmän merkitystä kuin heidän, joilla olisi enemmän asiantuntemusta. Riskinä on, että ryhmä tekee huonompia päätöksiä, kuin mikä sen potentiaali olisi. (Surakka & Laine 2011, 64-65)

Esihenkilön on osattava myöntää omat puutteensa ja otettava vastaa työryhmän tietämystä.

”On osattava kuunnella, ottaa oppia ja kysyä ja haastaa toimintamalleja. Moleminpuolisella arvostuksella pääsee pitkälle, ja on uskallettava sanoa jos ei tiedä.”

”Kaikki esimerkiksi tekninen henkilöstö on aina minua osaavampia omalla tontillaan ja näin ajattelen myös muista työryhmän jäsenistä - jokainen on oman alansa asiantuntija ja minä satun olemaan aina kyseisessä tuotannossa omassa roolissani. Työroolimme ei kuitenkaan aseta meitä arvojärjestykseen ihmisiinä, joten sen asetelman, että olen jonkun osaavamman henkilön esihenkilönä ei tarvitsekaan tuntua miltään.”

Osa vastaajista näki ryhmäytymisen olevan enemmän sen jäsenten kuin esihenkilön vastuulla, ja tuottajan vaikutusmahdollisuuksia ryhmähenkeen ja tiimi työn toimivuuteen pidettiin rajallisena.

”Työryhmän johtaminen vaatii kuitenkin usein enemmän, kun sitä on mahdollista tarjota. On työryhmiä, joissa ei ole selkeää esihenkilöä ja silti nämä ovat onnistuneet. Mieltäni tässä kohtaa onko ryhmäytymisellä suurempi merkitys onnistumiseen, kuin esihenkilötyöllä. Ryhmäytyminen on koko työryhmän ja tiimin vastuulla.”

”Työntekijän vastuu usein unohtetaan työskentelykulttuurin ylläpitämisessä. Avialalla työskentely on liian usein epäammattimaista. Vuorovaikutus ja tapa, jolla kommunikoidaan on välillä ikävää. Asioista on haastava keskustella ilman, että vastapuoli ottaa asiat henkilökohtaisina loukkauksina. Toki olemme luovalla alalla, mutta siitä huolimatta ihan kaikkea ei tulisi tapahtua.”

Esihenkilö toimii tärkeänä esimerkkinä työryhmälle, kuinka asioista viestitään ja kuinka vastuuta kannetaan. Esihenkilön on huolehdittava, että työprosessit on kunnossa, eli työtehtävät ja vastualueet on jaettu selkeästi ja nämä ovat myös työntekijöiden tiedossa. Hyvän ryhmädynamiikan saavuttamiseksi esihenkilön

täytyy antaa aikaa myös yksittäiselle työntekijälle, sillä työntekijän motivaation kannalta on hyödyllistä, että tämän antama panos huomataan. Tutkimusaineiston perusteella voisi päätellä, että yksilön johtamisen tärkeyttä ei tunnisteta esihenkilön tehtäväksi ja tärkeäksi osaksi koko työryhmän kannalta.

4.3.1 Työntekijän tukeminen

Laki velvoittaa työnantajaa huolehtimaan terveellisestä ja turvallisesta työympäristöstä sekä seuraamaan työn kuormittavuutta, työaikoja ja työilmapiiriä. (TTK 2019) Esihenkilön tehtävä on huolehtia siitä, että nämä asiat toteutuvat.

Av-alalla työskennellään freelancereina ja pätkätöissä, joka lisää paineita työllistymisestä ja aiheuttaen epävarmuutta siitä, kuinka pitkä pätkä töitä kulloinkin on tiedossa. Tästä epävarmuudesta syntyy työpaikoille monenlaisia säröjä, kuten luottamuspulaa, jolla voi olla pitkät jäljet. Kun työsuhteet ovat epävarmoja, työntekijät eivät välttämättä uskalla nostaa työsopimuksen tai työyhteisön epäkohtia esille, jottei leimautuisi vaikeaksi tyypiksi ja näin menettäisi työmahdollisuuksia. Epävarmuus ja halu varmistaa toimeentulo saa työntekijät ottamaan vastaan peräkkäisiä projekteja, jolloin aikaa palautumiseen ei ole. Työssä jaksaminen ja työn jatkuminen jää työntekijän omalle vastuulle. (Kivi 2022)

”Työntekijöiden työssäjaksamista voi edistää lyhyissäkin työsuhteissa dialogisella keskustelulla työntekijän elämäntilanteesta, jaksamistasosta jne. Tärkeintä on pyrkiä ottamaan työntekijän työntekemiseen mahdollisesti vaikuttavat asiat huomioon työtä järjestettäessä, kuunnella ja kuulla, miten työntekijä itse kokee tilanteensa ja tukea häntä mahdollisissa jaksamiseen liittyvissä haasteissa. Työnantajan on kannettava vastuunsa työntekijöistään myös lyhyissä työsuhteissa.”

Työntekijän työhyvinvointi koostuu fyysisestä, psyykkisestä, sosiaalisesta ja henkisestä tasapainosta. Työhyvinvointi on subjektiivinen kokemus, johon vaikuttavat paitsi työpaikan ihmissuhteet ja työolot myös henkilökohtaisen elämäntilanteet ja aikaisemmat kokemukset. Esihenkilö voi vaikuttaa työntekijän työhyvinvointiin olemalla tavoitettavissa, mitoittamalla työtehtävät ja työmäärän oikein, huolehtimalla että tiimi tietää tavoitteet ja toteuttamiseen on riittävät resurssit, työntekijän vapaa-aikaa kunnioitetaan ja hyvin tehdystä työstä kiitetään.

Esihenkilön on oltava puolueeton tukipilari työryhmälleen. (Saksala 2015a, 43-44)

Työntekijöiden motivoiminen, tukeminen ja tiimin jäsenen huomioiminen nousi esille muutamissa vastauksissa.

”Yritän muistaa kiittää ihmisiä hyvin tehdyistä töistä, pyrin aina tervehtimään kaikkia ja muistamaan kysyä jokaiselta edes jossain välissä kuulumisia. Mikäli joku tulee puheilleni epäkohdan kanssa, pyrin rohkaisemaan jatkossakin ilmoittamaan epäkohdista. Pyrin siihen, että luokseni uskaltaisi tulla juttelemaan matalalla kynnyksellä.”

”Sanon jotain henkilökohtaista, juttelen, kohtaan ilman kiirettä, kohdella tasaveroisesti ja huomioida. Auttamalla heitä onnistumaan työssään, esimerkiksi auttamalla ratkaisemaan ongelmia ja tekemällä joskus sellaisen työn mitä he karttavat.”

Työsopimuslain mukaan työnantajan on pyrittävä edistämään työntekijän mahdollisuuksia kehittyä kykyjensä mukaan työurallaan etenemiseksi. (Kupias ym. 2015) Työssä kehittyminen ja eteneminen myös tukevat työhyvinvointia ja työmotivaatiota. Projektiliiketoimintaan perustuvalla televisioalalla, jossa työsuhteet ovat lyhyitä ja työntekijän työnantaja vaihtuu projektin vaihtuessa, työuralla eteneminen ja ammattitaidon kehittäminen jää usein kokonaan työntekijän itsensä harteille.

”Monet ammattilaiset saattavat tehdä vuosikymmeniä omaa professiotaan esim. äänittäjinä tai kuvaajina, vaikka heiltä saattaisi löytyä osaamista ja kiinnostusta moniin muihinkin tehtäviin. Kukaan ei välttämättä huomaa tai huomioi sitä, eivätkä työntekijät projektista toiseen kahlatessaan osaa tai jaksa alkaa tuoda osaamistaan tai kiinnostustaan esiin.”

Työelämä vaatii oppimista, työtehtävät ja -käytännöt muuttuvat ja uusia kollegoita tulee tiimiin. Esihenkilön on aktiivisesti otettava selvää työntekijän potentiaalista kehittyä sekä nostaa työryhmän osaamisen ja asiantuntemuksen esiin. Jokainen ryhmän jäsen haluaa yhteyden esihenkilöön ja kommunikoida suoraan tämän kanssa. Jos esihenkilö ei kommunikoi alaistensa kanssa suoraan, antaa hän viestin, ettei arvosta tai ole kiinnostunut. Jos ryhmän jäsen kokee, että työpanoksella on merkitystä, hän motivoituu ja lisää panostusta. Sama pätee toisinpäin, usein työpanos pienenee, jos työntekijä kokee ettei panoksella ei ole merkitystä. Palautteen antaminen on yksi tuottajan tärkeimmistä tehtävistä, tuottaja on työnjohdollinen esihenkilö. Palautteen antamiselle on monta tarkoitusta,

halutaan parantaa laatua, optimoida resursseja ja ilman palautetta työntekijä on oman arvionsa varassa siitä, onko työn tulos halutun kaltainen. Palaute kannattaa antaa suunnitellusti, tuottajan on hyvä miettiä jo etukäteen missä vaiheessa tuotantoa ja mistä asioista palautetta annetaan. (Kupias ym. 2015; Saksala 2015a, 80; Surakka 2018, 48-49, 65)

Esimiehenä työskentelevien haastateltujen vastauksissa nousi esille pyrkimys edistää työntekijöiden urakehitystä niillä rajallisilla keinoilla mitä projektityössä on.

”Pyrkiä antamaan etenemis mahdollisuuksia uusissa projekteissa. Suositella ja kertoa muille kollegoille työntekijän vahvuuksista ja onnistumisista sekä suositella häntä uusiin työtehtäviin.”

”Minä tykkään antaa ihmisillä mahdollisuuksia kokeilla uutta, sillä koen ettei tällä alalla pidä rajoittaa omaa eikä muiden tekemistä. Kaikki tekeminen ja eri roolit tukevat toisiaan.”

”Tarjoamalla mahdollisuuksia edetä. Myös työntekijä itse on tämän osalta vastuussa: täytyy osata tuoda rohkeasti esiin tarpeensa saada uusia haasteita.”

Johtaminen on vaikuttamista, mitä enemmän esihenkilö on henkilökohtaisesti ihmisten kanssa tekemisissä, sitä paremmin hänen asenteensa toteutuu työntekijöiden keskuudessa ja sitä enemmän hän pystyy vaikuttamaan. Työntekijöiden asenteisiin vaikuttaminen voidaan nähdä myös siten, että johtaja saa työntekijät kukoistamaan ja kasvamaan. (Huhtala 2015a, 59-60)

Esihenkilön kannattaa panostaa pitkäjänteiseen luottamuksen rakentamiseen. Kun luottamus esihenkilön ja työntekijöiden välillä on vankka, työseuraaminen ja johtaminen koetaan esihenkilön positiivisena kiinnostuksena. Jos taas esihenkilöön ei luoteta, samat toimenpiteet voidaan kokea kyttäämisenä ja epäluottamuksen osoituksina. Esihenkilö voi rakentaa luottamusta esimerkiksi ottamalla työntekijän edun huomioon päätöksenteossa. Menestyvä esihenkilö toimii palvelukseksi tiimiään, jolloin nämä ottavat vastuun omasta työstään sekä ryhmän toimivuudesta. Esimiehen ja alaisen välisessä suhteessa luottamus mahdollistaa syvän ja pysyvän oppimisen, palautetilanteessa on helpompi uskoa, että on oikeasti niin hyvä kuin toinen sanoo. Tällöin myös suostuu kuuntelemaan toisen kipeitäkin huomioita ja kehittymisvinkkejä. Luottamus mahdollistaa

rohkean oppimisen ja epämurkavuusalueelle menemisen. (Surakka & Laine 2011, 140; Kupias ym. 2015; TTK 2019;)

Televisiotuotantojen projektimaisuus ja vaihtuvat työryhmät tekevät luottamuksen pitkäjänteisestä rakentamisesta haastavaa ja useat vastanneista esihenkilöistä kokivat, etteivät ehdi tutustua jokaiseen tiimin jäseneseen riittävästi.

”Jos työryhmä olisi pysyvämpi, työntekoon löytyisi helpommin rutiinit omat roolit ja näin myös roolien vaihtaminen ja uuden kokeileminen voisi olla hedelmällisempää, kun on tukea saatavilla. Olisi helpompaa lukea työryhmää, mahdollisia konflikteja tai ihan yksittäisen työryhmänjäsenen jaksamista ja vointia. Luottamus on helpompi luoda, kun ryhmä tekee pidemmän aikaa yhdessä töitä.”

”Olen kyllä yrittänyt panostaa etenkin itselle uusien tiimiläisten kanssa siihen, että käyn joka aamu kysymässä kuulumiset ja tehdä itsestäni helposti lähestyttävän. Toki toisinaan esihenkilö voi tuntua etäiseltä, sillä en ole fyysisesti yleensä läsnä siinä mitä editissä tai kentällä.”

Tutkimusaineistosta voi päätellä aitoa kiinnostusta työntekijöiden hyvinvointia kohtaan ja esihenkilöillä on työkaluja työntekijän tukemiseen. Kokonaisvaltaisen työhyvinvoinnin johtaminen taas on projektityössä hankalaa, koska johdettavat työntekijät vaihtuvat usein, projekteilla on tiukat aikataulut eikä esihenkilö välttämättä ehdi tutustua riittävästi jokaiseen tiimin jäseneseen. Avoimen ilmapiirin ja luottamuksen rakentaminen esihenkilön ja työntekijän välille voi olla haastavaa, koska projektityöt ovat usein lyhytkestoisia. Kiireisillä esihenkilöillä voi olla haastavaa huomioida työryhmän ”hiljaiset, tyytyväiset” työntekijät ja näiden tarpeet, koska nämä eivät nouse ryhmätilanteissa esille. Kehityskeskustelut eivät ole projektityössä yleinen käytäntö ja työntekijöiden urakehitys nojaa paljolti siihen, että työntekijä tuo esiin omia toiveitaan ja tavoitteitaan. Työntekijän urakehityksen tukeminen perustuu siihen, että tuottaja joko antaa itse työntekijälle uusia vastuita tai suosittelee tätä uusiin työtehtäviin tuottajakollegoille. Tämä toimintamalli suosii ulospäinsuuntautuneita työntekijöitä, kun taas hiljaisemmat, mutta työnsä menestyksekkäästi hoitavat ammattilaiset, saattavat jäädä urallaan paikoilleen.

4.3.2 Ristiriitatilanteet

Työyhteisöjen tai tiimin jäsenten ristiriidat ja ongelmat ovat normaalia arkea jokaisella työpaikalla. Jos työtehtävät vaativat paljon yhteistyötä eri ihmisten kesken, on hyvin todennäköistä, että kanssakäymisessä ilmenee vaikeuksia. Hyvinvoivassa ja turvallisessa työyhteisössä ristiriitatilanteita ratkotaan rakentavasti ja toista kunnioittaen. Syntyneet ristiriidat muodostuvat ongelmiksi silloin, kun ne vaikuttavat työn tekemiseen ja työn jälkeen. Esihenkilön vastuulla ja tehtävänä on puuttua ongelmatilanteisiin ja auttaa työntekijöitä ratkaisemaan ne. Konfliktiteille alttiita ovat erityisesti asiantuntijatiimit, joissa tiimityö vaatii erilaisten ammatillisten ja tieteellisten näkökulmien yhdistämistä. (Surakka & Laine 2011, 178; Järvinen 2014, 115-116)

Kyselyhaastattelussa konfliktit ja niiden ratkominen nousivat enemmistön vastauksissa esille osana esihenkilön työtä.

”Konflikteihin puuttuminen on vaikeaa ja raskasta, mutta välttämätöntä.... Välillä esihenkilön on oltava tiimilleen roskis ja vain kuunnella. Eikä missään nimessä juoruttava asioista, vaan koittaa etsiä asioille ratkaisuja. Tällöin on toki toivottavaa, että esihenkilöllä itsellään on edes yksi esihenkilö, kenelle voi luottamuksella asioista kertoa.”

Järvinen kirjoittaa, että eri organisaatioiden ongelmien selvittelyssä tulee usein ilmi, että kukaan ei halua ottaa vastuuta ongelmien hoitamisesta. Tästä tulee vaikutelma, ettei johtajat ja esihenkilöt pidä ongelmien ratkaisemista ja organisaation sisäistä kehittämistä keskeisenä työtehtävänä. Ongelmien käsittelyä väistellään, koska siitä aiheutuu yleensä paljon lisätyötä ja päänvaivaa. Järvinen yleistää, että työntekoa ja ilmapiiriä vaikeuttavat ongelmatilanteet, ovat merkki organisaation johtamisongelmista. (Järvinen 2014, 82-83)

Tiimien pitkäjänteistä johtamista vaikeuttaa myös televisioalan projektiliiketoimintamalli, jossa jokaiseen tuotantoon valitaan uudet esihenkilöt ja uusi tiimi se, että tuotantoyhtiöllä vain vähän vakinaista henkilökuntaa, jotka voisivat kehittää yrityksen työkuluttuuria.

”Haastavia tilanteita kärjistää alalla ehkä ennemminkin esihenkilöiden puutteet henkilöjohtamisessa, sekä alan yleiset käytännöt, jotka eivät usein tue työnantajien vastuuttamista työntekijöistään, jotka taas usein ovat freelancereita.”

”Purkupalaverit olisi hyvä tapa jokaisen tuotannon päätteeksi, mutta työn projektiluontaisuuden vuoksi voi olla usein vaikea järjestää.”

4.3.3 Ongelmien ja ristiriitatilanteiden ratkominen

Työpaikan ongelmien ja ristiriitojen ratkominen ja käsittely on osa johtamistyötä. Esihenkilön on tärkeää miettiä, miten suhtautuu ongelmia kohdatessaan. Lakaiseeko hän ongelmat maton alle, vältteleekö vai alkaako aktiivisesti selvittämään tilannetta? Jos esihenkilöllä ja johdolla ei ole tarpeeksi tietoa konfliktitilanteiden dynamiikasta, johtaa tilanne helposti isompaan ja monimutkaisempaan ongelmien kierteeseen. Johto määrittelee sen, miten organisaatiossa kohdataan ja käsitellään konflikteja. Jos esihenkilö- ja johdostasolla ei selvitetä ristiriitoja ja epäselvyyksiä, on tyypillistä, että tämän kaltaiset ongelmat kertautuvat alemmissä portaissa. Johtoportaassa muhivat ristiriidat ja epäselvyydet heijastuvat ja kertautuvat alemmille portaille. *”Aika hoitaa” -periaate on harvoin konfliktijohtamisessa tuloksellinen*”, kirjoittaa Järvinen. (Järvinen 2014, 79-81)

Esihenkilön pitäisi kartoittaa syntyneen ongelman juurisyyt, onko kyse työyhteisön toimintakulttuurissa, yksittäisen henkilön tuottamassa tilanteesta vai ihmisten välisistä suhteista. Usein töiden organisointiin liittyvät haasteet koetaan ihmissuhdeongelmina. Kun ongelmia ilmenee, esimiehen kannattaisi lähteä ensitöikseen selvittämään työyhteisön kantavien rakenteiden kuntoa. Suurin osa työyhteisöjen haasteista johtuukin rakenteellisista syistä, kuten epäselvästä työnjaosta, epävarmuuksista toimenkuvissa ja vastuissa sekä työyhteisön pelisääntöjen tai palaverikäytäntöjen puutteesta. Tällaisessa tapauksessa ihmisten väliseen suhteisiin vaikuttaminen ei poista ongelmaa ja tilanne voi kärjistyä uudestaan. Usein ongelmat eivät ratkea, jos yritetään saada kahta ihmistä pitämään toisistaan, sen sijaan pitäisi korjata toimintatapaa tai työnjakoa. (Surakka & Laine 2011, 178-181; Järvinen, 2014, s.109-110;)

Tutkimusaineistossa esihenkilön roolia ja mahdollisuuksia ongelmien ehkäisyssä sekä tunnistettiin että ei tunnistettu. Vastauksissa korostuivat ongelman aiheuttajana henkilöiden väliset ristiriidat.

”Ristiriitoja aiheuttavat oman kokemukseni mukaan mm. erilaiset tavat työskennellä, henkilökemioihin liittyvät asiat, ihmisten kuormituksesta ja väsymyksestä johtuvat kiukuttelut, työskentelyyn kohdistuvat odotukset, jotka eivät täyty ja sisältyihin liittyvät moraaliset kysymykset.”

”Työryhmä koostuu hyvin erilaisista henkilöistä, joiden kokemus ja työikä vaihtelee suuresti. On isoja oikeita murheita ja tuhansittain pieniä. Työelämätaidot freelanceja kuhisevalla alalla eivät ole aina kovin hyvät ja se aiheuttaa haasteita.”

Toisaalta vastaajat myös painottivat vastauksissaan esihenkilön roolia ja vastuuta ongelmatilanteiden hoitamisessa ja ehkäisemisessä.

”Se miten työryhmä toimii yhdessä, alkaa tuotannon kick offista ja siitä millaiset pelisäännöt tuottaja ryhmälle asettaa toimimisen suhteen. Ja tekee selväksi myös, miten epäkohtiin puututaan ja kuka puuttuu.”

”Esihenkilön tärkein tehtävä on sopivassa suhteessa tiimin ja tehtävän lopputuotteen tarpeiden täyttäminen, turvallisen työilmapiirin luominen ja sen varmistaminen, että jokaisella tiimin jäsenellä on työrauha, jotta he voivat yltää luoviin ja tuotannon kannalta parhaisiin ratkaisuihin”

”Ongelmatilanteissa pyrin olla näkyvästi vaikuttamassa ja luomassa uutta mahdollisuutta. Etten jätä ongelmia muiden ratkaistavaksi.”

Esihenkilö voi parhaiten ennaltaehkäistä ongelmatilanteita huolehtimalla työyhteisön perustoimintojen kunnosta. Selkeällä työnjaolla ja yhteisillä kaikkien tiedossa olevilla pelisäännöillä, voidaan estää monien virheiden, yhteentörmäysten ja konfliktien syntymisen ja niistä seuraavat ikävät riitatilanteet. Harmillisen usein esihenkilö ei kuitenkaan tarkastele ristiriitatilanteita tästä näkökulmasta, vaan hakee syytä tilanteeseen henkilöistä. Järvinen vertaa kirjassaan Esimies ongelmatilanteissa lähestymistapaa näin: *”Lähestymistapa on virheellinen: sama kuin joku hakisi talonsa kosteusvaurion syytä ensimmäisenä tummuneista tapeteista tai mädäntyneistä laudoista eikä katolla olevista vaurioista.”* Järvisen mukaan esihenkilön onkin tärkeää tiedostaa, että rakenteelliset epäkohdat tulevat usein näkyviksi yksittäisten henkilöiden keuhoina työsuorituksina, huonona työkäytöksenä, yhteistyöongelmina tai jopa heikkona työmotivaationa ja tyytymättömyytenä. Myös kokeneet esihenkilöt sortuvat syyllisten jahtaamiseen ja ongelmien henkilöitymiseen, koska se on useimmille ihmisille luontainen tapa toimia. (Järvinen 2014, 109-110)

Osa haastatteluun vastanneista tuottajista painottivat konflikteja ennaltaehkäisevää työtä tärkeänä osana esihenkilön toimenkuvaa. Nähtiin, että omalla esimerkillä, keskustelulla ja luottamuksellisen ilmapiirin luomisella on merkitystä.

”Itse suosin suoraa puhetta ongelmatilanteiden ilmetessä: puhelinkeskustelu (tai liveinä mutta ”epävirallisesti” mikäli mahdollista) asianomaisten kanssa erikseen. Teen ”myyrän työtä”, jossa yritän vastapuolia saamaan asettumaan toisen asemaan.”

”Pyrin siihen, että työryhmän jäsenet tutustuvat toisiinsa heti alussa. Teen selväksi yhteiset tavoitteet ja päämäärän ja pyrin siten sitouttamaan porukan yhteen. Mahdollistamalla pieniä yhteenkuuluvuutta lisääviä asioita, kuten yhteinen lounashetkiä, afterwork, pullakahvit tms. Ylläpitämällä hyvää, avointa ja lämmintä ilmapiiriä.”

”Yritän muistaa kiittää ihmisiä hyvin tehdyistä töistä, pyrin aina tervehtimään kaikkia ja muistamaan kysyä jokaiselta edes jossain välissä kuulumisia. Mikäli joku tulee puheilleni epäkohdan kanssa, pyrin rohkaisemaan jatkossakin ilmoittamaan epäkohdista. Pyrin siihen, että luokseni uskaltaisi tulla juttelemaan matalalla kynnyksellä.”

Aina konfliktit eivät tule syystä tai toisesta esihenkilöiden tietoon. Tällöin esihenkilö ei pysty purkamaan tilannetta ja auttamaan työryhmää.

”Minulle ei esihenkilönä ole uskallettu puhua asiasta tilanteen vallitessa vaan vasta jälkikäteen, kun projekti on jo ohi, eikä henkilöt ole enää työsuhteessa. Tällöin asioihin on todella vaikea puuttua.”

Joskus yksilöiden ongelmat näkyvät työpaikalla ja vaikuttavat henkilön työntekoon, käyttäytymiseen tai laajemmin työyhteisön toimintaan. Henkilölähtöiseen ongelmaan viittaa tilanne, jossa työntöön edellytykset ja rakenteet ovat kunnossa, mutta siitä huolimatta henkilö ei suoriudu tehtävistään tai toimi kuten pitäisi. Esihenkilö voi kokea, että tällaisiin henkilökohtaisiin ongelmiin on vaikeaa tai epämiellyttävää puuttua ja niitä on hankala selvittää. Johtajan tehtävä on vaikuttaa asenteisiin ja pyrkiä vahvistamaan sellaista käyttäytymistä ja työtapoja, joka rakentaa yhteistyötä. On paljon helpompaa vahvistaa hyvää asennetta kuin muuttaa huonoa. (Järvinen 2014, 112; Huhtala 2015a, 144)

Myös televisiotyön projektiluonteisuus osaltaan vaikeuttaa ongelmatilanteiden käsittelyä. Vastauksissa nousi esille, että usein projektin päätteeksi ei käydä riittäviä palautekeskusteluja, työntekijöillä tai työnantajalla ei ole halua reflektointiin

ja tiimin jäsenillä on jo kiire seuraavaan tuotantoon. Useassa vastauksessa kائیvattiin työnantajan tukea työyhteisön toimintakulttuurin kehittämiseen.

”Kerran olen ollut kolmikanta keskustelussa mukana esihenkilönä vuosi konfliktin jälkeen. Se oli oikea tapa selvittää asia, mutta uskon tuon olleen hyvin harvinaisen kerta. Luulen että ihmiset vain antavat usein asioiden vain olla.”

”Pahat ristiriitatilanteet voi ilmetä, jos tuotanto kriisiytyy ihan kunnolla ns. vyörymäreaktion takia (liian tiukka aikataulu, huono tuotannon suunnittelu, vääriä ihmisiä palkattu väärin työrooleihin, henkilökemiat, informaation katkokset, aikataulun viivästyminen, epäonnekkaat sattumat muuten vaan, sairaslomat.). Tällöin tuotanto vain taistellaan tavalla tai toisella läpi ja lopuksi todetaan, että tästäkin selvittiin ja oikein hyvä tv-ohjelma tuli tästäkin ;).”

”Johtamistaitoja pitäisi yleisesti vastaavien tuottajien osalta kehittää, saada työntekijät kiinnostumaan oman osaamisensa kehittämisestä, yrityskulttuureja tuoda näkyvämmiin esiin, tukea esihenkilötyöhön tulisi olla saatavilla esimerkiksi työnohjauksen, valmennuksen tai mentoroinnin avulla.”

Työryhmän jäsenten välisten konfliktien selvittäminen vaatii esihenkilöltä malttia ja tunteiden hallintaa, pitäisi pystyä pysymään irti työntekijöiden tunteista ja omata kykyä käsitellä tilanteita rationaalisesti, mutta empaattisesti. Esihenkilöillä pitäisi olla riittävästi aikaa paneutua konfliktin syihin ja riittävä ymmärrys työntekijöiden työtehtävistä, voidakseen ratkaista ristiriitoja aiheuttavat tilanteet onnistuneesti. Työntekijöiden osallistaminen ongelmantilanteen ratkaisuun voi lisätä työntekijän sitoutumista projektiin ja parempien työtapojen ylläpitoon. Esihenkilönä työskentelevällä tuottajalla olisi hyvä olla riittävä tuki työnantajalta tai omalta esihenkilöltä.

4.4 Esihenkilön itsetuntemus työvälineenä

Esihenkilön tulee huolehtia oman osaamisensa kehittämisestä ja työssäjaksamisesta. Esihenkilön stressitaso vaikuttaa koko työyhteisöön, minkä vuoksi esihenkilön on hyvä huolehtia omasta jaksamisestaan. Esihenkilö toimii esimerkiksi koko työryhmälle. Jos esihenkilö esimerkiksi tekee paljon ylitöitä tai lähettää sähköposteja iltaisin tai viikonloppuisin, hän viestii koko tiimille tämän olevan toivottu toimintatapa.

Itsejohtamisen taidot ovat työssä tärkeitä. Esihenkilön kannattaa tuntea itsensä, omat toimintatapansa ja arvonsa. Oma arvomaailma heijastuu siihen, miten suhtaudumme toisiin ihmisiin ja asioihin, mikä heijastuu suoraan johtamistyöhön. Esihenkilön on hyvä miettiä, millainen johtaja haluaa olla ja miten omat arvot asettuvat edustamansa organisaation arvoihin, onko omissa ja organisaation arvoissa konsensus tai ristiriita. Omat vahvuudet on hyvä tunnistaa ja niitä kehittämällä voi kehittää hyvän ja persoonallisen tavan johtaa ja tehdä esihenkilötyötä. Mitä paremmin johdamme itseämme, sitä paremmin menestymme esihenkilötehtävissä. Itseänsä johtamisessa olennaista on kyky arvioida ja reflektoida omaa työntekoaan ja työssä tapahtuvia tilanteita. Ei kuitenkaan kannata jäädä vain oman arvion varaan, silloin monia kehittämisen arvoisia asioita voi jäädä huomaatta. Esihenkilön kannattaa aktiivisesti hankkia ja ottaa vastaan palautetta alaisilta, kollegoilta ja omista esihenkilöiltä sekä asiakkailta. Tunteiden säätelytaito on oleellinen taito johtamistyössä. Omia tunnereaktioita on hyvä oppia suodattamaan, etteivät ne vaikuta tilanteeseen, joissa johdetaan muita tai tehdään päätöksiä. (Kupias ym. 2014, Surakka 2018, 73-74, 78, 81)

Kyselyyn vastanneet tuottajat arvioivat itsejohtamisen taitonsa suhteellisen hyväksi. Useat vastaajista kuitenkin toivoivat enemmän tukea ja reflektointia omilta esihenkilöiltään, toiset taas kokivat saavansa työnantajalta riittävästi tukea. Vastauksien voidaan olettaa heijastelevan vastaajan sen hetkistä tilannetta.

"Koen, etten saa itse tukea tai johtamista esihenkilöiltäni oma-aloitteisesti. Toivoin, että he osoittavat kiinnostusta ja antaisivat aikaansa."

"Joissakin ongelmatilanteissa olisi kiva sparrailla kollegan tai esihenkilön kanssa."

"Esihenkilöni tukee tarpeen mukaan."

"Entisessä työpaikassani en saanut mitään tukea. Nykyisessä työpaikassani esimieheni on helposti lähestyttävä ja helposti tavoitettavissa."

Myös esihenkilö tarvitsee tukea kehittyäkseen. Sopiva sparraaja ja tuki voi olla on esihenkilö tai kollega, jonka kanssa voi keskustella ja reflektoida omaan

toimintaan ja osaamiseen liittyviä asioita. Johtamistehtävissä työskentelevien kannattaa käyttää itsensä kehittämiseen apuna myös mentorointia, coachaamista tai työnohjausta. (Kupias ym. 2014)

Mentorointi sopii erityisesti oman ammattitaidon kehittämiseen. Se on vapaa-muotoinen, vuorovaikutteinen ja tavoitteellinen kehittämismenetelmä, jonka avulla jaetaan osaamista ja verkostoidutaan. Keskeistä mentoroinnissa on mentorin ja mentoroitavan eli aktorin välinen luottamus. On oltava valmis keskustelemaan vaikeistakin asioista ja ottamaan vastaan palautetta sekä uusia näkökulmia. **Coaching** on valmennusprosessi, jonka avulla voi ottaa havaita ja ottaa käyttöön omia jo olemassa olevia voimavaroja tavoitteiden saavuttamiseksi. Sen tarkoitus on auttaa valmennettava pääsemään tavoitteeseensa. **Työnohjausta** on tavoitteellista oman työroolin tutkimista ja työyhteisön haasteiden ratkomista. Työnohjausta voidaan järjestää ryhmille tai yksilöille. Työnohjausta voidaan käyttää tukena esihenkilötyön haasteissa, siellä voi pysähtyä tarkastelemaan omaa ammatillista kehitystä ja omaa työtä. (Kupias ym. 2014, Saksala 2015b)

Harva työnantaja televisioalalla tarjoaa kehittämisen työkaluja esihenkilöille. Alalla ei ole vakiintuneita käytäntöjä esihenkilöasemassa työskentelevien lisäkoulutuksessa, mentoroinnissa tai työnohjauksessa. Osa vastaajista oli saanut osallistua työnantajan järjestämiin koulutuksiin, toisaalta osalle ei ole tarjottu minkäänlaista kouluttautumismahdollisuutta. Tutkimukseen osallistuneista tuottajista suurin osa, 13 vastaajaa 16:sta, kaipasi lisäkoulutusta esihenkilötyöhön ja johtamiseen. Kysyttäessä miten alan toimintakulttuuria tulisi kehittää, että esihenkilötyö olisi hedelmällisempää, nousi koulutus vastauksissa esille.

”Johtamistaitoja pitäisi yleisesti vastaavien tuottajien osalta kehittää, saada työntekijät kiinnostumaan oman osaamisensa kehittämisestä, yrityskulttuureja tuoda näkyvämmiin esiin, tukea esihenkilötyöhön tulisi olla saatavilla esimerkiksi työnohjauksen, valmennuksen tai mentoroinnin avulla.”

”Esihenkilökoulutus tarpeen. Itsensä johtaminen erityisesti”

”Koulutusta tulisi lisätä. Se, että työhyvinvointiin kiinnitetään huomiota on erittäin hieno juttu.”

”Toimitusjohtaja & vastaava tuottaja -porrasta tulisi kouluttaa lisää. Heidän tulisi olla kiinnostuneempia organisaatio- ja työkuulttuurin kehittämisestä ja ymmärtää myös lain asettamat vaatimukset työnteolle ja vaatimuksille. Viimeisen kahden vuoden aikana asiat ovat kuitenkin menneet eteenpäin ja useampi tuotantoyhtiö on liittynyt Paltan jäseniksi ja näin ollen ottaneet alan TES:n käyttöön. Tämä yhdenmukaistaa ja standardisoi tekemistä.”

Itsetuntemus ja kokemus antavat esihenkilölle näkemystä samaistua työntekijän kokemukseen ja auttaa sitä kautta löytämään parempia ratkaisuja työntekijän, työryhmän ja koko projektin kannalta. Jos esihenkilö ei pysähdy tarkkailemaan omaa reaktiotaan tunteita nostattavassa tilanteissa, ratkaisut eivät välttämättä ole kokonaisuuden kannalta järkeviä ja eteenpäin vieviä. Esihenkilön on tärkeää säilyttää maltti, varsinkin tilanteissa, joissa muilla tunteet kuohuvat. Ristiriitailanteissa harvoin on yhtä totuutta ja esihenkilön tehtävä on luotsata työryhmä kriisitilanteesta eteenpäin. Esihenkilön on hyvä kehittää itselleen riittävät keinot käsitellä ja purkaa stressiä, jottei esihenkilön kuorma ns. ”valu johdettavien kannettavaksi”. Kehittyäkseen työssä, esihenkilön kannattaa reflektoida kohtaamiinsa tilanteita henkilöiden kanssa, jotka ovat riittävän ulkopuolisia.

5 Johtopäätökset

Opinnäytetyön tavoitteena oli syvempi käsitys siitä, miten esihenkilötyötä tekevät tuottajat kokivat vastuunsa ja vaikutuksensa projektin onnistumiseen. Tavoitteena oli myös tuoda esille mahdollisia kehityskohteita ja projektityön tuomia haasteita johtamistyössä.

Etsin vastausta siihen millaisia haasteita esihenkilötyössä kohdataan, kun jokaisessa projektissa on eri ihmisistä koostuva työryhmä sekä mitkä ovat projektityön hyvät ja huonot puolet esihenkilötyön näkökulmasta, aiheutuuko projektityömallista haasteita esihenkilötyöhön ja mitä hyötyä projektityömallista on esihenkilöiden näkökulmasta.

Teoreettinen aineiston avulla sain tutkittuun tietoon pohjautuvaa näkökulmaa johtamistyöhön ja esihenkilönä toimimiseen.

Todettakoon, että tutkimusaineisto jäi melko suppeaksi, eikä sen perusteella voi tehdä pitäviä johtopäätöksiä alalla vallitsevasta tilanteesta, mutta aineisto pohdittavaa ja uutta näkökulmaa esihenkilönä työskenteleville ja esihenkilötehtäviin pyrkiville. Yleisesti aineiston perusteella voitane todeta, että televisioalalla on työlleen omistautuneita ja tavoitteellisia esihenkilöitä, jotka ovat kiinnostuneita kehittämään ammattitaitoaan projektinjohtajina.

Tutkimusaineisto perusteella voidaan todeta, että työn projektiluonteisuus tuo johtamistyöhön erilaisia haasteita. Vaihtuvat työryhmät ja työntekijät sekä projektien tiukat aikataulut tekevät televisiotuotannoista konfliktiherkkiä työympäristöjä, joissa esihenkilön johtamistaidot ovat kullannarvoinen voimavara. Huonosti johdetussa ja organisoidussa projektissa henkilöiden väliset ristiriidat pääsevät kasvamaan ja vaikuttamaan työntekijöiden työhyvinvointiin sekä lopputuotteen laatuun, kun taas aktiivisella, avoimella ja vastuullisella johtajuudella vaikeakin projekti voidaan saada onnistuneesti ja ajallaan valmiiksi.

Haastattelujen perusteella projekteissa usein projekteissa ei ole riittävästi aikaa tehdä pitkäjänteistä esihenkilötyötä, jossa esihenkilö tuntisi työryhmänsä jäsenten vahvuudet ja kehittämiskohteet hyvin ja arvioisin, että osittain tästä johtuen

konfliktit koettiin usein henkilökemioista tai yksittäisistä ”ongelmahenkilöistä” johtuviksi, ei niinkään johtamisen, projektin resurssien tai organisoinnin, aikataulun tai esihenkilötyön puutteeksi.

Työntekijöiden työhyvinvoinnista kannetaan huolta, mutta konkreettisia keinoja sen edistämiseen nimettiin niukasti. Pääsääntöisesti tuottajat uskoivat riittävän kuuntelun, keskustelun ja positiivisen palautteen edistävän työhyvinvointia. Työntekijän urakehitykseen ja osaamisen kehittämiseen projektityömallissa on vain rajalliset mahdollisuudet. Esihenkilöillä on aitoa halua auttaa työntekijöitä kohti todellista potentiaaliaan, mutta pitkäjänteistä työtä tämän eteen on vaikeaa, ellei jopa mahdotonta tehdä, koska johdettavat ja esihenkilöt työskentelevät usein yhdessä vain yhden projektin ajan. Urakehitystä pyritään tukemaan suosittelemalla työntekijää kollegoille tai palkkaamalla työntekijä mukaan seuraavaan projektiin. Myös urautuminen tiettyihin tehtäviin tunnustetaan haasteeksi, työntekijöitä palkataan usein samaan rooliin kuin aikaisemmin, eikä työntekijän muut taidot tai mielenkiinto uusiin tehtäviin välttämättä tule nähdyksi.

Opinnäytetyön tutkimusaineiston perusteella voidaan todeta johtamisen ja esihenkilötyön koulutuksen tarve, vastaajista suurin osa kaipasi lisää koulutusta itselleen, esimiehilleen tai työnantajalleen. Koettiin myös, ettei alalla oikein tunnusteta esihenkilötyön merkitystä. Opinnäytetyö antaa viitteitä siitä, että kiinnostusta esihenkilötyön kehittämiseen löytyy, mutta työnantajapuolelta tarvittaisiin panostusta ja sitoutumista alan toimintakulttuurin ja johtamistyön kehittämiseen. Projektikohtaisesti työskentelevien freelancereiden varaan tätä työtä ei voi eikä kannata jättää, mikäli tuloksia halutaan.

Lähteet

Huhtala, Marjo. 2015. Asennejohtaja: arjen työkalut esimiehelle. Kauppakamari. Helsinki.

Järvinen, Pekka. 2014. Esimiestyö ongelmatilanteissa. E-kirja Alma Talent Verkkokirjahyllyssä. Helsinki: Talentum Media. Vaatii kirjautumisen palveluun. Viitattu 30.10.2022. [https://verkkokirjahylly-almatalent-fi.ezproxy.turkuamk.fi/teos/BAXBBXATGBEEC#kohta:Esimiesty\(\(f6\)\)\(\(20\)ongelmatilanteissa/piste:t7X](https://verkkokirjahylly-almatalent-fi.ezproxy.turkuamk.fi/teos/BAXBBXATGBEEC#kohta:Esimiesty((f6))((20)ongelmatilanteissa/piste:t7X)

Kupias, Päivi; Pirinen, Jorma & Peltola, Raija. 2014. Esimies osaamisen kehittäjänä. E-kirja Alma Talent Verkkokirjahyllyssä. Helsinki: Sanoma Pro. Viitattu 30.10.2022. <https://verkkokirjahylly-almatalent-fi.ezproxy.turkuamk.fi/teos/BAXBBXATEGDDC#piste:b5>

Kivi, Jaana. 2022. AV-alan työyhteisöissä tarvitaan vastuullista otetta luottamuksen pohjaksi. Lehtiset. Viitattu 30.10.2022. <https://lehtiset.net/av-alan-tyoyhteisoissa-tarvitaan-vastuullista-otetta-luottamuksen-pohjaksi/>

Mäntyneva, Mikko. 2016. Hallittu projekti: jäntevästä suunnittelusta menestykselliseen toteutukseen. Kauppakamari. Helsinki

Paanetoja, Jaana. 2022 Valta ja vastuu työpaikan arjessa. Lehtiset. <https://lehtiset.net/valta-ja-vastuu-tyopaikan-arjessa/> Viitattu 30.10.2022.

Saksala, Elina. 2015a. Tuottajan käsikirja. Otavan kirjapaino. Keuruu.

Saksala, Elina. 2015b. Tuottajan käsikirja. E-kirja Ellibs-kirjapalvelussa. Otavan kirjapaino. Keuruu. Vaatii kirjautumisen palveluun. Viitattu 30.10.2022. <https://www.ellibslibrary.com/reader/9789520112431>

Surakka, Tarja & Laine, Nina. 2011. Käsikirja ammattimaiseen esimiestyöhön. Taurus Media. Tampere. E-kirja.

Surakka, Tarja. 2018. Eläköön johtajuus – pomottaminen on kuollut. Decanet Oy. Espoo.

Työsuojelu. 2022. Työturvallisuuskeskuksen verkkopalvelu. <https://www.tyosuojelu.fi/tyosuojelu-tyopaikalla/vastuut-tyosuojelussa> Viitattu 30.10.2022

TTK. Työturvallisuuskeskus. 2019. Elokuva- ja tv-tuotantoalan työhyvinvoinnin erityispiirteitä. <https://ttk.fi/julkaisu/elokuva-ja-tv-tuotantoalan-tyohyvinvoinnin-erityispiirteita/> Viitattu 30.10.2022.

Kyselylomake 1

15.11.2022 13.34

Televisiotuotannon esihenkilötyö

Televisiotuotannon esihenkilötyö

Olen 20 vuotta televisioalalla työskennellyt ammattilainen, joka lähti toistamiseen koulun penkille hakemaan lisäoppia johtamiseen ja esihenkilötyöhön. Tämä kysely liittyy opintoihini Turun ammattikorkeakoulun mediatuottamisen tradenomi-tutkinnossa. Kysely on anonyymi, vastauksia ei voi liittää keneenkään yksittäiseen henkilöön. Valitsin anonyymin kyselyn, koska toivon rehellisiä ajatuksia ja pohdintaa tuotantojen esihenkilötehtävistä.

Tulen käyttämään vastauksia aineistona opinnäytetyössäni, jossa aiheena on henkilöstöjohtaminen televisiotuotannoissa. Lopullinen opinnäytetyö julkaistaan theseus.fi sivustolla, josta löytyy kaikki suomalaisten ammattikorkeakoulujen opinnäytetyöt sekä julkaisut.

Olen kiitollinen kyselyyn käyttämästäsi ajasta. Toivon, että oman johtamisen ajattelemisesta ja tutkailemisesta on iloa sinullekin!

terveisin, Marja Halonen

*Pakollinen

1. Ikäsi *

Merkitse vain yksi soikio.

- 20-30v
- 30-40v
- 40-50v
- 50-60v
- 60+

15.11.2022 13.34

Televisiotuotannon esihenkilötyö

2. Työkokemus yhteensä *

Merkitse vain yksi soikio.

- 0-2v
- 2-5v
- 5-10v
- 10-15v
- 15-20v
- 20-25v
- 25+

3. Kuinka kauan olet työskennellyt esihenkilönä? *

4. Kuinka monen työntekijän esihenkilönä työskentelet tällä hetkellä? *

5. Minkälaista perehdytystä tai koulutusta sinulla on esihenkilötehtäviin? *

Valitse kaikki sopivat vaihtoehdot.

- Työnantajan järjestämä perehdytys esihenkilön tehtäviin
- Työnantajan järjestämää johtamisen koulutusta
- Olen osallistunut johtamis/esihenkilökoulutukseen omaehtoisesti
- Suorittamaani tutkintoon kuului opintoja esihenkilötyöstä tai johtamisesta
- Opiskelen parhaillaan
- Ei mitään koulutusta tai perehdytystä. Työ on opettanut.

15.11.2022 13.34

Televisiotuotannon esihenkilötyö

6. Mitkä ovat mielestäsi esihenkilön tärkeimmät tehtävät televisiotuotannossa?

7. Mikä tekee työryhmän johtamisesta haastavaa?

8. Mikä esihenkilötehtävissä on palkitsevaa?

9. Miten osoitat työntekijöille arvostusta? Millaisissa tilanteissa?

15.11.2022 13.34

Televisiotuotannon esihenkilötyö

10. Miten osoitat ryhmässäsi, että kannat vastuuta?

11. Mitkä ovat mielestäsi yleisimmät syyt, jos tuotanto ajautuu vaikeuksiin? Valitse * kolme.

Valitse kaikki sopivat vaihtoehdot.

- Liian paljon töitä ja liian vähän aikaa.
- Työntekijöillä ei ole riittävästi ammattiosaamista.
- Henkilöiden väliset ristiriidat.
- Tuotannon eri osastot eivät keskustele keskenään.
- Ihmiset keskittyvät liikaa omaan suoritukseen, yhdessä tekemisen sijaan.
- Työryhmän jäsenten välinen kilpailu.
- Työryhmään ei onnistuta luomaan me-henkeä.
- Ongelmia ei uskalleta tai haluta tuoda esille.
- Esihenkilöitä ei pidetä ajantasalla.
- Esihenkilöillä ei ole riittävästi aikaa ihmisten johtamiseen.
- Työryhmä on liian pieni.
- Tavoitteet eivät ole selvillä.
- Tekniset haasteet, kalusto ei toimi yms.
- Kuvaolosuhteiden haasteet.
- Työtehtäviä ja vastuita ei ole jaettu selkeästi.
- Muu: _____

12. Millainen merkitys hyvällä esihenkilötyöllä on tuotannon onnistumiseen tai epäonnistumiseen? Voit kertoa esimerkin. *

15.11.2022 13.34

Televisiotuotannon esihenkilötyö

13. Millaisia haasteita työn projektimaisuus ja vaihtuvat työryhmät tuo johtamistyöhön? *

14. Millä tavoin pyrit vahvistamaan työryhmän yhteistyötä ja keskusteluyhteyttä?

15. Onko sinulla työssäsi riittävästi aikaa keskustella tiimin jäsenten kanssa? *

Merkitse vain yksi soikio.

Ei

1

2

3

4

5

Kyllä

15.11.2022 13.34

Televisiotuotannon esihenkilötyö

16. Miten ratkaiset työryhmän jäsenten välisiä ristiriitatilanteita? *

17. Miten toimit tietävämpien ja osaavampien työntekijöiden esihenkilönä? Miltä se tuntuu?

18. Miten tuet työntekijän työhyvinvointia? *

19. Miten vahvistat tuotantosi psykologista turvallisuutta? (Onko psykologisen turvallisuuden käsite sinulle tuttu?)

15.11.2022 13.34

Televisiotuotannon esihenkilötyö

20. Mikä on mielestäsi työntekijän vastuu hyvän työskentelykulttuurin ylläpitämisessä?

21. Miten kuvailisit itseäsi esihenkilönä? Vahvuudet ja kehittymisen kohdat.

22. Saatko tukea johtamistyöhösi organisaatiolta, jossa työskentelet? *

Merkitse vain yksi soikio.

- Kyllä.
- En.
- Toisinaan.

23. Millaista tukea saat tai kaipaisit omilta esimiehiltäsi?

15.11.2022 13.34

Televisiotuotannon esihenkilötyö

24. Onko sinulla tiimisi ulkopuolista tahoa kenen kanssa voit purkaa työstä aiheutuvaa stressiä? Ja onko siitä hyötyä?

25. Kaipaako lisää koulutusta esihenkilötyöhön? *

Merkitse vain yksi soikio.

Kyllä

En

26. Millaisia mahdollisuuksia työnantajasi antaa ammatilliseen kehittymiseen tai kouluttautumiseen?

27. Miten kuvailisit omaa työhyvinvointiasi tällä hetkellä?

15.11.2022 13.34

Televisiotuotannon esihenkilötyö

28. Miten arvioit oman työhyvinvointisi vaikuttavan työryhmän työskentelyyn? *

Merkitse vain yksi soikio.

Ei merkitystä.

1

2

3

4

5

Vaikuttaa koko ryhmän hyvinvointiin.

29. Millaisiksi kuvailisit omia vaikutusmahdollisuuksia omaan työhösi?

30. Miten alan toimintakulttuuria pitäisi mielestäsi kehittää, jotta työskentely esihenkilönä olisi hedelmällisempää? Entä mitkä asiat ovat tällä hetkellä hyvin? *

15.11.2022 13.34

Televisiotuotannon esihenkilötyö

31. Mikä on tärkein oivalluksesi esihenkilötyöstä, joka on muovannut työn tekemisen tapojasi?

Google ei ole luonut tai hyväksynyt tätä sisältöä.

Google Forms

Sähköpostihaastattelu

SÄHKÖPOSTIHAASTATTELU KOHDENNETUILLE TUOTTAJILLE

Hei!

Teen Turun ammattikorkeakoulussa mediatuottamisen tradenomi-tutkintoon liittyvää opinnäytetyötä. Aiheeni on esihenkilötyö televisiotuotannoissa ja näkökulmana projektityön johtaminen ja sen haasteet. Tein aikaisemmin anonyymien kyselyn Facebookin Tuotantotoimisto-ryhmässä, jonka avulla tarkensin varsin laajaa aihealuetta. Nyt käsillä on tarkempi kysely kohdennetuille tuottajilla ja olisin todella kiitollinen, jos vastaisit minulle muutamaan kysymykseen.

Vastauksia tullaan käyttämään opinnäytetyössäni anonyymisti, koska tavoitteeni on saada kyselyllä rehellistä ja avointa pohdintaa. Vastaaminen on siis täysin luottamuksellista, en mainitse nimeäsi valmiissa työssä enkä luovuta materiaaleja ulkopuolisille tahoille.

Kysymykset löytyy alta. Kiitos, että annat aikaasi tähän!

Kesäterveisin, Marja

Perustiedot:

Toimenkuvasi?

Kuinka kauan olet työskennellyt televisiotuotannoissa?

Kuinka kauan olet työskennellyt esihenkilönä?

Millaisia haasteita työn projektimaisuus ja vaihtuvat työryhmät tuo johtamistyöhön?

Entä tuotannon onnistumiseen?

Mitä hyötyä vaihtuvista työryhmistä on tuotannon onnistumisen kannalta?

Miten voit tukea työntekijän työssäjaksamista projektityössä, kun työntekijä on johdettavanasi vain lyhyen aikaa?

Miten esimies voi projektityössä tukea työntekijän kehittymistä ja uralla etenemistä?

Pystytkö esihenkilönä aidosti vaikuttamaan työryhmän toimivuuteen?

Millaisia työkaluja sinulla on käytössä, joilla autat työryhmää löytämään yhteisen sävelen?

Ehditkö esihenkilönä tutustua riittävästi jokaiseen tiimisi jäseneseen?

Millaisia ristiriitatilanteita projektityöryhmissä tyypillisesti on?

Jääkö ristiriitoja selvittämättä työn projektimaisuuden vuoksi?

Kärjistääkö työn projektiluontoisuus mielestäsi haastavia tilanteita?

Jos sama työryhmä tekisi yhdessä useamman tuotannon, vähenisivätkö tuotantojen haasteet tai ristiriidat?

Miten työskentely pysyvämmällä tiimillä muuttaisi työtäsi esihenkilönä?

Jos voisit valita, tekisitkö töitä mieluummin saman tiimin kanssa vai kasaatko mieluummin kuhunkin projektiin uuden tiimin? Perustele.

Kaipaisitko lisää koulutusta esihenkilötyöhön ja johtamiseen liittyen?

