

**TUOTTAJAN ROOLIT JA TOIMENKUVA
DOKUMETTISARJAN *KRIGENS PRIS* TUOTANNOSSA**

SISÄLLYSLUETTELO

1. JOHDANTO	3
1.1. <i>Krigens Pris</i> – Sodan hinta	3
1.2. Tutkimusongelma ja tutkimusmenetelmä	6
1.3. Keskeiset käsitteet	8
2. TUTKIMUKSEN TAVOITTEET	11
2.1. Aineisto ja sen analyysi	11
2.2. Tutkimuksen luotettavuus	14
3. INNOVATIIVINEN JOHTAJUUS	16
3.1. Johtajuuden roolijako dokumenttituottajuuden viitekehyksessä	16
4. <i>KRIGENS PRIS</i> JA MONINAINEN JOHTAJUUS	21
4.1. Ideageneroija	21
4.2. Luovuuden virittäjä	28
4.3. Asiantuntijajohtaja	34
4.4. Konsultoija	48
4.5. Organisaation strategi	60
4.6. Vaikuttaja	63
4.7. Sitouttaja	68
5. TUOTTAJAN MONET ROOLIT.....	74
6. PÄÄTÄNTÄ	78
7. LÄHDELUETTELO	83
8. LIITTEET	87

1. JOHDANTO

1.1. KRIGENS PRIS – SODAN HINTA

Keväällä 2010 sain mahdollisuuden tehdä töitä norjalaisessa tuotantoyhtiössä, Flimmer Filmissä. Alusta lähtien minulla oli tarkoituksena seurata yhtä heidän tuotannoistaan läheisesti ja kirjoittaa tutkimus tuottajan työstä projektissa. Jo aikaisessa vaiheessa oli selvää, että tämä projekti olisi *Krigens pris* (Suomeksi Sodan Hinta, valmistunut vuonna 2011). Valitsin *Krigens Pris:n*, koska se oli todella iso projekti sekä tuotannollisesti että taloudellisesti. Budjetti oli yli 6 miljoonaa norjan kruunua ja tuotantotiimi paljon normaalia dokumenttielokuvatuotantoa suurempi. Kun alaisia on enemmän, johtajuuden ilmentymiäkin olisi enemmän. Toinen syy miksi valitsin tämän projektin oli, että sen tekemisessä tarvittiin eniten minun apuani. Tiesin olevani kaikkein lähimmin tekemisissä tämän projektin kanssa Flimmer Filmissä työskentelyni aikana.

Krigens pris on kolmiosainen dokumenttisarja Norjan vaiheista Afganistanissa sodan ensimmäisen kymmenen vuoden aikana. Jokainen sarjan kolmesta jaksosta tarkastelee sotaa eri näkökulmasta ja jokaisella jaksolla on oma ohjaajansa. Sarjan ensimmäinen jakso käsittelee poliittista peliä Afganistanin sodan taustalla, toinen jakso käsittelee sotilaiden todellisuutta Afganistanissa ja kolmas sodan jälkipyykkiä. Ambitioina tekijöillä oli luoda journalistisesti ja visuaalisesti vahva dokumenttisarja.

Projekti alkoi vuoden 2009 lopussa, jolloin journalisti-ohjaaja Øystein Bogen sai idean dokumenttielokuvan aiheesta ja esitti sen Lars Løgelle, Flimmer Filmin osaomistajalle ja päätuottajalle. He kehittivät ajatusta eteenpäin, ja myöhemmin mukaan

tulivat myös journalisti-ohjaajat Odd Isungset ja Fredrik Græsvik. Hakemukset TV2:lle ja eri rahoittajille lähetettiin alkukevällä 2010, ja myöntävien päätösten jälkeen aloitettiin esituotanto loppukevällä 2010. Alustavasti sovittu ensi-ilta ensimmäiselle jaksolle oli elokuussa 2011, se kuitenkin siirtyi marraskuulle 2011. Matka sinne oli yllättävän lyhyt ja kivikkoinen. Tuotantovaihe viivästyi TV2:n vetäytyessä hetkeksi projektista. Kun he päättivät sittenkin rahoittaa sarjan joulukuussa 2010, aloitettiin tuotantovaihe saman tien. Jälkituotanto päästiin aloittamaan elokuussa 2011. Projekti vietii kunnialla päätökseen ja sarjaa on näytetty moneen otteeseen TV2:lla Norjassa. Palaute on ollut positiivista. Sarja oli ehdolla parhaaksi dokumentti-/uutisohjelmaksi vuonna 2011 norjan arvostetussa televisiogaalassa *Gullruten*:ssa. Palkintoa ei tullut, mutta tiimi ja tuottaja olivat todella tyytyväisiä sarjan Norjassa saamasta huomiosta. Sittemmin Græsvikin ohjaama *Krigens Pris* -jakso '*Den harde veien ut*' (Vaikea tie ulos) voitti Best international current affairs documentary-sarjan pääpalkinnon Lontoon AIB-gaalassa 2012 (The Association for International Broadcasting).

(http://www.aib.org.uk/Resources/AIBs/AIBs_2012_Winners&Finalists.pdf, s.10)

Tutkimus on case-, eli tapaustutkimus. Seurasin projektia läheltä alusta loppuun ja keräsin tutkimusaineistoni havainnoimalla, haastattelemalla ja keräämällä erilaisia dokumentteja, jotka liittyivät tuotantoon ja tuottajan työhön. Esimerkiksi sopimuksia rahoittajien ja kanavien kanssa. Tutkin tuottajan työtä dokumenttiprojektissa. Teoriapohjana käytin Kari Lampikosken ja Jack B. Emdenin innovatiivisen johtamisen mallia. Lampikosken ja Emdenin malli on luovien organisaatioiden johtamiseen. Ajattelin dokumenttiprojektia erillisenä organisaationa joka perustetaan tuotannon ajaksi, ja etsin materiaalistani yhtäläisyyksiä innovatiivisen organisaatiojohtamisen mallin kanssa.

Mielestäni tutkimuskohde on mielenkiintoinen, eikä siitä tässä muodossa ole tehty tutkimuksia. Tuottaminen kulkee tietyissä raameissa, mutta jokainen projekti on erilainen ja vaatii erilaista osaamista tiimiltä ja tuottajalta. Käyn läpi *Krigens pris* -tuotannon tuottajan näkökulmasta. Tämän tutkimuksen avulla pyrin selvittämään, millaisia rooleja tuottajalla on, mitä taitoja tuottajan täytyy omata ollakseen hyvä tuottaja ja mitkä ovat tuottajan tärkeimmät tehtävät tuotannon aikana. Tutkimukseni on selittävää, ja vertailevaa. Pyrin

löytämään tuottajan työhön uusia näkökumia, mutta uskoisin, että joiltakin osin nämä tiedot voisivat olla yleisemminkin sovellettavissa.

Sanna Karkulehto ja Ann-Mari Virta toteavat artikkelissaan *Johtamisesta mahdollistamiseen - Muuttunut yhteiskunta, luovat toimialat ja uudet johtamismallit*, että: "Vaikka luovien toimialojen taloudellinen potentiaali on nykyisellään huomattu ja tunnustettu ja siitä on kirjoitettu kulttuuria sekä luovia toimialoja koskevissa tutkimuksissa, selvityksissä ja raporteissa paljon, alojen johtajuudesta on kirjoitettu suhteellisen vähän." (Karkulehto, Virta 2006, 139) Sama pätee dokumenttielokuvien tuottamiseen.

Dokumenttielokuvat alkoivat kiinnostaa minua jo opintojeni varhaisessa vaiheessa. Tiesin, että joku päivä tahdon olla mukana tärkeiden tarinoiden kertomisessa, ihmisten horroksesta herättämisessä. Haluan tehdä työtä jolla on merkitystä. Haluan kertoa tärkeitä tarinoita, jotka ehkä ilman minua jäisivät kertomatta.

Olen myös kiinnostunut johtamisesta. Siitä, miten johdetaan luovaa ryhmää oikein ja ihmisiä lannistamatta, ja miten saadaan käyttöön luovien työntekijöiden täysi potentiaali. Media-ala on todellakin luovaa alaa missä pitää vaalia jokaisen tekijän inspiraatiota ja innostusta, koska työ rakentuu sille. Jos ihmiset menettävät innostuksensa työhönsä tai uskonsa projektiin, valmiin tuotteen laatu heikkenee huomattavasti. Kyse on myös mielekkyydestä. Työ saa olla hauskaa ja siellä voi viihtyä. Jos se on hauskaa ja motivoivaa, hyvät tekijät tulevat takaisin, ja pitkällä tähtäimellä tässä työssä se on suuri etu.

1.2. TUTKIMUSONGELMA JA TUTKIMUSMENETELMÄ

Työssäni tarkastelen tuottajaa luovan ryhmän johtajana, sekä tuottajan erilaisia tehtäviä. Pääkysymys on: Mitä rooleja tuottajalla on projektissa *Krigens Pris*? Roolilla ymmärrän erilaisia velvoitteita, mitkä kuuluvat tietyn roolin kantamiseen. Vastuun kantamista tietyistä asioista. Ihmisellä on monta erilaista roolia elämässä. Niitä voi olla esimerkiksi siskon, tyttären, äidin ja puolison rooli, sekä erilaiset työroolit. Kaikkiin rooleihin kuuluu tietty käyttäytyminen ja tietyt velvoitteet. Äidin rooli on olla kasvattaja lapselleen. Tehdä päätöksiä, jotka takaavat mahdollisimman tasapainoisen ja hyvän kasvualustan lapselleen. Työrooli riippuu siitä missä tehtävässä työssään on. Eri työtehtäviin kuuluu erilaisia rooleja ja vastuualueita, erilaisia velvoitteita. Tuottajan kohdalla työrooleja voi olla monia, koska työ on niin monipuolista.

En keskity sarjan sisällöllisiin aspekteihin ollenkaan, vaan itse tekoprosessiin ja tuottajan rooleihin siinä prosessissa; tuottajan työtehtäviin ja vastuualueisiin sen prosessin aikana. Jokainen dokumenttituotanto on kuin aloittaisi uuden organisaation projektin ajaksi. Suurin osa Flimmer Filmin palkkalistoilla *Krigens Pris*:n aikana työskentelevistä henkilöistä oli siellä vain projektin ajan. Tuottajan työ on löytää idea, realisoida projekti, hankkia rahoitus ja perustaa tiimi projektin ajaksi. Tavoitteena on saada valmiiksi tuote; elokuva tai sarja, tiettyjen vaatimusten ja sopimusten rajoissa tiettyyn päivämäärään mennessä. Uskon, että tuotannon eri vaiheessa tuottajan on otettava monia eri rooleja, ja näin taata parhaat mahdolliset puitteet tekeillä olevalle projektille ja innovatiiviselle tiimilleen.

Tutkimusmenetelmänä käytän kvalitatiivista, eli laadullista tutkimusta. Tutkin työssäni dokumenttituottajan työtä ja tehtäviä tässä tietyssä projektissa, joten kysymyksessä on tapaustutkimus. Pirkko Anttilan (2006, 286) mukaan tapaustutkimuksessa on tarkoituksena tutkia intensiivisesti tiettyä, tavallisesti jotain sosiaalista kohdetta, esimerkiksi yksilöitä, ryhmiä, laitoksia tai yhteisöjä. Tutkimuskohteena voivat olla esimerkiksi kohteiden taustatekijät, ajankohtainen asema ja tilanne, ympäristötekijät, sisäiset tai ulkoiset vaikuttavat tekijät. Koska yleensä on kysymys hyvin monista yhdessä

vaikuttavista seikoista, pyritään saamaan niistä mahdollisimman kokonaisvaltainen, seikkaperäinen ja tarkka kuvaus.

Juhani Aaltola ja Raine Valli (2010, 190) kertovat tapaustutkimukselle olevan luonteenomaista, että yksittäisestä tapauksesta (tai pienestä joukosta toisiinsa suhteessa olevia tapauksia) tuotetaan yksityiskohtaista, intensiivistä tietoa. Aineistonkeruussa käytetään useita menetelmiä, ja tyypillisesti tavoitellaan nimenomaan ilmiöiden kuvailemista, mutta koska tapaustutkimuksessa käytetään erilaisia tiedonkeruun- ja analyysin tapoja, ei sitä voida pitää pelkästään aineistonkeruun tekniikkana. Tapaustutkimuksesta ei kuitenkaan ole yksiselitteistä määritelmää, sillä sitä voi tehdä monella tavalla ja siten tapaustutkimus on käsitteenä monisyinen.

Anttilan (2006, 288) mukaan case-tutkimus antaa mahdollisuuden säilyttää aineistossa tallella todellisen elämän kokonaisvaltaisen ja tarkoituksenmukaisen tunnusmerkistön. Sellaisia ovat esimerkiksi elämäkkaaret, organisaatioiden ja johtamisen prosessit, naapurustossa tapahtuvat muutokset, kansainväliset suhteet ja tuotantoelämän kehittyminen

Tässä tutkimuksessa tarkkailen innovatiivisen johtamisen prosessia tuottajuuden näkökulmasta. Olin mukana Krigens Pris -dokumenttisarjan tuotantotiimissä alusta loppuun, joten observointia oli suhteellisen helppo tehdä päivittäin puolentoista vuoden ajan. Sinä aikana keräsin myös tuotantoon liittyviä dokumentteja. Projektin jälkeen haastattelin kaikkia projektissa mukana olleita työntekijöitä. Haastatteluilla halusin kerätä tietoa siitä, miten projektissa mukana olleet ihmiset kokivat projektin tapahtumat, työjärjestyksen ja prosessin, ja millainen suhde heillä oli tuottajaan.

1.3. KESKEISET KÄSITTEET

DOKUMENTTIELOKUVA

Jouko Aaltosen (2011, 17) mukaan John Griersonille, Skotlantilaiselle dokumenttielokuvien pioneerille dokumenttielokuva on luovaa ilmaisua ja taidetta, mutta myös sosiaalisen oikeudenmukaisuuden ja kansalaiskasvatuksen väline.

Dokumenttielokuvaa on Aaltosen sanoin kuvattu vasaraksi ja aseeksi. Sen avulla voidaan vaikuttaa ihmisiin ja muuttaa maailmaa.

Erik Barnouw kirjoittaa vuoden 1974 kirjassaan *Documentary*: "The documentarist has a passion for what he finds in images and sounds – which always seems to him more meaningful than anything he can invent. Unlike the fiction artist, he is dedicated to *not* inventing. It is in selecting and arranging his findings that he expresses himself." Aaltosen (2011, 17) mukaan aikaisemmin dokumenttielokuvaan liitettiin tiukasti "objektiivisuuden" ja "totuuden" ajatus, mutta myöhemmin niin tieteessä, tiedonvälityksessä kuin taiteessakin absoluuttisen tai neutraalin totuuden käsityksestä luovuttiin. Dokumenttielokuvankin kohdalla tämä keskustelu on jo historiaa. Ymmärrämme, että totuus on aina jonkun tai joidenkin totuutta. Näin myös meidän dokumenttielokuvamme on tekijöidensä tulkinta totuudesta.

Sheila Curran Bernard (2007, 2-5) kertoo dokumentin voiman tulevan siitä, että ne ovat pohjautuneet todellisuuteen, ei fiktion. Tämä ei hänen mukaansa tarkoita, että ne olisivat objektiivisia. Kuten mikä tahansa kommunikaation muoto – oli se sitten puhuttu, kirjoitettu, maalattu tai valokuvattu – myös dokumenttielokuvan tekeminen sisältää ohjaajan tekemiä tietoisia valintoja. Dokumenttielokuva on siten väistämättömästi subjektiivinen. Se riippuu valinnoista; Mitä tarinoita kerrotaan, miksi ja kuka kertoo? Mitä informaatiota ja materiaalia siihen sisällytetään, tai mitä jätetään ulkopuolelle? Mitä tyyliä ja väriskaalaa käytetään, mitä näkökulmaa ja formaattia? Subjektiivisuuden rajoissa on kuitenkin tietyt eettiset säännöt mitkä tulee dokumenttielokuvien tekemiseen; yleisö luottaa siihen, että dokumenttielokuvat on totta, ja se on avain niiden voimaan ja

relevanssiin.

Joten vaikka absoluuttinen totuus onkin vaikeaa näyttää, dokumenttielokuvien on silti näytettävä totuudellinen kuvaus todellisuudesta. Dokumenttielokuvan käsite on tässä tutkimuksessa tärkeä vain siitä syystä, että lukijat ymmärtäisivät mitä ollaan tekemässä, silloin kuin tuotetaan dokumenttielokuvaa tai sarjaa. Tuottajalle on tärkeää, että se, mitä tuotetaan, on totuus asiasta. Siinä on kysymys hänen urastaan ja maineestaan. Jos dokumenttielokuvassa kerrotut asiat eivät pidäkään paikkaansa, tuottaja ja ohjaaja ovat tulilinjalla. Tässä tutkimuksessa pinnalla ovat kuitenkin johtajuuden kysymykset enemmän kuin dokumenttielokuvan tekemisen kysymykset. Dokumenttielokuvan käsitteen ymmärrys kuitenkin auttaa luentaa.

TUOTTAJA JA TUOTANTOYHTIÖ

Jouko Aaltonen (2011, 51) kiteytti tuottajan ja tuotantoyhtiön suhteen seuraavasti: "Tuottajalla tarkoitetaan yleensä tuottajan töitä tekevää henkilöä. Hän voi olla yrittäjän asemassa tai palkattu työntekijä. Tuotantoyhtiö on yritys, joka tuottaa elokuvan, vastaa sitoumuksista ja ottaa riskin. Tuottajalla on oikeus toimia yhtiön nimissä, solmia sopimuksia ja hoitaa raha-asioita. Tuottaja edustaa tuotantoyhtiötä myös suhteessa työntekijöihin. Rahoittajat ja muut sopimuskumppanit edellyttävät, että sopimukset tehdään yhtiön kanssa. Ne eivät tee elokuvatuotantoa koskevia sopimuksia yksityishenkilöiden kanssa. Yksityishenkilönäkin ilman tuotantoyhtiötä elokuvan voi toki tuottaa, mutta se onnistuu vain silloin, kun kyseessä on pienen budjetin elokuva tai niin sanottu no-budget-elokuva."

Gorham Anders Kindem ja Robert Bartlett Musburger määrittelevät tuottajan seuraavasti: "A producer is a risk taker, someone who seizes an idea, runs with it, and convinces others to participate in a project. Producers are creative administrators who acts as links between the corporate executives, managers, financial concerns, investors, or distributors who finance video and film productions and the artists who create them." (Kindem, Musburger 2001, 39)

Tässä tutkimuksessa tuottajuus ja tuotantoyhtiö ovat keskeisiä käsitteitä. Moni ihminen ei tiedä mitä tuottajan työhön todella kuuluu tai miten tuotantoyhtiö toimii. Yritän syventää käsitystä tästä tutkimuksessani. Tutkimuksessani tuottaja on se, jolla on päävastuu koko audiovisuaalisesta projektista. Hänen teoistaan riippuu se, miten projekti menee eteenpäin ja miten pysytään aikataulussa. Tuotantoyhtiö on yritys jonka kautta tuottaja toimii. Ilman tuotantoyhtiötä olisi mahdotonta tuottaa suuren luokan elokuvia tai sarjoja.

2. TUTKIMUKSEN TAVOITTEET

2.1. AINEISTO JA SEN ANALYSOINTI

Anttilan (2006, 229) sanoin tutkivaa toimintaa luonnehditaan yleensä toteamalla, että siinä analysoidaan jotakin. Analyysin tekemiseen tarvitaan analysoitava kohde ja siinä olevia analysoitavia yksiköitä. Ne voivat olla ajatuksellisia kokonaisuuksia, esimerkiksi sanoja, lauseita ja muita laajempia ymmärtämiskokonaisuuksia. Ne voivat myös olla kohteena olevan artefaktin elementtejä. Yleisellä tieteellisellä analyysillä ei kuitenkaan tarkoiteta sanojen, lauseiden eikä muiden kielellisten ilmausten analyysia sinänsä, vaan niiden taustalla olevien käsitteiden ja väitelauseiden analyysia.

Tässä tapauksessa analysoitava kohde on *Krigens Pris*-tuotanto ja siinä toimiva tuottaja. Yksiköt joita analysoidaan ovat tutkimuksen aikana tekemäni observoinnit, tuotantotiimin jokaisen henkilön haastattelussa sanotut asiat, asiakirjoissa ja aikatauluissa oleva tieto, joita keräsin tuotannon aikana.

Anttilan (2006, 232) mukaan kun vastataan kysymykseen Mitä tai Mikä, analyysin syvyystaso on kuvauksen taso, laadullinen aineisto on silloin; Case ja multiple case, sanallinen kuvaus, visuaalinen narratiivi, observoinnin laadullinen kuvaus, keskustelun kuvaus ja elämänkerta-narratiivi. Proseduraalinen aineisto on tässä tapauksessa; entisen toistaminen, mallin mukaan työskentely, selittäminen ja kartoittaminen. Jos kysymys on Mitkä, analyysin syvyystaso on luokittelun taso, laadullinen aineisto; luokitteleva sisällönanalyysi, tyyppianalyysi ja tuotesemanttinen analyysi. Proseduraalinen aineisto siinä tapauksessa prosessin kuvaus ja systeemin kuvaus. Kysymykseni aineistolle olivat: Mitä tuottaja tekee? Kenen kanssa tuottaja toimii? Mitä taitoja tuottaja tarvitsee?

Anttilan (2006, 278) mukaan kvalitatiivisen aineiston analysointi alkaa ja tapahtuu osittain samanaikaisesti aineistonkeruun kanssa. Aineiston voi analysoida tavallisesti ainoastaan kenttätutkimuksen suorittanut henkilö itse. Tässäkin mielessä huomion kiinnittäminen prosessiin on yhtä tärkeää. Yhtä hyvin kuin tutkija itse on osa

kenttäaineistoa, on kvalitatiivisia tutkimusmenetelmiä käyttävä tutkija myös osa analyysia. Jo ongelman, käsitteiden ja määritteiden valinta ja muokkaaminen kentällä on osa analysointiprosessia; tavallisestihan nämä muotoutuvat ja selkiytyvät tehtyjen havaintojen pohjalta.

Anttila (2006, 276) kertoo kvalitatiivisen analyysin alkavan aineiston refleksiivisellä lukemisella. Jos kysymyksessä on haastattelusta litteroitu aineisto, sitä on luettava keskittyneesti ja useamman kerran, jolloin aineisto hahmottuu lukijalle. Kaikki vastausten ulottuvuudet on otettava huomioon. Tavoitteena on ymmärtää aineiston todellinen sisältö. Haastattelun konkreettista sisältöä ei tässä vaiheessa vielä abstrahoida eli ei etsitä käsitteitä asioille, vaan koetetaan saada siitä hyvä yleiskuva, joka sidotaan haastattelun aitoon sisältöön.

Aaltolan ja Vallin (2010, 167-169) mukaan analyysimenetelmät ja -mahdollisuudet riippuvat aineiston laajuudesta ja muistiinpanotavoista, mutta myöskin tutkimuksen teoreettisista näkökulmista. Periaatteessa havainnointiin ja osallistumiseen perustuvan tutkimuksen analyysi ei olennaisilta osiltaan poikkea esimerkiksi teemahaastattelun analyysista. Molemmissa käsitellään sanoja numeroiden asemesta, ja tässä suhteessa ne poikkeavat periaatteiltaan määrällisen tutkimuksen analyysista. Osallistumiseen ja havainnointiin perustuva raportti perustuu henkilökohtaiseen tutkimuskohteeseen, vuorovaikutukseen tutkittavien ja tutkijan välillä. Raportissa tulisikin tällainen henkilökohtainen ote säilyttää. Raportin kirjoittajaa voidaan eräässä mielessä verrata tulkkiin, joka tulkitsee tutkittua yhteisöä ja tutkimuksessa esiintyviä henkilöitä kolmannelle osapuolelle. Raportin kirjoittaja on kuitenkin enemmän kuin tulkki, hän on myöskin tutkimuksen subjekti sekä oman vuorovaikutuksensa, mutta myöskin analyttisen roolinsa kautta.

Anttilan (2006, 281) mukaan deskriptiivinen tutkimus on tiivis kuvaus tutkittavasta ilmiöstä. Erotukseksi ilmiön faktatason "ohuesta" kuvauksesta tämä runsas ja kattava kuvaus sisältää ilmiön liittymisen omaan yhteyteensä, kontekstiinsa, samoin kuin ilmiöön mahdollisesti sisältyvien toimintojen tavoitteet ja tarkoitukset sekä niiden kehittymisen

päälinjau. Kuvaukseen sisällytetään siis toiminnan konteksti, toimijan/toimijoiden tarkoitukset sekä toiminnot, joiden kautta kaikki tapahtuu. Deskriptiiviset tutkimukset ovat usein tapaustutkimuksia, joissa ilmiötä pyritään kuvaamaan hyvin seikkaperäisesti. Tapaustutkimuksessa aineisto rajataan yhteen tai aivan muutamaaan tapaukseen, eikä aineistoa yhdistellä monista eri tapauksista, kuten määrällisessä tutkimuksessa. Tapaus voi olla yhden henkilön elämäkerta, yhden yksilön tapahtumakokonaisuus, yhden yhteisön historiallinen kehitys tai muu vastaava yksilötason, yhteisötason tai organisaation kertakokonaisuus.

Tutkimuksen analyysi siis sijoittuu laadullisen tutkimuksen toiselle syvyystasolle ja on deskriptiivistä eli kuvaavaa. Seurasin tuottajaa hänen työssään koko projektin ajan samaan aikaan kun tein töitä samassa projektissa, eli observointini oli osallistuvaa havainnointia. Haastattelin projektin jälkeen kaikkia niitä ihmisiä, jotka olivat läheisesti mukana tämän projektin tekemisessä. Jätin ulkopuolelle muun muassa muusikon joka teki tunnusmusiikin, sekä graafisen suunnittelijan ja värimäärittelijän. Nämä ihmiset eivät tehneet töitään toimistossa, jatkuvassa vuorovaikutuksessa muiden projektin työntekijöiden ja tuottajan kanssa. Haastattelut tein kevään ja kesän 2012 aikana. Kahdeksasta haastattelusta kolmea en päässyt tekemään paikan päälle, koska kaksi ohjaajaa ja editoija asuvat Osllossa ja olivat todella kiireisiä. Lähetin heille haastattelut sähköpostilla. Viittä muuta haastattelin itse ja kuvasin haastattelut. Haastattelut olivat puolistrukturoituja haastatteluja, joita voi myös kutsua teemahaastatteluksi. Tuottajan haastattelu oli lähempänä strukturoitua syvähaastattelua. Siinä mentiin aika syvälle eri teemoihin, ja keskustelu otti enemmän ilmaa alleen. Haastattelujen jälkeen litteroin haastattelut, ja luin ne monta kertaa läpi saadakseni hyvän kuvan siitä, mitä tuotannon aikana tapahtui. Vertasin keräämiäni tietoja Lampikosken ja Emdenin innovatiivisen johtajuuden malliin ja merkitsin kaiken, missä oli yhtäläisyyksiä. Flimmer Filmissä työskentelyn aikana keräsin paljon tuotantoon liittyvää dokumentointia. Työsopimuksia, sopimuksia tilintarkastajan kanssa, rahoitussuunnitelmia, rahoitussopimuksia, kuvausaikatauluja, sanomalehtileikkeitä ja kokouspäiväkirjoja. Kaiken keräämäni materiaalin kautta sain melko hyvän kokonaiskuvan koko projektin kulusta ja tuottajan osuudesta siinä projektissa.

2.2. TUTKIMUKSEN LUOTETTAVUUS

Seurasin *Krigens Pris* -tuotannon alusta lähtien kokouksia ja kaikkea tuotantoon liittyvää. Leikkasin sarjan pitchin, eli trailerin, jota käytetään tuotantorahoitusta hakiessa. Kapturoin, eli tallensin digitaaliseen muotoon projektikoneelle suuren määrän vanhaa uutismateriaalia Afganistanista, jota TV2:sta lähetettiin vanhoilla mini-dv- ja betakaseteilla. Maksoin kaikki laskut ja seurasin tarkasti budjettia. Olin ainoa henkilö tuottajan lisäksi, joka tiesi jos rahat oli vähissä tai joku rahalähetys ei ollut tullut ajallaan. Litteroin, eli kirjoitin puhtaaksi haastatteluja. Loggasin, eli kirjoitin ylös, mitä missäkin videotiedostossa tapahtuu. Varasin lentoja ja hotelleja kuvaustiimille ja tein kaikkea muuta pientä projektiin liittyvää työtä. Olin yksi tiimiläisistä, enkä usko läsnäoloni muuttaneen tiimiläisten käyttäytymistä normaalista poikkeavaksi. Alussa kaikille kerrottiin, että kirjoitan opinnäytetyötä tästä projektista, mutta tiimiläiset eivät paljoakaan ajatelleet asiaa vasta kun siinä vaiheessa, kun keräsin haastatteluja työtäni varten projektin päätyttyä. Jossain vaiheessa minun täytyi painottaa, miten tärkeää oli, että olin mukana kokouksissa. Minun täytyi tietää mitä projektissa tapahtui, jotta pystyin myöhemmin siitä kirjoittamaan. Jotkut kokoukset olivat liian hienovaraisia, että siellä olisi voinut olla ylimääräisiä. Siinä tapauksessa sain tietää asioista kysymällä jälkikäteen. Tulosten luotettavuutta pyrin varmistamaan laajalla aineistolla. Pitkäaikaisen observoinnin ja laajan dokumenttien kirjon lisäksi tein teemahaastattelut kaikille projektissa läheisesti mukana olleille työntekijöille.

Aaltosen (2006, 25) mukaan laadullisessa tutkimuksessa luotettavuus palautuu kysymykseksi tutkimusprosessista. Lähtökohtana on tutkijan avoimuus. Oman subjektiivisuuden myöntäminen on välttämätöntä tällaisessa tekijälähtöisessä tutkimuksessa. Haastattelutilanne on tämäntyyppisessä tutkimuksessa intersubjektiivinen. Tällöin on mahdollista se, että haastattelija projisoi omia kokemuksiaan ja tunteitaan haastateltavaan. Aaltosen mielestä kannattaa pohtia, missä määrin aineisto heijastaa tutkimuksen kohteiden ja missä määrin tutkimuksen tekijän tietoisuutta. Yritin työssäni tiedostaa tämän, ja ottaa sen huomioon analyysiä tehdessäni.

Anttilan (2006, 291) mukaan havainnointitutkimuksen luotettavuus koostuu edustavuudesta ja tarkkuudesta, johon vaikuttavat havainnoinnin harhattomuus ja täsmällisyys. Harhattomuus on hyvä, jos ei ole syytä olettaa syntyvän virhettä erityisemmin mihinkään suuntaan. Täsmällisyyttä voidaan taas parantaa lisäämällä havaintojen tarkkuutta. En usko, että minulla on mitään harhoja havainnoinnissani. Haastattelemalla täydensin aukkoja joita minulla oli havainnoinnissani, ja sain täten paremman kuvan tapahtumien kulusta. En ollut jatkuvasti läsnä tuotantotiimin seurassa, ja loppuvaiheessa minulta jäi paljon näkemättä tiimin ja tuottajan välisestä kanssakäynnistä. Tätä täsmensin haastatteluilla.

Anttila (2006, 277) kertoo, että tutkimuksen onnistumista auttaa, jos voidaan noudattaa seuraavia kolmea periaatetta: monimenetelmällisyyttä (triangulaatio), moniaistimuksellista ja esteettisen etäisyyden periaatetta. Monimenetelmällisyys tarkoittaa, että aineiston keräämisessä samoista lähteistä käytetään monia menetelmiä, joita yhdistetään. Jos jollakin menetelmällä ei saavuteta joitakin seikkoja, tietoja täydennetään muilla menetelmillä, esimerkiksi täydennetään haastatteluja samanaikaisesti havainnointimenetelmällä. Moniaistimuksellisuus tarkoittaa, että pidetään sekä silmät että korvat auki, kuunnellaan, nähdään, kosketellaan, tunnustellaan, haistellaan jne. Tässä toteutuu tutkijan subjektiivisuus täysin määrin, eikä sitä pidetä suinkaan virhetekijänä, kuten klassisessa kokeellisessa menetelmässä. Esteettinen etäisyys tarkoittaa sitä, että tutkija pitää oikeassa mittakaavassa olevaa suhdetta tutkittavaan ilmiöön. Tutkija on samalla sekä tutkija, havainnoitsija että osallistuja, joka on toisaalta riittävän lähellä, toisaalla riittävän kaukana tutkittavasta ilmiöstä. Mielestäni sain pidettyä tarpeeksi suuren etäisyyden tuottajaan ja muuhun tiimiin pystyäkseen analysoimaan heidän työtään realistisesti.

3. INNOVATIIVINEN JOHTAJUUS

3.1. JOHTAJUUDEN ROOLIJAKO DOKUMENTTITUOTANNON VIITEKEHYKSESSÄ

Johtajuus näyttäytyy jokaisen projektin aikana otettuina rooleina ja roolijako ei ole välttämättä pysyvä läpi koko dokumenttiprojektin. Tuottajalla on osittain samanaikaisia, limittäisiä rooleja, riippuen siitä missä vaiheessa tuotantoa projekti on; suunnittelu-, esituotanto-, tuotanto-, vai jälkituotantovaiheessa. Näidenkin tuotantovaiheiden sisällä on monia eri rooleja. Sitoudun Kari Lampikosken ja Jack B. Emdenin kirjan *Johda innovatiivisesti – hyödynnä luovat voimavarat* näkökulmaan, ja pohdin sen kautta niitä rooleja, joissa aineistoni pohjalta *Krigens Pris* -dokumenttisarjan tuottajuus näyttäytyy.

Lampikoski ja Emden ovat kirjassaan kuvanneet innovatiivisten johtajien yrityksen menestymisen ja selviytymisen kannalta tarpeellisia ja hyödyllisiä käyttäytymispiirteitä sekä niitä heikkouksia ja uhkia yritykselle, joita tietyn roolin yksipuolinen ja yli-innokas toteuttaminen tuottaa. Heidän (1999, 11) mukaansa johtajilla on tiettyjä rooleja, joita tasapainoisesti noudattamalla innovatiivinen johtaja saa työntekijöistään esille parhaat puolet.

Viimevuosien johtamisopeissa on Lampikosken ja Emdenin (1999, 12) mukaan korostettu monia uusia seikkoja, jotka näkyvät kirjallisuudessa suosittuina nimikkeinä kuten "muutosjohtaminen", "oppiva organisaatio", "tietämysjohtaminen", "kokonaisvaltainen laadun johtaminen", "tiimityön hallinta" ja "verkostojohdaminen". He eivät ehdota uutta "johtamis-ismiä", vaan pikemminkin alleviivaavat, että jokaisessa näissä tärkeissä johtamisen päätrendeissä on yhteinen nimittäjä. Johtajien on käyttäydyttävä innovatiivisesti saadakseen näillä johtamisopeilla yrityksensä menestymään. Toisaalta, jotta uusista ideoista olisi todellista hyötyä lisäarvon tuottajina, niiden saattaminen innovaatioiksi vaatii valtavan määrän tukistrategioita eli juuri laatujohtamista, tiimityötä ja tukiverkostoja.

Lampikosken ja Emdenin Innovatiivisuuden tutkimuksessa (1999, 15) tarkoitus oli selvittää erityisesti yhtä innovatiivisuuden tärkeää osaa organisaatiossa: innovatiivista johtamiskäyttäytymistä. Innovatiivisen johtajan roolimallin laadinnassa hyödynnettiin aikaisempia innovaatiojohtamisen Yhdysvalloissa, Englannissa ja Saksassa tehtyjä kuvauksia ja haastattelulomakkeita, joiden pohjalta laadittiin 200 kysymystä käsittävä lomake. Näiden avulla suoritettiin haastattelu 700 yritysjohtajalle ja esimiehelle. Empiirisen analyysin tuloksia validoitiin henkilökohtaisilla haastatteluilla sekä ryhmäkeskustelujen tuloksilla. Näiden tuloksena laadittiin uusittu innovatiivisen johtamisen roolimalli, jonka pohjalta laadittiin suppeampi sata kysymystä käsittävä haastattelulomake. Uudistetulla instrumentilla hankittu empiirinen aineisto on toiminut teoksen *Johda innovatiivisesti – hyödynnä luovat voimavarat* pohjana.

Lampikoski ja Emden erittelevät seitsemän erilaista roolia innovatiiviselle johtajalle. Nämä ovat ideageneroija, luovuuden virittäjä, asiantuntijajohtaja, konsultoija, organisaation strategi, vaikuttaja ja sitouttaja. *Ideageneroijan* rooli (Lampikoski, Emden 1999, 22) pitää sisällään tuottavan luovan ajattelun, ideoiden kehittämisen ja muutosalttiuden. Ideageneroija on synnynnäinen yrittäjä ja keksijä, joka löytää ongelmiin nopeat ratkaisut ja uskaltaa ottaa riskejä. *Luovuuden virittäjän* rooliin (Lampikoski, Emden 1999, 68) kuuluu kannustaa henkilöstöä ideointiin ja aloitteellisuuteen, luoda viestivä, avoin ja luovuutta tukeva ilmapiiri ja maksimoida henkilökunnan luovan kapasiteetin käyttö. *Asiantuntijajohtajan* rooli (Lampikoski, Emden 1999, 98) on olla alansa asiantuntija ja osata käyttää taitavasti oman alan tietoja ja taitoja innovaatioiden tuottamisessa. *Konsultoija* (Lampikoski, Emden 1999, 148) tukee ja kannustaa henkilökuntansa luovia ja innovatiivisia ponnisteluja. Hän on erityisen tehokas ongelmanratkaisutilanteissa, joissa tarvitaan asiantuntevia neuvoja ja jatkuvaa tukea. *Organisaation strategi* (Lampikoski, Emden 1999, 174) toimii suunnan näyttäjänä yhtiön toiminnoille. Hän tuo erityispanoksensa innovaatioprosessin institutionalisoimiseen ja ymmärtää strategian kehittämisen ja uudistamisen jatkuvana oppimisprosessina koko organisaatiolle. *Vaikuttaja* (Lampikoski, Emden 1999, 216) ymmärtää, että luovuus ja päättäväisyys idean tai innovaation myymisessä on yhtä tärkeää kuin idean keksimiseen

käytetty luovuus. Vaikuttaja pystyy suostuttelevan viestintätaitonsa avulla vakuuttamaan epäilevät kuulijat hyväksymään ehdotuksensa, ja onnistuu myös saamaan tukea ideoitten, innovaatioiden ja suunnitelmien jatkokehittämiseen ja toteuttamiseen. *Sitouttajan* (Lampikoski, Emden 1999, 240) roolissa esimies pystyy vaikuttamaan henkilökohtaisella arvovallallaan ja osaamisellaan henkilöstöön siten, että nämä suuntaavat innovatiiviset yrityksensä organisaation tavoitteiden saavuttamiseen. Hän motivoi ja kehittää henkilöstöään asettamalla yhdessä sovittuja päämääriä, osoittamalla luottamusta ja kunnioitusta, antamalla työntekijöilleen todellista vastuuta, kannustamalla heitä osallistumaan ideatuotannon prosesseihin sekä antamalla tukea ideoitten toteuttamiseen.

Lampikosken ja Emdenin (1999, 16) tutkimuksen loppupäätelmä oli, että kukin esimies voi ylittää innovatiivisiin suorituksiin omalla persoonallisella tyyllillään. Dynaamiset muutostilanteet yrityksissä edellyttävät johdolta omalaatuisia ja usein ainutkertaisia innovatiivisia ratkaisuja. Tavoitteena Lampikoskella ja Emdenillä oli kiteyttää erilaisissa liiketoiminnan olosuhteissa ja ympäristöissä toimivien esimiesten erilaisia innovatiivisia käyttäytymismalleja ja havainnoida luonteenomaisia eroja heidän välillään. Lampikoski ja Emden totesivat, että rooliprofiilit menevät käytännössä jonkin verran päällekkäin. Roolikonseptit ovat pikemminkin dominoivia kuin toisensa keskenään poissulkevia, eli vaikka esimiehellä painottuu tavallisesti jokin rooli, muistakin rooleista on havaittavissa selviä piirteitä. Mikään esimiestyyli ei sinänsä ole parempi tai hyödyllisempi kuin joku toinen, vaan hyödyllisyys riippuu organisaatiosta tai olosuhteista. Maisa Huuhkan (2010, 44) mukaan kuten liike-elämässä, myös luovissa asiantuntijaorganisaatioissa tarvitaan toiminnan eri osa-alueilla erilaista johtamista. Hyvä johtaja tietää millaista johtajuutta missäkin tilanteessa vaaditaan.

Grete Wennes sanoo taidejohtamisen tutkimuksesta: "Jos katsotaan kaikkea johtamiskirjallisuutta, näyttää siltä, että johtamisen taide on huomattavasti suosittu aihe kuin taiteen johtaminen. Arts management, joka kuuluu jälkimmäiseen ryhmään, on kuitenkin kasvava ala, joka hakee tietoa taide- ja kulttuuriliikkeiden organisaatioista ja hallinnoista. (Wennes, 2006, 47)

Dokumenttielokuvien tutkimus on keskittynyt perinteisesti tuotteen tekemisen prosessiin tai tarinan muodostumisen prosessiin. Esimerkiksi Jouko Aaltonen on tutkinut *Todellisuuden vangit vapauden valtakunnassa* -väitöskirjassaan dokumenttielokuvaa ja sen tekoprosessia. Hän teki tutkimuksensa haastattelemalla kymmentä suomalaista dokumentintekijää. Hän tutki näiden kymmenen dokumentintekijän eri elokuvien tekoprosessia. Tutkimuksessa keskityttiin hyvin paljon siihen, miten dokumenttielokuva hakee muotoaan. Lisäksi käytiin läpi ohjaajien ammatillista identiteettiä ja ilmailullisia tavoitteita. (Aaltonen, 2006)

Johtajuuden tutkimusta on tuottajuuden näkökulmasta katsottuna aika vähän. Pauliina Penttilän aihe on aika lähellä omaani, mutta tuottajan sijaan hän tutki sanomalehtitoimituksen johtajan työtä pro gradu -työssään *"Pomona toimituksissa. Uutis- ja toimituspäälliköiden roolit ja tehtävät pienissä 7-päiväisissä sanomalehdissä"* Tutkielma käsittelee toimituspäälliköiden rooleja pienissä sanomalehdissä. Tutkielmassa haastateltiin esimiehiä ja alaisia, ja pyrittiin luomaan kokonaiskuva esimiesten roolista ja toimenkuvasta sanomalehden toimituksessa. (Penttilä, 2000)

Luovan työn johtamista on tutkinut esimerkiksi Taneli Pasanen pro gradu -työssään *"Innovatiivisuuden johtaminen asiantuntijaorganisaatiossa*. Aineisto kerättiin haastattelemalla Tamperelaisen organisaation kaikkia työntekijöitä. Aihetta lähellä on myös Riitta Viitalan väitöskirja *Osaamisen johtaminen esimiestyössä*. Tutkimuksessaan Viitala pyrkii ymmärtämään tarkemmin osaamisen johtamista, ja hahmottamaan ilmiötä mallintamisen keinoin. Esitutkimuksen ja kirjallisuusanalyysin pohjalta rakentamaansa mallia Viitala täsmentää kyselytutkimuksella, jonka avulla hän tutki ilmiön toteutumista käytännössä (Viitala, 2002)

Mediajohtamisen tutkimus on myös ollut hyvin liiketaloudellisesti painottunutta. Antti Haase kirjoitti diplomitönsä Tampereen teknillisestä yliopistosta aiheella *Suomalaisen dokumenttielokuvan rahoitus ja tuotantoprosessi*. Haase keskittyi suurimmaksi osaksi tutkimaan eri rahoitusorganisaatioita ja miten rahoitusta haetaan eri projekteille. Tämä on mielestäni erittäin hyödyllinen tutkimus kaikille alalla

työskenteleville. (Haase, 2003) Matti Tuominen on kirjoittanut opinnäytetyönsä Helsingin ammattikorkeakoulusta aiheella *Tuottaja innovatiivisuuden edistäjänä*. Hänellä oli lähteenä vain kirjallisuus.

Karkulehdon ja Virran (2006, 149) mukaan monien luovien toimialojen yritysten ja koko toimintakulttuurin kehittymättömyys näkyvätkin muun muassa puuttavana johtamiskulttuurina. Tekeminen osataan jäsentää hyvin, mutta alalla on pula johtajista, jotka kykenisivät ottamaan vastuun projektien sisällöistä, prosessikokonaisuudesta, monialaisesta henkilöstöstä, kokonaisverkostoista, arvoketjukokonaisuuksista sekä toiminta- ja organisaatiokulttuurien yhteisestä kehittämisestä. Seurauksena ajaututaan yhtäältä kompromisseihin, jotka voisivat olla esimerkiksi sisällöllisesti tylsiä ja mielenkiinnottomia. Toisaalta ongelmana on juuri toimintakulttuurin ja verkostojen epämääräisyys tai kehittymättömyys. Voidaan puhua niiden dysfunktionaalisuudesta, "toimimattomuudesta". Pahimmillaan johtamisen puutteen seurauksena on toimimattomia lopputuotteita tai -palveluita ja kesken jääneitä projekteja – ja taatusti huonoa liiketoimintaa.

Wennesin mukaan ollaan harvoin yksimielisiä siitä, mitä arts manager itse asiassa tekee. On kuitenkin vaikea kieltää se tosiasia, että projektin hallinta on pitkään ollut taiteen ja taiteilijoiden varjossa. (2006, 54) Vaikka johtajia on yhteiskunnan joka asteella, johtamiskoulutusta on eri aloilla verrattain vähän. Olen huomannut saman ilmiön myös media-alalla. Oppilaitoksissa opetetaan taidetta, mutta ei niinkään sitä, miten sillä voi pärjätä tai miten taiteen tekemistä ja taiteilijoita johdetaan. Omassa tutkimuksessani keskityn tarkastelemaan innovatiivisen johtajuuden piirteitä yhdessä tuottajassa yhden projektin aikana. Uskon, että pystyn tutkimuksellani tuomaan uutta tietoa ja uusia ajatuksia johtajuus- ja tuottajuuskeskusteluun. Uskon, että tutkimukseni valaisee hieman sitä, mitä tuottajan toimenkuvaan kuuluu ja miten eri rooleja tasapainottelemalla voi päästä hyvään lopputulokseen.

4. KRIGENS PRIS JA MONINAINEN JOHTAJUUS

4.1. IDEAGENEROIJJA

Yksi Lampikosken ja Emdenin (2011, 22) seitsemästä innovatiivisen johtajan roolikuvauksesta on ideageneroijan rooli. Ideageneroijan rooliin kuuluu se, että johtaja kykenee tuottavaan luovaan ajatteluun, kehittää hyviä ideoita ja on altis käynnistämään muutoksia. Hän löytää ongelmiin nopeasti ratkaisut, ja on hyvä ilmaisemaan itseään. Hänellä on rohkeutta ottaa riskejä toteuttaakseen lupaavina pitämiään ideoita.

IDEAT, ARVIOINTI JA VALINTA

Jouko Aaltosen (2011, 62-63) mukaan maailmassa on paljon keksittyjä tarinoita, mutta vielä enemmän on todellisia tarinoita, dokumenttielokuvan aiheita, jotka odottavat löytymistään. Ideat tulevat havainnoistamme, kokemuksistamme ja ajatuksistamme – joskus alitajuisesti, mutta usein aktiivisen ideoiden hakemisen tuloksena. Tuottajan työ on arvioida eteen tulevia ideoita, ja valita niistä työn alle sellaiset, jotka tuottajaa itseä kiinnostavat tai joista tuottaja tietää rahoittajien ja kanavien olevan kiinnostuneita. Siten rahoituksen hakeminen ei tule olemaan kovin vaikeaa. Kun Bogen esitti Løgelle idean Afganistanista kertovasta dokumenttisarjasta, Løge päätti sen olevan hyvä idea, johon kannattaa lähteä hakemaan rahoitusta. Tämä käy ilmi haastatteluaineistosta:

In this case the idea came from me and Øystein having co-operated on *Pirate Hunting*-documentary on 2009, which was made for TV2. He (Øystein) said why don't we do a proper big series on what we've been doing in Afghanistan.. so, which is an easy thing to conceptualize, it's actually a series that is needed, because it's a big part of contemporary history of Norway. (Lars Løge)

Øystein wanted to have it ready for autumn 2011. It's basically fairly straightforward, it's an attempt to tell the full story of Norway's engagement in Afghanistan through three of the, I would say, best journalists in Norway or TV2. The basic idea is that. That's also what we sold it on. (Lars Løge)

I was the one who originally came up with the idea, that we should make a documentary series in connection with the upcoming anniversary of Norway's involvement in Afghanistan. So in a way

you can say I started the project, and I later ended up as being also the director of one of the three films. (Øystein Bogen)

Aaltonen (2011, 52-53) kuvaa tuottajan ja ohjaajan suhdetta perinteiseksi "muna vai kana"-tapaukseksi. Onko tuottaja olemassa ohjaajaa varten vai ohjaaja tuottajaa varten? Usein ohjaaja on elokuvan taiteellinen isä tai äiti, mutta toisaalta koko elokuvaa ei olisi olemassa ilman tuottajan työpanosta. Aaltosen mukaan tavallisesti, kuten tässäkin tapauksessa, idea on lähtöisin ohjaajalta, mutta nykyään myös tuottajat ideoivat ja kehittelevät projekteja, joita toteuttamaan kootaan sopivat henkilöt. Løge on tuottanut yli kymmenen vuotta, ja kertoo kokemuksistaan haastattelussaan näin:

It becomes quite existential sometimes, because it's like, what the fuck, I'm not making the film, I can't just sit around and have ideas and create a film. And, what I think it is, that, as a creative producer I feel that director/scriptwriter, whatever has their motivation in creating the narrative, the story, the content of the film, while what I do is to take their content and make it real, I make it actually exist, I make it actually makeable, somewhat in the content sense as well, by saying that, you know, this in my opinion does not work, and this in my opinion works, to slight degree, but more importantly in the way that I realize it through actually making the project, with funding, with distribution, with giving it to people, making it possible for people to actually see it, which is as important as having a good idea. (Lars Løge)

Myös Lampinen ja Emden (1999, 54) ovat sitä mieltä, että ideoista ei ole paljon hyötyä elleivät ne johda käytännön toimintaan. Ideat on arvioitava ja valikoitava. Intuitio auttaa tässä ja on usein ainoa käytettävissä oleva metodi silloin, kun on kysymys ainutlaatuisesta uudesta ideasta, jonka toimivuudesta ei ole kokemuksia. Useissa organisaatioissa on jonkinlaatuinen ideoitten arviointi- ja valintajärjestelmä ja organisaatio, tiimi tai toimikunta, joka tekee arvionti- ja valintatyön itse. Tuottajan täytyy myös osata sanoa ei mikäli projekti ei vaikuta kovin kiinnostavalta, tai jos hän tietää siihen olevan liian vaikeaa hakea rahoitusta. Tästä Løge kertoo seuraavasti:

The worst thing I could do as a producer is to say yes to a project half heartedly, and there's been some gruesome and terrible experiences, working with people, that, they love the project, but it's just not, it's more of kind of, "yeah, let's just try it", instead of going really into what is the consequence. Is it great? Is it financially? And it's that first moment, right, that's important. It's the

moment where, the moment you say, yes we will do this. I mean.. I can't even describe how important and defining that moment is, because it's gonna be your life for three years, and if it doesn't work, I mean sometimes projects hasn't worked, then it's fine, but sometimes it hasn't worked because we haven't got the financing, and we've had too much to do, other projects, and then suddenly director feels like the dedication is lacking from the producer, and then they get pissed off, because it's their life, and that is understandable. I would be pissed off too. (Lars Løge)

Tästä puhuu myös Maureen A. Ryan kirjassaan *Producer to Producer*: "With the knowledge of how long it will take you to create a project from start to finish, the first thing you need to keep in mind is that you need to LOVE the project. As the producer, it's going to be in your life for the rest of your life, so choose wisely. Make sure it's a project you are passionate about, because there will be so many twists and turns on the road to completion. It's just too damn hard otherwise." (Ryan 2010, 2)

On hyvä olla kriittinen ja kuunnella itseään, mutta myönteinen suhtautuminen uuteen omaperäiseen ideaan on myös tärkeä esimiesominaisuus. Lampikoski ja Emden (1999, 56) ovat todenneet pitämässään innovaatioseminaareissa, että luovaa ideointia tekevissä tiimeissä tyypillinen idean arviointiin kouluttamaton osallistuja näkee uudessa presentoidussa ideassa välittömästi vähintään 10 prosenttia sen huonoista ominaisuuksista, kun taas koulutettu osallistuja näkee 90 prosenttia idean hyvistä puolista. Negatiivisen asennoitumisen vuoksi on hukattu loistavia ideoita koko keksintöjen historian ajan.

Lampikosken ja Emdenin mukaan (1999, 28) ideageneroija tarvitsee innovatiivisuuskoodia; kykyä ymmärtää ja tulkita markkinoiden trendejä ja vihjeitä, kehittää ja tarjota osuvia lisäarvoja vastapuolelle. Tässä tapauksessa markkinoiden trendit voi tarkoittaa sitä, mikä aihe on pinnalla; mitä ihmiset haluavat televisiostaan katsoa ja mitä kanavat ja rahoittajat näkevät kiinnostavana sisältönä. Lisäksi tarvitaan viestinnällistä sujuvuutta ja nerokkuutta sekä kykyä luoda ja ylläpitää kestäviä asiakassuhteita. Viestinnälliseksi sujuvuudeksi ja nerokkuudeksi ymmärtäisin sen, miten hyvin tuottaja saa esiteltyä ideansa kanaville ja rahoittajille. Kestävät asiakassuhteet voidaan nähdä suhteina kanavien ja rahoittajien yhteyshenkilöihin, sekä hyviin elokuvantekijöihin. Jos kanavat ja rajoittajat tietävät, että sinulla on käytössä hyvä tiimi, on paljon helpompaa saada

rahoitusta. (ks.s.26)

Bogen ja Løge eivät olleet ainoita, jotka olivat ajan hermolla ja tekivät dokumenttielokuvan tai sarjan Afganistanin sodasta sen 10-vuotispäivän kunniaksi. Norjassa tehtiin myös toinen sarja Afganistanin sodasta samana vuonna kuin *Krigens Pris*. Tämä oli kuitenkin hyvin erilainen *Krigens Pris* -sarjaan verrattuna. Sarjan nimi oli *Norge i krig – oppdrag Afghanistan* (Norja sodassa – Tehtävä Afghanistan, valmistunut vuonna 2011). Sarjassa on kuusi puolen tunnin mittaista jaksoa. Siinä seurataan yhtä sotilastiimiä Norjasta Afganistaniin ja takaisin. Se on kronologinen kertomus siitä, mitä tehtäviä sotilaat joutuivat tekemään Afganistanissa palvelusaikanaan ja miten ne hoidettiin. *Krigens Pris* oli erilainen siksi, että siinä koitettiin antaa kokonaisvaltainen kuva koko Afganistanin sodasta, sen lähtökohdista poliittisesti Norjan näkökulmasta, ja syitä ja seurauksia koko kymmenen vuoden ajalta. Siinä oli dramaattisia tapahtumia ja jonkinlainen punainen lanka. Harmillista oli se, että TV2:n vetäytymisen takia ensi-ilta siirtyi syyskuulta marraskuulle, ja katsojia ei ollut niin paljon kun oltiin ensin odotettu. (ks.s.44) Tämä johtui varmasti osaksi siitä, että ihmiset olivat jo siinä vaiheessa vuotta vähän kyllästyneitä koko Afganistan-aiheeseen, kun siitä juhlavuoden 2011 aikana oli ehditty kertoa paljon muissakin medioissa.

Ideageneroijan roolissa tuottajan tehtävä on siis arvioida vastaan tulevat ideat, ja valita niistä parhaimmat työn alle. *Krigens Pris* -projektin kohdalla tuttu ohjaaja esitteli tuottajalle idean ja hetken harkinnan jälkeen tuottaja päätti yrittää hakea rahoitusta projektille. Tuottaja tiesi, että juhlavuosi on aina hyvä syy saada tuottaa jotain isoa. Tuottajan on aina arvioitava miten paljon aikaa formaatin suunnittelu ja hakemusten tekeminen vie, ja miten mahdollista on saada kanava ja rahoittajat mukaan projektiin. Erityisen haastavan *Krigens Pris* -projektista teki se, että Løge tiesi projektin olevan suurin koskaan tuottamansa. Mutta tuottaja ei saa pelätä liikaa, vaan hänen täytyy pystyä luottamaan itseensä ja ideaan niin paljon, että muutkin voivat uskoa projektiin läpi koko tuotannon. Løge pisti pelkonsa syrjään ja teki ideasta totta.

TARINAN REALISOINTI

Yrityskulttuurissa vaaditaan Lampikosken ja Emdenin (1999, 50) mukaan verbaalista ja numeerista ilmaisutaitoa. Muistiot, raportit, budjetit ja tulosseurantalomakkeet ovat tärkeitä. Menestyvän luovan esimiehen pitäisi osata paitsi tulkita numeerista ja verbaalista aineistoa myös ilmaista selkeästi ideoita ja ajatuksia sekä viestiä sanottavansa kuulijoille tai lukijoille. Hänen pitäisi osata kirjoittaa sujuvasti ja nopeasti sekä käyttää rikasta ja vaikuttavaa kieltä. Hänellä on oltava kaiken kaikkiaan hyvä suullinen ja kirjallinen esittämisen taito, jotka kummatkin ovat harjoittelun ja opiskelun tulosta.

Tuottamisessa todellakin tarvitaan kirjallista ja suullista sujuvuutta. Siinä vaiheessa kun ideaa lähdetään viemään eteenpäin, täytyy tietää miten esittää ideansa, jotta olisi paras mahdollisuus saada rahoitus projektille. Dokumenttielokuvasta tai sarjasta tehdään esittely, missä on kaikki tiedot kuvaformaattista ja kestosta siihen, mitä sillä yritetään kertoa. Løge on todella lahjakas sekä suullisesti että kirjallisesti. Hän on tottunut olemaan esillä ja tietää mitä on korrektia sanoa missäkin tilanteessa. Hän myös tietää miten kirjoittaa hakemukset niin, että niissä on kaikki tarpeellinen ja ne näyttävät ja kuulostavat hyvältä, ammattitaitoisilta ja mielenkiintoisilta.

Tarinan realisointi eli tekeminen todeksi alkaa tarinan tarkalla kuvailulla, sekä itselle että rahoittajille. Näen, että tämä kuuluu ideageneroijan rooliin, koska se on koko sarjan tyylin, formaatin ja idean kehittelyä ennen kuin projekti on edes alkanut, ja tämä työ kuuluu tuottajalle ja ohjaajalle. Bogen kertoo tästä haastattelussaan:

Especially in the beginning me and the producer were the only two people developing the project on paper, in the plan. The producer and I had a very good dialogue. (Øystein Bogen)

Tarinan realisointiin liittyy paljon erilaisia päätöksiä, jotka vaikuttavat muun muassa siihen, mistä rahoitusta voidaan hakea. Tästä Løge kertoo seuraavasti:

In this project, it's a very journalistic project, which is a little bit new to me, maybe.. I mean, they obviously did the journalistic work and curious about making it a filmatic, which is always a

difficult discussion, what is filmatic and what is good documentary, what makes it more, I don't know, artistic, and one of the simple questions is, should we have talking heads, for example, and we figured, yes, why make it difficult, because it is a factual series. (Lars Løge)

I think the most important part of producers work is to, in documentary, to me, which is probably right, is to finance the film. Just financing it, and in a way that's like promoting the film in a sense. You got to find the essence of the film; what it is that you want to tell, and who are you talking to, how possible it is to finance it, which financiers are relevant to this project. That changes all the time; is it norwegian? Is it international? Is there some important people? Is the director good? And do we have the right photographer and so forth. And all that's kind of, fine, we apply and apply and apply. That's basically what we do to get the money to fund it. (Lars Løge)

(Ks. myös s. 43)

Ryan haastatteli Panamax Filmsin tuottajaa, Benjamin Odellia, kirjaansa *Producer to Producer*. Hänen mielestään elokuvan kehitysvaiheessa tuottajalla on kaksi tärkeää askelta: "When you're developing material, the question you have to ask yourself is: Where are the ideas coming from? Where is the material coming from? And are those rights controlled? If they are not controlled by you, first thing you have to figure out is how to control them long enough to develop the material into something that you can use to raise the money and make the film. Secondly, as a producer, I think you always have to think about and ask yourself: Who is my audience? Who am I developing this material for? Who is the end user? I think that's the huge difference between a producer and a screenwriter/director. Producers have to really think about the end game where the filmmakers are thinking about their vision and, to some degree, I think producers have the obligation when they're looking for material to say, "is this a movie I can sell?" And if it's going to be a hard sell or if you want to take an artistic approach to material, as a producer, you have to go in knowing that." (Ryan, 2010, 6-7)

Løge teki sopimuksen TV2:n kanssa, että *Krigens Pris* -tuotanto saisi käyttöönsä kaiken heidän kymmenen vuoden aikana kuvaamansa uutismateriaalin, joka liittyi Afghanistanin sotaan. Tämä helpotti sarjan tekemistä todella paljon. Yleensä arkistomateriaalista joutuu maksamaan kalliisti. Eli oikeudet arkistomateriaaliin tuli sillä,

että TV2 oli projektin rahoittaja. Lisäksi Løgen piti tehdä sopimus Norjan puolustusvoimien kanssa, että hän saa luvan käyttää heidän hallussaan olevaa materiaalia, ja hänen piti saada lupa kuvata uutta materiaalia, ja käyttää sitä sarjassa. Puolustusvoimat halusivat myös nähdä jokaisen jakson ennen sen julkaisemista, ettei siinä vahingossa näytetä jotain arkaluontoista materiaalia, tai materiaalia joka saa heidät huonoon valoon. Mikäli materiaalia hankittiin jostain muualta, tämän materiaalin oikeuksista piti aina allekirjoittaa sopimus. (Liite 3.) Jos sarjaan haastateltiin jotain henkilöä, tämän piti allekirjoittaa *Personal release*, jossa hän antaa tuotantofirmalle oikeuden käyttää haastattelumateriaalia sarjassa. (Liite 4. ja 5.) Tämä tuli esille kokouksissa tuotantovaiheen alussa (aikavälillä 3.12.2010-1.2.2011), *Krigens Pris*:n dokumentoinnista, sekä tuotantosopimuksesta TV2:n kanssa.

Alain Rosenthalin (2002. s19-20) mukaan tuottajan ensimmäisen työn voi jakaa kahteen vaiheeseen: Ensimmäinen on idean synnystä ehdotuksen valmistamiseen ja hyväksyntään, ja toinen esitutkimuksesta kuvauskäsikirjoituksen hyväksyntään. Rosenthal myös luettelee 5 tärkeää etappia matkan varrella: Idean konseptointi, ehdotelman toimitus, keskustelu ehdotelmasta tai ideasta sponsoreiden tai kanavan kanssa, ehdotelman puhtaaksi kirjoittaminen ja lähetys, ehdotelmasta keskustelu ja sopimuksen allekirjoitus. Useimmissa tapauksissa todellinen tavoite on saada joku hyväksymään ehdotelma ja rahoittamaan elokuva.

Tarinan realisointi on yksi tärkeimmistä tehtävistä, joita tuottajan täytyy hoitaa tuotannon aikana. Siihen liittyy paljon kysymyksiä siitä, millainen projekti tulee olemaan ja mistä sille voi säännösten mukaan hakea rahoitusta. Tuottajan täytyy osata tehdä hakemuksista uskottavia. Hänen täytyy tietää, että tuotannosta on mahdollisuus tehdä sellainen kun rahoittajille luvataan sillä budjetilla mikä sovitaan. Tässä tehtävässä tuottaja oli selkeästi ideageneroijan roolissa.

4.2. LUOVUUDEN VIRITTÄJÄ

Lampikosken ja Emdenin (1999, 68) mukaan esimies toimii organisaationsa *luovuuden virittäjänä* kannustamalla henkilöstöä ideointiin ja aloitteisuuteen. Luovuuden virittäjän haasteena on luoda viestivä, avoin ja luovuutta tukeva ilmapiiri, jossa henkilöstöllä on vapaus ja edellytykset luovaan ajatteluun ja ilmaisuun. Luovuuden tai ideoinnin virittäjät tai katalysoijat, kuten heitä myös kutsumme, eivät itse ole välttämättä huippuluovia. Heidän merkittävin hyötynsä organisaatioille on kyky maksimoida henkilökuntansa potentiaalisen luovan kapasiteetin käyttö.

TUNNEÄLYKKYYS JA LUOVAN ILMAPIIRIN RAKENNUS

Lampikosken ja Emdenin (1999, 70) mukaan ihmisten käyttäytyminen organisaatiossa näyttää riippuvan usein enemmän tunnetiloista kuin loogisesta ja rationaalisesta ajattelusta. Nykyään puhutaankin paljon tunneälykkyydestä. Useimmat ihmiset reagoivat sangen tunteenomaisesti organisaatioon ja ympäristön paineisiin. Tuottaessaan luovia tuloksia he odottavat saavansa vastineeksi aineellisten palkintojen lisäksi myös aineettomia palkkioita ja tunnustusta. Ideoinnin virittäjä tietää, että yrityksen yhteishengellä on huomattava vaikutus yksilöiden ja tiimien suoritukseen. Luovuuden katalysoija ymmärtää, että luovuus voi menestyä vain sellaisessa ympäristössä, missä ihmiset tuntevat olevansa vapaita ilmaisemaan avoimesti jopa hulluimmat ja huikkeimmat ideansa. Keskinäisen luottamuksen ja kunnioituksen ilmapiiri rohkaisee henkilöstöä kokeilemaan uusia ja omaperäisiä ideoita ilman, että henkilöstön tarvitsisi pelätä epäonnistumisen seurauksia. Ihmiset peittävät usein hämillään olonsa ja epäonnistumisen pelkonsa vaikenemalla. Vetäjän luoma humoristinen ilmapiiri vähentää tällöin jännitystilaa ja tarpeetonta itsekritiikkiä.

Tunneälykkyyden voimaan uskoo myös Huuhka, (2010, 53) jonka mukaan johtamiskäyttäytymisen ydin ei löydy johtamisen suunnasta, vaan painottuu selvästi ihmisten käsittelytaitoihin – siis emotionaalisen intelligenessin, tunneälyn ja tunnetaitojen puolelle. Huuhka määrittää tunneälyn kyvyksi havaita ja tarkkailla omia ja muiden tunteita

ja vaikuttaa tarkkailusta saadun tiedon avulla henkilöiden ajatteluun ja toimintaan. Huuhkan mukaan emotionaalinen intelligenssi – tunneäly – on kykyä havaita ja tarkkailla omia ja muiden tunteita ja vaikuttaa tarkkailusta saadun tiedon avulla henkilöiden ajatteluun ja toimintaan. Tunneälyn perustana on vankka itsetuntemus ja se, että ymmärtää itseään ja osaa ilmaista omia tunteitaan. Kun ihminen tuntee itsensä, hän tietää samalla itsensä kautta mitä voi odottaa muilta. Tunneälyyn kuuluvat myös paineensietokyky ja todellisuudentaju, ihmissuhteiden ylläpito sekä kyky hallita hetken mielihoitoja.

Løge ymmärsi, että tärkeä aspekti *Krigens Pris* -projektissa oli se, että kaikki olivat hyvissä väleissä keskenään ja tunsivat toisensa. Hän teki paljon työtä sen eteen, että jo alusta lähtien tiimille kehittyisi hyvä ryhmähenki, ja kaikki osaisivat puhaltaa yhteen hiileen ja selvittää ongelmat helposti sitten kun niitä tulee. Hän järjesti iltamia, joissa syötiin yhdessä ja juteltiin. Vaikka nämä tilaisuudet eivät auttaneet työtä edistymään juuri sillä hetkellä ja veivät pienen osan budjetista, tämä oli työntekijöille osoitus siitä, että heitä arvostettiin. Tämä sai heidät myöhemmin tekemään rankasti töitä projektin eteen. Tämä käy ilmi sekä tuottajan, Løgen, haastattelusta, että tuotantopäällikkö Renate Nedregårdin ja editoija-loggaaja Kari Klyven haastatteluista.

I mean, in the series like that I think the lesson is, that if problems arise, if everyone knows each other, and likes each other, it's ten thousand times easier to deal with any problems that would appear. (Lars Løge)

The producer managed to make the group a group that is, I think it was very special for this production that I really felt like a part of the group, like *we* are making this film together (Kari Klyve)

Løge jatkoi yhteisten iltamien ja tärkeiden hetkien järjestämistä läpi koko tuotannon ja jälkituotannon. Oli tärkeää, että hyvä tunnelma vaikutti koko projektin ajan.

What was really really good for the creativity is that the main director and the main editor, they rented an apartment in Bergen to live here during the post production, which was great, and we had to rent external offices for the editing, which was also great, because then we felt that we were there as a team. And we had this house, where we had social gatherings, and then it didn't matter if we had to work late hours, I think that was so great for the whole production, and we could have this.. Since we

were there on our own, there was no one else interfering, we had built our own system which worked for us, and we had kitchen there so there was always food available, we could have beer in our offices late at night if we wanted that, so I think that was just brilliant. We didn't feel trapped in a place, where it was hard to be. This was place where everyone looked forward to coming in the morning and it didn't matter if we had to stay until late at night. And I also think that even though there were late hours, everything was very well organized from the beginning, and time pressure wasn't as bad as I feared it would be, and that really impressed me, and everyone was so focused on, that this was something everyone wanted to put all their effort into during that period of time, and I think our producer is also very well aware that you need to have some social settings now and then.

(Renate Nedregård)

I felt Lars was inspiring. And as I said, I think one of his best qualities in this project was to make the group a group, and to fix the office and to make it a good place for us to work. (Kari Klyve)

To make good environment for the creativity I think is really important that you have a social life together as well, and we did, and it was easy with the house when we gathered there, and I think also it is so important to have a budget for dinner, so when everyone is there and have been working there so it's ok to order pizza, and that's not too expensive, but it means a lot for the people involved, because it's appreciation of your extra work that you put into it. (Renate Nedregård)

Tästä puhuu myös Janice Kearns kirjassa Introduction to documentary production: "People work a lot better if they know that their needs are being looked after. As a production manager you need to make sure that your crew is fed, watered, informed and happy. It is important that the crew's physical needs are taken care of, for them to give their best. It is part of making people feel they are valued and their skills respected." Vaikka Kearns kertoo tämän kuuluvan tuotantopäällikön tehtäviin, voi se pienemmissä tuotannoissa olla myös tuottajan tehtävä. Tässä tuotannossa se oli merkittävää, että se oli juuri tuottaja, joka järjesti mukavia iltamia ja osoitti tällä kaikille työntekijöilleen oman arvostuksensa. (Kochberg, 2002, s.87-88)

Lampikoski ja Emden (1999, 72) kertovat, että: "Luovuuden katalysoija kehittää innostavia riittejä toteuttamalla silloin tällöin normaalista poikkeavia tapahtumia, rituaaleja ja seremonioita, joiden tehtävänä on saada työntekijät tuntemaan itsensä merkittäviksi työyhteisössään. Lisäksi tulokkaille välitetään näiden avulla organisaation perinteitä ja

sitoutetaan heidät yrityskulttuuriin. Rituaalit viestittävät, mikä johdon mielestä on todella tärkeää. Useimmat riiteistä ovat rutiininomaisia kuten vuosijuhlat, myyntikilpailut ja syntymäpäiväjuhlat."

Sen lisäksi, että Løge järjesti yhteisiä iltamia ja lounaita Krigens Pris -työryhmän kanssa, Flimmer Filmissä oli tavallista, että joka maanantai keräännettiin maanantaikokoukseen, jossa käytiin lyhyesti läpi kaikki projektit, ja missä vaiheessa niissä oltiin menossa. Kaikki sai sanoa sanottavansa, jos oli jotain risuja tai ruusuja. Kaikille tuli sellainen olo, että he ovat osa yritystä, eivätkä vain yhtä projektia. Jos firma sai rahoituksen mihin tahansa projektiin, sitä juhlittiin yleensä kuohuviinillä kaikkien työntekijöiden keralla. Jos jollain oli syntymäpäivä, aina ostettiin kakku ja laulettiin. Kerran kuussa käytiin yhdessä oluella jossain baarissa. Tätä kutsuttiin nimellä Flimmer-øl, eli Flimmer-olut. Kerran vuodessa myös järjestettiin pikkujoulut, jotka firma maksoi. Tähän osallistuivat kaikki ne, jotka olivat viimeisen vuoden aikana olleet Flimmer Filmin palkkalistoilla. Tämä kävi ilmi jokapäiväisessä työelämässä. On tärkeää, että työntekijöiden kesken vallitsee ystävyys. Silloin on helpompaa ja mukavampaa tehdä töitä yhdessä.

Luovuuden virittäjän roolissa tuottaja siis rakensi hyvää ilmapiiriä tiimiläisten kesken. Hän yritti ymmärtää jokaisen tiimiläisen tarpeita. Tuottaja ymmärsi, että luova tiimi ei toimi jos ihmisten tarpeista ei pidetä huolta tai jos kaikki eivät tunne olevansa arvostettuja. Yhteinen vapaa-aika tiimiläisten kesken sai heidät tuntemaan olonsa kotoisaksi toistensa seurassa myös töissä, ja se helpotti työn tekoa.

HYVÄ KUUNTELIJA JA PALAUTTEEN ANTAJA

Lampikosken ja Emdenin (1999, 81) mielestä luovuuden virittäjä on myös hyvä kuuntelija; hän kerää taitavasti tietoja asiakkaiden, alihankkijoiden ja henkilökunnan ongelmista, tarpeista, suunnitelmista ja muutosehdotuksista. Kun ihmisten ideoihin ja näkemyksiin suhtautuu empaattisesti, he esittävät kantojaan avoimesti ja kriittisestikin. On osattava kysyä oikeita asioita oikeilta tahoilta. Monessa yrityksessä oltaisiin varmaan

hämmästyneitä, jos johtajat eivät enää täyttäisikään almanakkaansa jatkuvilla sisäisillä palavereilla, vaan tapaamisilla asiakkaiden kanssa. On kuitenkin tärkeää asettaa etusijalle merkittävien asiakkaiden tapaaminen. On matkustettava itse, eikä lähetettävä alijohtajia kentälle silloin, kun on kysymys suurista kaupoista.

Samanlainen tilanne oli *Krigens pris* -tuotannon alussa, kun tiimi halusi hyvät ja luottavaiset kontaktit tärkeimpiin lähteisiinsä tuotannon ajaksi. He kävivät vierailulla jokaisessa tärkeässä paikassa, tuottaja, tuotantopäällikkö ja kaikki kolme ohjaajaa. (ks.s.67) Tämä vähensi tuotantotiimiin kohdistuvaa skeptisyyttä ja sai dokumenttisarjan eri lähteet luottamaan tiimin ammattitaitoon ja siihen, ettei mitään sellaista julkaista mitä esimerkiksi puolustusvoimat eivät halua julkaistavan.

Lampikoski ja Emden (1999, 81) toteavat tunnustuksen antamisen tehdystä työstä olevan yksi luovuuden virittäjän ominaisuuksista. Løge muisti aina sanoa kaikille "hyvin tehty" tai "kiitos paljon" jokaisen järjestetyn haastattelun, ostettujen lentojen tai minkä tahansa muun tehdyn työn jälkeen, oli se kuinka suuri tehtävä tahansa. Nedregård kertoo tästä seuraavasti:

I think he really did a god job at the personal level, which is maybe the most important, that you feel that your work is recognized, and he appreciates what everyone is doing, and for me that is much more important than being followed up on these everyday tasks. (Renate Nedregård)

Nedregårdin tavoin Klyve arvosti sitä, että Løge oli pomo, jolla oli narut käsissä, mutta joka ei käyttänyt valtaansa turhaan.

I've worked with other producers that are more bossing, and that is one of the things I like with Lars is that he's not... He's a boss and he is leading the project, but he's not "do like this and like this because I'm telling you" (Kari Klyve)

Huuhkan (2010, 52) mukaan todellisista ihmissuhdetaidoista ja välittämisestä on kysymys, kun johtaja luo ja kehittää työntekijöiden itsekunnioitusta: kun hän saa ihmiset huomaamaan, miten hyviä he ovat. Parempi ihmisten johtaminen tuottaa Huuhkan mielestä paitsi hyvinvointia työyhteisöihin myös taloudellisesti merkittävää tulosta. Sitä syntyy, kun

hyvä johtajuus inspiroi ja motivoi osaajat itse haluamaan luovuutensa ja parhaan osaamisensa antamista organisaation hyväksi ja toimimaan yhteisiksi koettujen tavoitteiden saavuttamiseksi. Samalla syntyy luovuutta, ideoita, innovointeja ja luovaa osaamista.

Kindemin ja Musburgerin (2001, 40) mukaan hyvät tuottajat ovat tehokkaita päätöksentekijöitä ja ihmisten johtajia. Tuottajan kykyä ymmärtää erilaisia ihmisiä ja tehdä töitä heidän kanssaan testataan jatkuvasti läpi koko tuotannon.

Krigens Pris -projektissa Løge oli luovuuden virittäjän roolissa silloin, kun hän kuunteli palautetta ympärillä olevilta ihmisiltä projektista, ja silloin kun hän antoi positiivista palautetta tiimiläisille tehdystä työstä. Løge tiesi, että työntekijöiden panoksen huomioiminen positiivisella tavalla saa heidät tuntemaan olonsa hyväksi ja jatkamaan hyvää työtä. Løge ymmärsi erilaisten ihmisten erilaiset tarpeet ja yritti motivoida ja tukea heitä oikealla tavalla.

4.3. ASIANTUNTIJAJOHTAJA

Lampikosken ja Emdenin (1999, 98) mukaan *Ekspertin* roolin omaksunut innovatiivinen esimies on alansa asiantuntija ja osaa käyttää taitavasti oman alansa tietoja ja taitoja innovaatioiden tuottamisessa. Asiantuntijajohtaja on monesti itsenäinen yrittäjä tai sisäinen yrittäjä vakiintuneessa yrityksessä. Hänen tavoitteenaan on menestyvä ja intellektuelli ilmapiiri ja henkilöstön urakehitykseen kiinnitetään erityistä huomiota. Oppiva organisaatio ja tietämyshallinta kuuluvat hänen strategisiinsa keinoihinsa hallita organisaation jatkuvaa kehitystä.

INTUITION JA LOGIIKAN VOIMA

Kun Lampikoski ja Emden (1999, 98) puhuvat asiantuntemuksesta, he eivät tarkoita sitä, etteikö muunlaisen johtamisroolin omaksuneilla johtajilla olisi asiantuntemusta. Ekspertin asiantuntemus on professionaalista, tiettyyn ammattialaan ja sen jatkuvaan opiskeluun perustuvaa syvällistä osaamista, mikä on tyypillistä esimerkiksi tutkimus- ja kehittämisjohtajille.

Tämän on todennut Huuhkakin. (2010, 41) Hänen mukaan toimialan tuntemus antaa johtajalle uskottavuutta ja lisää johtajuuden legitimitettä. Voidakseen olla uskottava ja voidakseen ohjata organisaation toimintaa on johtajalla oltava riittävä – jopa vahva – toimialaosaaminen yhteisön ammattitaitoalueella. Yleensä tämä tarkoittaa, että johtajalla on tietoja, taitoja ja käsitys toimialan logiikasta, säännöistä ja faktoista. Luovassa organisaatiossa toimialaosaaminen painottuu työn sisältöön ja tarvittavaa, vahvaa osaamista voi yleensä saada vain pitkällisestä ja monipuolisesta toimialalla työskentelystä.

Huuhka (2010, 42) sanoo, että jos kysymyksessä on erikoistunut toimiala – luova asiantuntijaorganisaatio – ei johtamisen yleisillä malleilla tehtävästä selviä, sillä asiantuntijat eivät hyväksy yläpuolelleen esimiestä, jota eivät koe voivansa arvostaa myös ammatillisessa mielessä.

Lampikoski ja Emden (1999, 100) kertovat, että tutkittuaan johdon luovia aktiviteetteja Herbert A. Simon osoittaa menestymisen riippuvan uutteruuttakin enemmän johdon asiantuntemuksen tasosta. Hänen keräämänsä aineisto osoittaa, että tehokasta ongelmien ratkaisua tukee johtajien aivoihin kertynyt "tieto- ja kokemusmassa", jonka turvin johto pystyy tarttumaan tilanteisiin intuitiivisesti ja nopeasti. Intuitio on Simonin mukaan ikään kuin passiiviseksi tiedoksi varastoitunut koulutuksen ja kokemuksen sivutuote. Per Penterude sanoo osuvasti, että intuitiivinen ajattelu on portti logiikan ulkopuolella olevaan tietoon. Hän väittääkin – toisin kuin useimmiten ajatellaan – että tulevaisuuden tärkein johtamistyöväline on intuitiokyky pikemmin kuin tietokone. Ihmisaivoilla on kyky kuvitella, koneella on logiikkansa.

Tätä ajatusta voi verrata Karkulehdon ja Virran artikkelissa mainittuun hiljaiseen tietoon. (2006, 150) Karkulehdon mukaan hiljainen tieto on subjektiivista, toimintaan ja kokemukseen perustuvaa asioiden vainuamista sekä intuitiota ja oivalluksia, joita on vaikea prosessoida tai välittää millään systemaattisella tai loogisella tavalla. Hiljainen tieto on kehittynyt kokemuksen ja syvällisen perehtymisen myötä. Sitä voivat olla niin sanotut sanattomat sopimukset ja työn kautta opitut käytännöt siitä miten asiat on organisaatioissa totuttu tekemään. Kokemusperäistä tietoa esiintyy työprosessien fyysisessä suorittamisessa, vuorovaikutustavoissa, yhteistoiminnassa, ihanteissa ja arvoissa sekä organisaation sanattomissa sopimuksissa. Osaaminen organisaatioissa kasvaa, kun hiljainen tieto muuttuu eksplisiittiseksi ja siirtyy vuorovaikutteisen yhdessä tekemisen myötä koko organisaation osaamispääomaksi.

Paul Otto Brunstadin (2009, 16) mukaan eri alojen valmiudet voidaan oppia opintojen kautta, harjoittelemalla tai toistolla, mutta täytyy tietää mihin kaikkea oppimaansa voi käyttää. Tämän voi oppia vain aktiivisessa vuorovaikutuksessa ympäristön kanssa. Viisaan johtamisen taito on siinä, että osaa kokemuksen avulla löytää asioihin hyvän ratkaisun huonossakin tilanteessa.

Markku Wileniuksen (2004, 184) mukaan johtajan on kyettävä lukemaan kulttuurisia ilmiöitä ja yrityksensä henkilöstön vahvuuksia. Niinpä häneltä edellytetään mielikuvitusta,

intuitiota ja luovuutta. Erityisesti yrityksen johdon olisi kyettävä liikkumaan suvereenisti eri tasoilla, esimerkiksi olemaan mukana toiminnassa ja keskusteluissa ja toisaalta näkemään asiat metatasolla ja tarkastelemaan niitä eri kulmista. Tällä metatasolla on läheinen suhde hiljaisen tiedon käsitteeseen. Niin hiljainen tieto kuin kulttuurikin liittyvät laajasti määriteltynä kaikkeen merkityksenantoon, kokemuksiin, ajattelumalleihin, uskomuksiin, arvostuksiin ja mielikuviin. Sen on viime aikoina nähty olevan keskeinen osa esimerkiksi juuri yritysten osaamista ja menestysedellytyksiä.

Løge on 10 vuoden aikana saanut paljon kokemuseräistä oppia asioista, myös siitä miten ei pidä asioita tehdä. Hän kertoo haastattelussaan myös siitä, miten on oppinut kantapään kautta, ettei koskaan kannata ottaa työn alle projektia missä ei ole täydestä sydämestään mukana. (ks s. 22) Løge kertoo myös rahoittajien kanssa tehdyistä sopimuksista ja niissä olevista vaatimuksista haastattelussaan seuraavasti:

I mean, you get used to the contracts in the way that you know what they want, basically, so there's not a lot, I don't think it's a lot. (Lars Løge)

Løge kertoi myös miten hän ja Christer Fasmer, Flimmer Filmin kuvaaja, olivat joutuneet dokumenttielokuvaa kuvatessa lainaamaan kameran akkua Ruotsalaiselta tuotantotiimiltä kuvauspaikalla, koska eivät olleet varautuneet kunnolla. He olivat kuvaamassa ensimmäistä dokumenttielokuvaansa nimeltään Praha 2000. Siinä kerrottiin rauhattomuuksista Prahassa vuonna 2000. He olivat käyttäneet oman kameran ainoan akun tyhjäksi ennen kuin mellakka-alueella alkoi todella tapahtua. Hän sai suostuteltua tiimin sillä, että Ruotsalaisen tiimin elokuva ei käsitellyt rauhattomuuksia Prahassa, kuten Flimmer Filmin projekti. Ruotsalaiset eivät olleet täysin riippuvaisia mellakkamateriaalista, ja antoivat siis akun lainaan. Løge kertoi, että he ovat sen jälkeen olleet aina hyvin varustautuneita kuvaustilanteessa.

Løgen mielestä tuottajan työtä on pitää huolta siitä, että tuotannon raamit on kunnossa, että tiimiläiset voivat keskittyä sisällön tuottamiseen.

I guess the description of a producer is to make sure that the framework is working out, so

people can actually focus on the content, and it obviously helps when directors and workers know that they have to think about others as well, I mean some directors who are just saying, that "I'm so bloody ingenious that I should just be allowed to do whatever I say, what I strongly disagree with, but I think that directors who have ambition and know that it costs money, are the best ones, and if the producer can, I mean the best answer from the producer can be like, we will try to make it happen. (Lars Løge)

Asiantuntijajohtajan roolissa tuottaja on siis silloin, kun hän päättää projektin käännteistä kokemuseräisen tiedon ja intuition avulla. Vuosien varrella Løge on tuottanut paljon erilaisia projekteja, ja on tehnyt myös paljon virheitä. Niiden kautta hän on oppinut miten työssä kannattaa menetellä ja mihin hänen tuottajana on keskityttävä, että muiden on helppo tehdä töitä.

VERKOSTOITUMINEN

Lampikoski ja Emden (1999, 108) kertovat käyttökelpoisen verkoston luomisen olevan innovatiivisuutta vaativa tehtävä. Johdon on pystyttävä löytämään ne kohteet, joissa yhteistoiminnasta saadaan eniten lisäarvoa. On pystyttävä löytämään sopivimmat ja hyödyllisimmät partnerit, osattava motivoida partnereita yhteistyöhön ja hankittava resurssit. Kaiken lisäksi on opittava ylläpitämään verkostoa tehokkaana ja toimivana. Tässä tarvitaan esimieheltä paitsi henkilökohtaista luovuutta ja sitkeyttä, myös myyjän ja kaunopuhujan kykyjä. Løgellä on paljon kokemusta verkostoitumisesta:

Other tasks as a producer and being a co-owner of the company, maybe the political side of it can be important, the networking side of it. So the networking side of it is basically, I mean everyone knows the networking is important, but then again it's the question of what is networking. I mean I think I've been through most phases of being very good at networking in the way that I've been in the parties and been drunk until five in the morning and know everybody like: "Hey, how you're doing and how you're doing". But that doesn't necessarily secure that the people you're having a great time with trust you with money, to pay for the projects you make, and you should not... or it doesn't work in the way that even if you know people, that they're gonna put money into the project. And you shouldn't either just network in a sleazy way, when you're not honest, you know. You should actually have a good time and you should actually like to be with the people and you should actually be honest about what you think is right and wrong when it comes to relating to financiers or freelancers or whoever, because if you're starting to become fake, then I think it's just harder to live with yourself

and people would be more sceptical to you. So that's one side of it, what.. I mean, honesty works I guess, especially in documentary, I don't know about fiction. (Lars Løge)

Huuhka (2010, 62) on tässä samoilla linjoilla. Hänen mukaan johtajan tulee olla uskottava, jotta hän voi johtaa. Uskottavuus rakentaa johtajuudelle perustan, se kannattelee johtajan legitimizeettiä ja oikeuttaa hänet visioimaan ja rakentamaan organisaatiolle tulevaisuutta. Uskottava johtaja ei toimi asemansa vaan auktoriteettinsa nojalla. Auktoriteettinsa hän rakentaa omalla luotettavuudellaan: organisaation luottamuksen saavuttaminen ja ylläpitäminen on hänelle päämäärä sinänsä. Uskottava johtaja on eettisesti korkeatasoinen, ja hän noudattaa ja arvostaa kaikessa toiminnassaan rehellisyyttä. Hän myöntää omat virheensä ja vastustaa epäeettistä toimintaa. Uskottavuuden saavuttaminen edellyttää johtajalta myös vaikuttavaa näyttöä, hyvää mainetta sekä vakaata ja yhteistyökykyistä otetta toimialan tai yrityksen vaikuttajiin. Løgen mielestä myös dokumenttielokuva-alalla luottamus ja uskottavuus on kaikki kaikessa.

It's rare. But being a bastard in this kind of field, you're gonna be left alone quite soon, that's one thing too, you have really good network basically because people have had good experiences working for you. (Lars Løge)

Lampikosken ja Emdenin (1999, 109) mukaan asiantuntijajohtajalta edellytetään taitoa etsiä ja palkata uusien hankkeiden toteuttamiseen lahjakkaita henkilöitä, jotka puolestaan nauttivat siitä, että voivat käyttää asiantuntemustaan täysimääräisesti omissa jaetuissa tehtävissään. Ekspertti onkin esimiehenä herkkä tajuamaan luovien henkilöiden tarpeita. Hän asettaa kovia haasteita, joiden saavuttaminen vaatii kovaa saavutusmotivaatiota. Luoville tekijöille onnistuminen hankkeissa on merkittävin motivaation lähde. Bogen kritisoi jälkikäteen Løgea siitä, ettei löytänyt tälle projektin ajaksi hyvää kuvaajaa johon voi luottaa.

It was a big problem, that since the project lasted for so long, and the shooting was spread out, we couldn't sort of get one camera person that would have been with us all the time. We tried out a lot of different camera persons, and in some way the project was cursed when it came to camera work, because the first cameraman managed to destroy the files on the P2 cards, so they had to go to recovery in panasonic in england to get it back again. This was in the very first interview we did with

the former prime minister Bondevik. He was going to upload the files from the card and deleted it, but he recovered it, but I didn't want to work with that guy anymore. Next cameraman sort of agreed it was fine and nice, but bailed out in the last minute because, you know, there was some disagreements about payment, about this and that. Third cameraman managed to screw up the sound for three of the important interviews we did in the United States, and as a result for that United States shootings got a very small role in the final films because the material was destroyed, and it was very bitter. But in the end, you know, I worked around it, but it could have been a totally different arrangement if that had worked out and.. so it was cursed when it came to cameramen and I was totally pissed off at the producer because he didn't manage to give me one cameraman I could work with all the time, but on retrospect I understand the dilemma, because he can't employ them for two years or one year, it would cost too much, and he couldn't ask them to be on call for the whole year, so the best solution would obviously in retrospect have been that one at Flimmer Film, who was there at the time, could have worked with it time to time. Qualified people are hard to find. (Øystein Bogen)

Brunstadin (2009, 65) mielestä hyvä johtaja omaa elämäkokemusta raja-alueilta. Se, että on ollut tilanteissa jotka koettelevat rajoja, opettaa meille jotain meidän omista rajoistamme. Vaikeat tilanteet sekä työssä että omassa elämässä antavat erityistä vahvuutta johtajalle. Tietynlainen kokemuspääoma kasvattaa luonnetta, asennetta, asiantuntemusta ja selviytymiskeinoja. On vaikea kuvitella, että joku voisi olla hyvä johtaja tultuaan johtajan pallille suoraan koulun penkiltä. Oli ala mikä tahansa, siitä pitää ensin saada kokemusta, ennen kuin alalla pystyy johtamaan muita.

Huuhkan (2010, 48) mukaan johtaja tarvitsee hyviä ihmissuhdetaitoja ja eheytynttä persoonallisuutta solmiakseen laajan ja vakuuttavan suhdeverkoston suhteellisen nopeasti ja helposti. Johtajalle on hyödyllistä omata myös miellyttävät kasvopiirteet, nopea äly ja karismaattisuutta. Motivoidessaan avainhenkilöitä kovaan työhön muutossuunnitelman hyväksi johtaja tarvitsee lisäksi hyvää kommunikointitaitoa ja terävänäköisyyttä. Näitä taitoja Løgekin käyttää hyväkseen luodessaan ihmissuhdeverkostoja. Hän kertoo tavoista lähestyä ihmisiä seuraavasti:

To me production, parties and politics are maybe the three elements of networking in film or documentary. It's good to know who everyone is and how to go close to them, because some of the people don't like to be approached in the party about projects, so to know where and the timing. It's almost the case that nobody likes to be approached in a party about a project. Many are still, and also,

usually they are stupid enough to ask what you do, so my thought is, which is kind of a human thing, and which is fine, is that if you're at a festival, at the party, and you're drinking beer and everything is nice, then you suddenly end up next to a very important financier, if it's a tv-channel or fond or whatever, then, if you're the one who is producer, you should speak about the weather or about politics or news or whatever, that's what you can talk about, until they start to talk about what you do, and then it's fine. But if you run over and say I wanna talk to you about project, then it's incredibly uncomfortable for them, I think. Because usually in the festival they've had a whole day talking to people, especially in forums and international sales forums where they are talking about projects all day long. And then in the evening they know they're gonna be approached, but they like when they're not. (Lars Løge)

Verkostoituminen on suuri osa tuottajan työtä. Vuosien varrella Løge on oppinut tuntemaan paljon dokumenttituotantoalan ihmisiä, ja on oppinut tietämään ketä kannattaa lähestyä tiettyä projektia tuottaessa. Tämän tiedon lisäksi hänellä on käytöskoodit täydellisesti hallinnassa ja hän on erittäin pidetty. Tämä tietysti helpottaa hänen työtään valtavasti. On paljon helpompi saada myönteinen vastaus henkilöltä joka pitää sinusta ja arvostaa sinua.

RESURSSIEN HANKKIMINEN

Kindemin ja Musburgerin (2001, 39-40) mukaan luovilla artisteilla harvoin on aikaa tai kiinnostusta käsitellä monia hallinnollisia asioita kuten rahoitus, budjetointi, aikataulut ja muut projektin hallintaan liittyvät asiat. Tuottajat yrittävät luoda korkealaatuisia projekteja niin tehokkaasti kuin mahdollista. He tietävät kuinka kääntää tylsä tai liioiteltu idea toimivaksi materiaaliksi ja markkinakelpoiseksi konseptiksi ja he ymmärtävät luovien ihmisten, rahoittajien, tukiorganisaatioiden, kanavien ja katsojien erilaiset tarpeet.

Lampikoski ja Emden (1999, 121) kertovat, että tuotteiden ja palvelujen parannuksia voidaan toki tehdä "käsirahoilla", mutta tähtituotteita saadaan aikaan vain investoimalla riittävästi aikaa ja rahaa useamman vuoden raaminkehysbudjetein. Johdon on hankittava ja varattava rahat pitkäaikaisiin hankkeisiin. Aaltosen (2011, 137) mukaan, jotta elokuva voidaan tehdä tarvitaan resursseja, työaika, kalustoa, kuvamateriaalia, ja yleensä myös

rahaa. Tuottajan tehtävä on arvioida tarvittavien resurssien määrä. Se tapahtuu tekemällä kustannusarvio eli budjetti. Budjetoinnin lähtökohtana on käsikirjoitus. Käsikirjoitus niin sanotusti puretaan (break down). Tuottaja arvioi kunkin kohtauksen tai jakson kuvaamiseen tarvittavat resurssit. Løgenkin piti tehdä budjetti projektiin. Journalistista dokumenttisarjaa on vaikea budjetoida. On vaikeat tietää kuinka paljon rahaa eri osioihin tarvii, kun ei ole tarkkaa käsikirjoitusta. Ei tiedetä sitä, kuinka monta ihmistä tullaan haastattelemaan, kuinka kauas heitä täytyy mennä haastattelemaan ja paljonko rahaa menee eri kuvaajiin, matkoihin ja palkkoihin yhteensä. Lars teki budjetin kokemuksensa perusteella. (Liite 6.) Budjetin vastapari on rahoitussuunnitelma. Siinä listataan, kuinka paljon rahoituksesta kukin rahoittaja maksaa. (Liite 7.)

Rosenthalin (2002, 130) mukaan budjetoinnissa kohtaamme yleensä loputtoman arvoituksen: Teetkö budjetin käsikirjoituksen pohjalta, vai teetkö käsikirjoituksen budjetin pohjalta? Ei ole olemassa absoluuttista vastausta tähän, koska olosuhteet joissa teet jokaista filmiä, ovat aina erilaiset. Tässä tuotannossa käsikirjoitusta ei ollut. Tuottaja laati budjetin sillä perusteella, kuinka kauan aikaa projektin tuottamiseen on, kuinka monen työntekijän palkka hänen pitää maksaa, ja miten paljon hän arvioi matkustuskustannusten ja muiden menojen olevan. Budjetti oli hyvin epätarkka. Isoja, kokonaisvaltaisia summia oli merkitty eri budjetin kohtiin. Se ei kuitenkaan vaikuttanut rahoituksen saamiseen. Rahoittajat ymmärsivät budjetoinnin vaikeuden noin suuressa projektissa, ja luottivat Løgeen kokemuksen perusteella. Tuottaja tiesi budjetin olevan melko suuri, koska kolme ohjaajaa ovat kalliita ylläpitää ja kuvausreissut Afganistaniin eivät olleet helpoimmasta päästä järjestää. On kallista lähettää kaksi ihmistä sota-alueelle ammuttavaksi. He haluavat kompensointinsa vaarallisesta työstä. Tästä Løge kertoi seuraavasti:

I guess I'm little bit too nice, or something wrong with me that if he's (Fredrik Græsвик) gonna go down there in very risky areas, I'm not gonna argue price heavily. I'm just gonna say, you know what, it's really, it's very expensive. And then he (Fredrik) says, yeah, but that's what it costs, then there's not much I can do. So what I did instead was I tried to reduce his amount of work after he got back. (Lars Løge)

Budjetoinnissa kannattaa olla realisti, eikä perustaa budjettia toiveisiin. Jouko

Aaltonen (2011,140) kertoo, että kustannusten tahallinen alimitoittaminen on itsensä huijaamista ja kostahtuu yleensä budjetin ylittymisenä. Hän neuvoo laskemaan kustannukset mieluummin aavistuksen verran yläkanttiin kuin alakanttiin. Yleensä kustannukset nousevat ja eteen tulee yllättäviä kuluja. Reilu ylimitoittaminen taas aiheuttaa sen, ettei tarvittavaa rahoitusta saada kokoon. Kokenut rahoittaja myös näkee helposti budjetissa olevan ilman.

Løge kertoo rahoituksesta haastattelussaan:

They usually fund 80 % of the project, and then you have the 20% that you very often never get back, which kind of thins out your salary and running of the company, a lot. So that's where we try to get better, to really fully finance, and actually taking money from the budget, for the company. So that's basically how one film is produced and what producer should do. But at least here at Flimmer Film, we're really bad at taking that film, and working as hard to sell it to a market, we're even bad at sending them to festivals, because we're kind of done our job when it's on tv, so then we're way into the next seven projects. So it's like; that was fun and great and we have champagne and watch the film on tv and that was nice and the project is gone. (Lars Løge)

Frode Hjertnes kirjoittaa kirjassa *Markedsføring, organisasjon og ledelse (Markkinointi, organisaatio ja johtaminen)*, että: "johtajan on pyrittävä tehokkaaseen ja rationaaliseen tuotantoon samanaikaisesti kun hän turvaa ihmisyyhteisön organisaatiossa parhaalla mahdollisella tavalla. Lisäksi on johtajan tehtävä luoda ja pitää yllä hyviä ulkoisia suhteita asiakkaisiin, toimittajiin, julkisiin viranomaisiin ja niin eteenpäin. Johtajiin kasataan paljon odotuksia ja odotukset ovat usein ristiriitaisia ja vaikeita toteuttaa samanaikaisesti. Omistajat tahtovat mahdollisimman alhaiset kulut ja suuret voitot, kun taas työntekijät tahtovat mahdollisimman suuret tulot. Vastakkainasettelut voivat joskus myös ilmetä työntekijäryhmien kesken, ja niitä voi olla vaikea ratkoa. Johtajat siis usein löytävät itsensä puun ja kuoren välistä. Tarvitaan sekä tietoa että viisautta, että pystyy tasapainoilemaan eri odotusten ja vaatimusten välillä." (Hjertnes 2009, 216)

Løgellä on myös käsitys ristiriitaisista odotuksista:

It's kind of the bigger perspective, being a producer, it's a fucked up job in that sense, that the

people you hire are pissed off at you, sceptical to you, because they think you want to give them as little money as possible, and the financiers are sceptical, because they're giving you the money and they want to see something great coming out of it, and you're kind of looking both ways and think.. fuck, you know, how can they all be happy in the end. And the risk is carried by you alone, I mean, you in this case being me and Johnny and Eivind and Christer, and the company. There is nobody else taking the financial risk in that sense, in the sense of going broke. (Lars Løge)

Tuottajan täytyy myös tietää, mistä rahoitusta kannattaa hakea. Kaikki rahoittajat eivät anna rahaa kaikenlaisille projekteille, eivätkä kaikenlaiset projektit sovellu näytettäväksi kaikilla kanavilla. Tätä Løge pohtii seuraavasti:

I think the most important part of producers work, in documentary, to me, which is probably right, is to finance the film, just financing it. And in a way that's like promoting the film in a sense. You got to find the essence of the film, what it is that you want to tell, and who are you talking to, how possible it is to finance it, which financiers are relevant to this project. That changes all the time, is it norwegian, is it international, is there some people, is the director good, and do we have the right photographer and so forth, and all that's kind of, fine, we apply and apply and apply. That's basically what we do to get the money to fund it. (Lars Løge)

If you're new, you struggle like crazy to convince tv-channels and funds and whatever, that you are actually the person that can make this program with the money you're given, within the time frame you're given, and it will be high quality at the same time, those three things are the most important things you have to, they have to trust your ability as filmmaker, your ability as a planner and your ability as a communist in a way, that you won't fuck up the money, and you could do that, get a chance to do that enough times that in the end it becomes lot more easier to finance stuff, because then they know when you call you say you have a project and you want to make it and then they think ok, so then it's, which is a luxury, it often comes down to just the quality of the idea, which kind of states how important the idea is, and states how important it is to not mess around with the development phase, really think through what you're doing before you do it, in the beginning. (Lars Løge)

Joskus rahoittajat muuttavat mieltään rahoituksen suhteen. Näin kävi myös *Krigens Pris* -tuotannon kanssa. Norjan TV2 kävi läpi muutoksia johdossa ja kanavan rakenteessa, ja oli hetken sitä mieltä, että *Krigens Pris* on liian kallis sarja TV2:lle. 22.10.2010 uutisoitiin Norjan sanomalehdissä, että TV2 vetäytyy Afganistanista kertovasta

televisiosarjasta budjettileikkausten takia. (Liite 8.) 3.12.2010 tuli uusi uutinen, että TV2 sittenkin rahoittaa sarjan. (Liite 9.)

That was a big thing when TV2 turned and said no. 'Cause when you finance something like this, we got some development funding first from Vestnorsk Filmsenter and we could work with that, we could develop the project and start to apply the NFI (Norsk Film Institutt), there is small technicality with the NFI also, which is scary, because we applied, because documentary series get less money than single documentaries from the NFI for some reason, and by less I mean less per program. So that made it really hard to build the program to be as thorough as we wanted, so then I talked to the NFI and said is it legal to apply three different documentaries, being very open about it, being serious, but we needed more money than they can give for series, so I applied three separate ones, and I got no from the consultants, so then I had to both, skip the development funding, and go straight to production funding of the whole series with the NFI, and that came through, so that was like, phew, high risk situation, more or less, because if they had said no then it would never happen. (Lars Løge)

Tästä enemmän sivulla 51.

Resurssien hankkiminen on tärkein osa tuottajan työtä. Ilman rahaa ei ole projektia. Ilman rahoitusta ei ole työtä. On tuottajan tiedosta ja asiantuntemuksesta kiinni, annetaanko projektille rahoitusta, ja kuinka paljon. Tuottaja ei myöskään halua tuhlaa turhaan aikaa erilaisten hakemusten tekemiseen. Myöhemmin uralla helpottaa, että tuottaja tietää valmiiksi kaikki lähteet joista rahaa kannattaa hakea, ja minkä verran sitä kannattaa hakea. Hänellä on tieto siitä miten hakemukset kannattaa tehdä, jotta ne vaikuttavat ammattitaitoisilta. Tässä ei voi olla asiantuntijan roolissa vasta kun muutaman työvuoden jälkeen. Tieto kertyy vähitellen ja sitä oppii käyttämään oikein. Myös budjettien tekeminen helpottuu, kun oppii tietämään mikä kaikki on välttämätöntä projektille. Niitä ei myöskään tarvitse enää tehdä niin tarkkaan, koska rahoittajat luottavat vanhoihin tekijöihin.

HYÖDYLLISIMMÄT IHMISET PROJEKTIIN

Kirjan *Good to great* kirjoittaja Jim Collins kertoo että yrityksen menestyminen on kiinni siitä, keitä on kyydissä. Johtajan on otettava parhaat ammatillaiset töihin, ja vain

sillä yritys voi menestyä: "In fact, leaders of companies that go from good to great start not with "where" but "who." They start by getting the right people on the bus, the wrong people off the bus, and the right people in the right seats. And they stick with that discipline – first the people, then the direction – no matter how dire the circumstances." (www.jimcollins.com/article_topics/articles/good-to-great.html)

Løge ja Bogen tuntevat paljon ihmisiä media-alalta. Heillä on molemmilla pitkä kokemus alalta, ja he tietävät myös, että projektin työntekijöiden valinta on yksi tärkeimmistä asioista koko projektissa:

If just one person, especially if it's an important position, proves to be a dick, it can destroy the whole project, basically. And there was some issues at some point with some elements, you know, anything from negotiating salaries to not being as dedicated as the others. (Lars Løge)

Kuten Collins sanoi, on tärkeää, että oikeat ihmiset ovat oikeilla penkeillä projektissa tai yrityksessä. Løge perusteli keskeisiä työntekijävalintojaan seuraavasti:

We agreed that Odd Isungset should be the series director, because he was maybe most experienced in documentary making, the two others were very experienced in journalism, and the two others were also hired at TV2, so they had to have the regular jobs while making the series, so different reasons pointed for Odd Isungset to be the series director. (Lars Løge)

Fredrik because he is maybe **the** reporter in Norway who is in the field, so he's the one who goes straight into the war zones basically, and he has very many contacts with the military forces. And he has also respect from them, so he gets access where few others get access. (Lars Løge)

Yeah, the wish was that, and that was a common wish as well. I don't necessarily think that any of the directors are, none of them are famous for formatic experiments, and none of them have, I don't think any of them has the big interest to make something filmatic, but they're interested in making it thorough, and making it look believable, of course, and look expensive, which I think is important too, with an important story. (Lars Løge)

It was a discussion all the way about who would be best, I mean, the worst case scenario was that we found a wrong camera person for example, which we did few times, and when it came to choose a production manager, then it was a process of just throwing out some names. The directors

had some good names from TV2, so it was kind of luxurious for me actually, to have people that they knew and that had experience and I didn't have to go and dig around the industry too much, because that's always a risk, and suddenly you hire someone who is very nice but don't know what they are doing, or then you hire someone who knows what they're doing and maybe are not nice, which is also very bad, actually. The social part is very important, I think. So they found Renate, which proved to be really, really good. She knew what she was doing. (Lars Løge)

The others, Diderik came from TV2, and he was highly recommended by Odd Isungset, and we got to meet him and we spoke, and with him I just had to trust Odd, I hadn't seen what he had done, but I saw the CV, and he has done like, many many many documentaries, so, and also he was a very nice man of course, so now we have a lot of contact still. So he was very important. (Lars Løge)

Tästä myös sivulla 71.

Buck Houghtonin (1991, 33) mukaan löytääkseen parhaan mahdollisen ohjaajan, tuottajan täytyy yhdistellä pöydällä olevan käsikirjoituksen erityisyydet ja yksilöllisyydet ohjaajan taitoihin ja kiinnostuksen kohteisiin. Mikäli tehdään dokumenttisarjaa ajankohtaisesta sodasta, ei sitä ohjaamaan voi siis pyytää ihmistä, joka on tehnyt vain ruokadokumentteja tai musiikkivideoita. Ohjaajalla täytyy olla tietopohja siitä aiheesta, josta audiovisuaalinen teos tehdään. *Krigens Pris* -sarjan ohjaajilla oli kaikilla kokemusta sotajournalismista, ja erityistä kiinnostusta siihen.

Tiimin työntekijöilläkin oli omat mielipiteensä omasta osallistumisestaan projektiin.

I had been working on a foreign news department on TV2, which means I have been working with similar subjects and of course dealing with both the foreign ministry and the ministry of defense and officials and as journalist and tv-reporter you're used to organizing everything yourself, there is no producer, there is no researcher or production manager, so I, even though I haven't had experience as a production manager for a documentary film, I knew what had to be done to be able to get the footage, and that was from my experience from TV2. (Renate Nedregård)

Lars sent an e-mail to my class, and it was another person that responded to that at first, but then he could only do it for a few days and then since they wanted more, he asked if I wanted to take over. (Ragnhild Rae Sørheim)

I ended up working until 1st of december, and all the time it was like just for one more week or just few more days, and then the last three months I had a contract for the rest of the period, but before that it was quite unsecure everything. (Ragnhild Rae Sørheim)

Collinsin mielestä siinä, että on oikeat ihmiset bussissa, on vielä se etu, ettei heitä tarvitse motivoida: "The right people are self motivated: Nothing beats being part of a team that is expected to produce great results."

Tietyllä tavalla verkostoituminen on myös osa työtiimin valitsemista. Vuosien varrella tuottaja huomaa kenen kanssa on helppo ja hyvä tehdä töitä, ja saa kokemusta siitä, miten hankala projektista tulee mikäli ihmiset eivät tule keskenään toimeen. Sen perusteella oppii valitsemaan henkilöt, joiden kanssa on helppo tehdä töitä. Asiantuntijan rooli on suuri rooli tuottajan työssä. Siinä roolissa on kaikkein suurimpien päätösten edessä, ja mikäli roolin hoitaa hyvin, pääsee tekemään koko ajan suurempia projekteja suuremmilla budjeteilla.

4.4. KONSULTOIJIA

Lampikosken ja Emdenin (1999, 148) mukaan esimies *konsulttoijana* tukee ja kannustaa henkilökuntansa luovia ja innovatiivisia ponnisteluja. Hän ohjaa toimintaansa sponsoroinnin ja palkitsemisen keinoin sekä luo viihtyisän ja virikkeellisen ilmapiirin. Hän on erityisen tehokas ongelmanratkaisutilanteissa, joissa tarvitaan asiantuntevia neuvoja ja jatkuvaa tukea.

HENKILÖSTÖN VALTAISTAMINEN

Lampikosken ja Emdenin (1999, 152-153) mukaan yrityksessä ei kaikkien tarvitse, eivätkä kaikki haluakaan käyttää täysimääräisesti energiaansa ideoitten, aloitteiden ja innovaatioiden tuottamiseen. Mutta innovatiivinen esimies rohkaisee alaisiaan vähintäänkin antamaan oman panoksensa heitä koskevissa ongelmanratkaisutilanteissa. Useimmat työntekijät osallistuvatkin mielellään ohjelmiin, jotka parantavat heidän työedellytyksiään, työmetodeitaan ja välineitään. Osuva ilmaisu nykyaikaiselle henkilöstön osallistuttamisen taktiikalle on Yhdysvalloissa käytetty termi "Empowerment of People", henkilöstön valtaistaminen eli valtuuttaminen osallistumaan toimintojen kehittämishankkeisiin.-- --Henkilöstön valtaistaminen ei merkitse sitä, että sille annetaan pelkästään lisää vapautta ja vastuuta, vaan on lisättävä myös informaatiota, tietoja, palkintoja ja valtaa.

Lampikoski ja Emden (1999, 148) toteaa, että monet johtajat ja konsultit uskovat, että tehokkain tie parantaa yrityksen innovatiivisuutta on rekrytoida organisaatioon huippuluovia yksilöitä. Kun heidät on "ajettu sisään" ja annettu tilaisuus ja täysi vapaus käyttää lahjakkuuttaan, saadaan ikään kuin itsestään hyviä tuloksia. Tämä lienee ihanteellisin tilanne esimiesten näkökulmasta, varsinkin mitä tulee tuottamiseen. Näin ainakin Løge tahtoisi tuottaa.

What would be the best situation for me the way I like to produce is to initialize the project, discuss the content, you know, make, get all the ideas and create the film and see how it grows and see

how it becomes an actual story, and then start applying, financing the development, following through the development and financing the production, and when then all people are hired, including the production manager, I would like to draw back, and let them do it, and only come in at certain points, come in and see how is it going, that we're getting the stuff we need. I would like others to deal with the paying all the bills and making the deals with the subcontractors and everyone, and then come back in the editing phase and see how the.. would like to come in and just like, steer the general picture, what's the general costs now, where are we kind of in, are we over or under budget, basically, do we need to make some moves, do we need to fire someone or do we need to hire someone. Those kind of decisions through the production and post production, and then coming in on post production and really have a say on a content what's being made, which is usually great, looks good, maybe little better here and there. And then of course arrange the premiere and get it on tv and do the basics to get attention to the film. That would be the best thing to produce for me, because I'm not good at details, I'm not good at following up the economy, I'm not good at specifics. (Lars Løge)

Näin paljolti meneteltiinkin *Krigens Pris*:n tuotannossa. Se tuntui olevan myös työntekijöiden mielestä hyvä menettely.

He was not sitting on my neck, which was a good thing for me, and I think that we just found out from the beginning that I could do my own thing, and especially I think it was good that I knew that I didn't have to ask him for everything that costs money, because a lot of appointments I do means that ok we have to travel to this place and it will cost money, I have to book this one photographer that is available at that very moment, who is the most expensive, ok you just have to do it, because unless, you cannot go back to the person that we are going to interview and tell them: "Thank you for giving us an hour of your time but we need to move the appointment because we need a cheaper photographer." And of course that is the concern of the producer, but for me as a production manager I need to make those appointments, so I think he, so it was very good for me not having to concern about the budget, so I asked him from the beginning, do I need to see the budget, and do I need to keep track of the budget on the way, and we just decided that he could do that job, and that made everything much easier for me. (Renate Nedregård)

Personally I think producers role was filled out in a very nice way by electing Odd as the chief director, who took a more direct, creative sort of, leadership within our group. (Øystein Bogen)

All of us were pretty much left alone, because the producer trusted what we were doing, and the directors trusted each other. But there is also always some critical points in the creative process, and I really think we got around that very well. (Renate Nedregård)

Konsultoin roolissa Løge siis antoi vapauden tiimilleen työskennellä keskenään omassa toimistossa, ja tehdä päivittäiset päätökset sen mukaan, miten parhaiten taisivat. Hän itse jäi taka-alalle ja piti huolta, että rahaa oli tarpeeksi ja kaikki muu toimi.

VAIKEUKSIEN EDESSÄ

Kindem ja Musburger kertovat, että: "If the production is running over schedule or over budget, that is, beyond the initial guidelines and terms of production time or money, it is the producer who must step in and decide what to do. Should production be terminated, a key individual replaced, or additional time and funds allocated to complete the project? These decisions can be extremely difficult. If a problem develops with a particularly unruly and disruptive actor or staff member, the producer or the director must try to resolve the dispute amicably or take disciplinary action." (Kindem, Musburger 2001, 40)

Lampikoski ja Emden (1999, 158) kertoo kokeneimmankin tiimin kohtaavan esteitä innovaatioita kehitellessään. Heidän mielestään tiimit ja luovat yksilöt eivät tarvitse kädestä pitäen ohjausta tai jatkuvaa puuttumista innovaatioprosessiin, vaan tehokasta konsultointia silloin kun sitä todella tarvitaan. Useimmat tiimit kaipaavat empaattista esimiestä, joka on valmis keskustelemaan ongelmista. Ei ole tärkeää, että esimies aina ratkaisisi alaistensa ongelman, vaan keskustelujen hyöty on usein siinä, että ongelman esittäjän omat ajatukset kehittyvät ja selkiytyvät. Løgen mielestä tärkeintä oli pitää ohjat käsissä, mutta ei puuttua liikaa pieniin yksityiskohtiin joilla ei lopulta ole merkitystä.

I think that's very annoying when producer starts messing about on all the production details over the production manager or the directors. I mean producer is supposed to take care of the vision of the project, because the producer had promised stuff to the financiers, which has to be what is delivered in the end, so it's basically just steering people, it's like if the director is going off too far to the left, or to the right, then you have to be there and say, this is going beyond what we said we were gonna do, and the producer should also think alike with the director in how can we lift this to be as good as possible within these frameworks, the framework question is the producer's. If the producer starts going down to arguing about single cuts and the edit, or discussing too much about which is the best travel route and you know, who's the cheapest airline and what's the best planning of the shoot, which are the best hotels and how can you get cheaper food and all that stuff, when you start doing

that, you're just annoying and you get way too much to do. You don't have time to do that. (Lars Løge)

Lampikosken ja Emdenin (1999, 158) mukaan tyypillisimpiä innovaattoreiden ongelmia ovat resurssien puute, sopivan tiimihenkilöstön löytäminen, pääsy informaatiolähteille sekä törmäyskurssit muun organisaation jäsenten kanssa. *Krigens Pris*:n tuotannossa oli ongelmia näiden kaikkien kanssa jossain vaiheessa. Tuottajalla konsulttoijana on oltava tahto ja taito ehdottaa keinoja näiden ongelmien ratkaisuksi.

Resurssien puute oli hetken aikaa ongelmana, kun TV2 päätti vetäytyä projektista. Projektin esituotanto oli jo aloitettu, ja TV2:n piti olla varma rahoittaja ja sarjan ostaja. He kuitenkin päättivät vetäytyä projektista. Tästä Løge kertoo seuraavasti:

TV2 had been with us the whole time and said yes we wanna go with this, we want this to be kind of the defining series about Norway in Afghanistan, we wanna build this to exclaim that the channel is also a channel that cares about facts, cares about information, cares about being part of the democratic process and all these big words, so there we felt safe that they would go through. Then TV2 comes in to negotiation with the state to get a deal where they get exclusivity of being the big national commercial channel, and at that point in time when they can in principle say that ok, fuck it, we're not gonna take the deal with the state, and we're gonna make the TV2 a big commercial channel with our own money and we're not gonna follow the rules of having like Sami language, childrens programs, factual programs, Norwegian language, but we're just gonna go for the pure commercial side, we're just gonna show American sit coms and make lots of money, unless the state pays us a lot of extra money, and gives us special deals for how much we pay for being on broadband and.. what they, what I think they did, which is fascinating to me, I think what TV2 did was, they used this project, because it's very politically correct project for a commercial channel to have, because they can show anything else and they make as much money from it, so what they did was say, you know if we don't get the deal with the state we have to say no to that project, which they did, and they said there is huge cuts to the budget, we can't pay for this, we have owners who expect profits, and this demand of profit is so high we can't gamble on programs like this, so we have to say no. And we're cutting staff, and we're cutting salaries, and they were cutting all over the place in the channel in quite a disgusting way, because it was, it proved later, that it was just to make the channel as attractive as possible to sell it. Which they did a year later. (Lars Løge)

So when they said no to this project then, we started, cause we had to, we started to work, in a way, for TV2. I mean, I'm being little bit conspiracy theory here, because there's nothing that proves that they said no to this project because they wanted a deal with the state, but the timing was peculiar, so the official reason was that they had to cut costs and they had to cut this project, so we started working towards the cultural department and also most opinion leaders, let's say, all the cultural newspapers, the politicians, regionally and nationally, and locally, both to push that TV2 should get the deal, or we actually said that TV2 should, as the only national commercial channel they should do programs like this, kind of more, let's say, more societal arguments, demographic arguments, than just say we want the money. So then we got a lot of politicians with us, they started calling the department of culture and the department of culture had to relate to it to get in the Norwegian Film Institute with the politicians in starting, the government and in the end they turned and said yes, we'll do it anyway. It was interesting and great experience, but we lost about four months, or five months even, we lost a lot of time. We still had the premiere in 2011 cause the point was it was supposed to be the tenth year anniversary, so that was a motherfuck, a lot of stress later because we had to work so quickly, so then it was hard to plan it. And of course this comes together with two of the directors, or all of the directors had other projects, like work on TV2, documentaries for Odd and I had maybe seven projects to work with here and, so kind of putting the focus and the structure in it was difficult. (Lars Løge)

Bogen oli myös sitä mieltä, että TV2:n kanssa meni sekoiluksi ja aikaa olisi tarvittu enemmän.

We got a yes from TV2, and then a no, and then maybe, and then it all dragged out several months, and it's very stressful, because we thought we had a go ahead, and then we had to cancel everything with our sources, and then it was on again a little while later, and this was bit of a hustle. (Øystein Bogen)

I wish that we had three or four extra months, because of the problems of getting final budget and the money we needed from TV2, the whole process was late by at least half a year, and my feeling was that the film would have been a lot better if we could have started earlier. (Øystein Bogen)

Tiimihenkilöstön löytämisen kanssa oli ongelmia siinä, että hyviä kameramiehiä ei ollut saatavilla silloin kun niitä olisi tarvittu. Sitten kun palkattiin epäammattimainen kuvaaja, siitä koitui tappioita koko projektille. Tästä kertoo myös haastattelussa Nedregård:

I think the major problem we bumped into was a technical experience. A thing went terribly wrong when we went on this trip to the U.S. to do interviews there, and we didn't get on tape what we thought we had on tape. And that was due to technical problems and human error, and there was.. we couldn't do anything about it. What I can say is, that it is of course important to be, to double check everything. Maybe in some productions you have the ability to do things over, but when you plan things months in advance, everything is planned in details, there is no room for error, and if there is error that shouldn't come from the team, it shouldn't come from us. So, you just have to be extremely professional in everything you do, dedicated and prepared, it's so important especially when you travel, and I'm used to, when I travel with tv-team, it's like, if you don't deliver, you have nothing, and I don't care about the excuses, no-one cares about the excuses if you don't deliver. When everything is planned so well, and we've spend a lot of money on this, it's so expensive to do every hour you are out with the crew, it's so expensive, so you can't afford to make mistakes, and this is what happened, there was a mistake, and it was due to lack of professionalism, lack of focus, and there was actually nothing to do about it, it was too late to blame anyone afterwards. (Renate Nedregård)

Pääsy informaatiolähteille onnistui suurimmaksi osaksi yli odotusten, mutta tuotantopäällikön mielestä se oli suuri ongelma, että jotkut lähteet kieltäytyivät haastattelusta.

There was of course problems with the interviewees, that they didn't want to be interviewed. And we had some names on our list that we thought were crucial for the film, and it was impossible to get them to talk. That is of course because this is journalistic documentary and everything about the war in Afghanistan, and everything isn't too pleasant to talk about. (Renate Nedregård)

Törmäyskurssilla organisaation jäsenet olivat siinä vaiheessa, kun yksi ohjaajista halusi tehdä projektia omilla ehdoillaan, eivätkä muut tiimiläiset tiensivät mitä hänen projektissaan tapahtuu, tai mitä sen kanssa pitäisi tehdä. Alussa Græsvik halusi kovasti palkkaa, mutta Løgen mielestä vaikutti, että hän ei ollut valmis tekemään töitä yhdessä tiimin kanssa. Græsvik oli todella tärkeä osa projektia, ja hänen suhteensa taistelulentäille oli kullannarvoinen lisä projektille. Mutta hänen työskentelytapojensa aiheuttama epävarmuus sai Løgen miettimään Græsvikin erottamista projektista moneenkin otteeseen. Løge, Isungset ja Bogen miettivät yhdessä miten ratkaista ongelma. Pitäisikö heidän erottaa Græsvik ja miten se vaikuttaisi heidän väleihinsä ja muihin työntekijöihin, joiden ehkä pitäisi tehdä töitä hänen kanssaan jatkossa? Miten se vaikuttaisi projektiin? Pystyisikö

hänen jaksonsa ohjaamaan joku muu? Løge ja Bogen päättivät nimetä Isungsetin pääohjaajaksi siksi, että hänellä olisi vähän enemmän valtaa jaksojen tekemisessä, myös muiden ohjaajien yli, joten hän pystyi sillä tavalla antamaan vähän ohjeita Græsvikillekin sen kuulostamatta siltä, että hänen ylitseen ajetaan. Tästä tiimiläiset kertovat seuraavasti:

The main problem was that Fredrik was.. is kind of a one man band. He is used to running around, filming, doing news in difficult areas around the world, and I guess I'm not trying to psychologise about it, but he kind of has formed this personality where he just cares about himself first, and had no skills in being in a group of people co-operating, and also very focused on getting as much money out of this as possible, and when it comes to documentaries there is usually not real money, so the negotiation about how much he should have or not was very difficult and frustrating, because I felt I paid him much too much. He basically went heavily into negotiations saying that he refuses to go down on salary, the periods that he works for me, when he's not working on TV2, which I think is kind of bullshit, because he's basically getting more work than he would have had, and then he says that any hour he works overtime not in Afghanistan, he wants full fair for what he does in Afghanistan, which is a lot of extra payment, it's a big basic salary, it's a lot of extra risk money. When your in the field, and I guess I'm little bit too nice, or something wrong with me that if he's gonna go down there in very risky areas, I'm not gonna argue price heavily. I'm just gonna say, you know what, it's really, it's very expensive, and then he says, yeah, but that's what it costs, then there's not much I can do. So what I did instead was I tried to reduce his amount of work after he got back. Then he went back to the same salary than the others. And I tried and also had understanding among the rest of the people, that he should not necessarily work as long as the other ones. So he worked maybe a month less than the others, so I could save some money on that. But it's, in documentary I guess, that's a big difficult question when you want to work with really good photographers, really good journalists, people who have used to set salaries that are negotiated through the unions, because documentaries aren't, there's no deal between the producers union and the film makers union, so that means it's always just the negotiation in each case. If there had been same deal in the documentary as it is in feature films, then we couldn't make many of the documentaries that we make now, because it would be too expensive, because there is so much less money for documentaries. So when he insists on getting the payment, that is like full fair in TV2, which is the most high salaries of all the tv-channels, then it kind of screws the balance of the budget, and it also creates a big risk in that maybe others are thinking why the hell is he getting so much when he's working. So we had to be open with the other ones and say that he's taking full fair on this and it's a motherfuck. And him coming back he didn't do as good job as the others either, he didn't show the collegiality, he didn't show the dedication and understanding of the full project as a whole and as team work, as the others did. So he created frustrations on both, for me on the economic side, for the others on co-operations side, because he

suddenly disappeared to make another series while we were doing this series. Several times, about three times we were going to kick him out of the project. I discussed it with the others, especially with Odd, saying that this just doesn't work at all. It was pretty heavy, because he didn't deliver scripts, he works the way that he travels somewhere and he reports there and then it's done, then he doesn't do anything, and then next shoot and then done. So his place is in the fields, which was actually very important for the series, so I really respect what he did, but coming back to the editing table he needed a lot of push from me, from series director, from the editor, to build a story, to build something else than journalism, so that was the area that he really needed a push. (Lars Løge)

In the very end of the project we had problems with one of the films, we didn't know where it was going, that was one of the directors, had the film in his head, Fredrik.. So maybe the producer could have been more active in that period, to solve the problem. But I think we managed to solve it. It's easy to say now, after, but there was a point there when we were thinking; how will this end? And it was a challenge, but I think it ended well for everybody. I also think that the producer had problems with that, how to solve that part. (Kari Klyve)

Øystein, he was very structured, and he always knew what he wanted to do, and this film became longer than it should, and he just had to edit it down, but Odd, he was very late, but I was always sure he was gonna make it, because he was very calm and he was very serious. Fredrik was all over, I think that was the biggest challenge on the project, I think, to get to finish, because I think many of us saw the same things, but he, and he had a lot of thoughts, but he hadn't transformed it into paper or told to us. (Kari Klyve)

He (Fredrik) made a lot of good, had a lot of good material that came from Afghanistan, and he's very good in that, and also his film became very nice, but to get there we had.. some steps. And it was a bit frustrating, because then I was sitting some days, or, for awhile the time that I had I could do some work, but I had nothing to do because we were in between two scripts, and he hadn't transformed a new script, and he told us not to work on it until he has decided what to do, so we were just waiting. (Kari Klyve)

I think Lars, Odd and Renate didn't know who should take the responsibility when there was problems with the second film, who would say that we have to solve it this way. So I think all of them were thinking different thoughts at that point. But I think it was very good that Odd was the one leading the directors and Lars was a bit more on the background. (Kari Klyve)

Tämä oli yksi suurimmista ongelmista, joita projektin aikana oli. Jos jonkun työntekijän kanssa on hankala tehdä töitä, mutta tämä työntekijä ei ole tehnyt mitään

näennäistä rikettä, on vaikea päättää miten tilanteen voi hoitaa ketään loukkaamatta.

Aaltosen (2011, 56) kokemuksen mukaan dokumenttielokuvatuotannolle on tyypillistä, että suunnitelmat muuttuvat. Tuottajan pitää reagoida näihin yllätyksiin ja muihin muutoksiin nopeasti. Tuotannon suunnittelu onkin jatkuvaa, ja suunnitelmat muuttuvat prosessin myötä. Tuottajan on seurattava paitsi tuotantosuunnitelman toteutumista myös työryhmän toimintaa ja työskentelyilmapiiriä. Jos asiat alkavat takkuuntua tai ihmisten välille syntyy konflikteja, kuuluu ratkaisujen etsiminen mitä suurimmassa määrin tuottajalle.

Aaltonen (2011, 56) näkee tuottajan roolin eräänlaisena kuminauhana, joka joustaa ja venyy tarpeen mukaan pitäen kuitenkin kokonaisuuden kasassa. Joskus venymistä ei juurikaan tarvita, kun asiat sujuvat kivuttomasti hyvin suunniteltuina, ammattitaitoisen ohjaajan ja ryhmän käsissä. Kokeneella ohjaajalla ei yleensä ole työnjohdollisia tai aikataulullisia ongelmia, tuottajan ei tarvitse edes käydä kuvauspaikalla. Joskus joutuu venymään ja paikkaamaan prosessiin muuten jääviä puutteita ja aukkoja. Kokematon, uransa alussa oleva ohjaaja voi tarvita paljon tukea ja apua. Tuottajan pitää ymmärtää tämä tarve ja joustaa sen mukaan. Ohjaajalle pitää taata työrauha ja mahdollisimman hyvä keskittyminen. Ei saa tuppautua ohjaajan tontille, mutta ovi pitää olla auki.

Konsultoin roolissa Løge sekaantui asioihin yleensä vasta siinä vaiheessa, kun edessä oli suuria ongelmia. Silloin hänen tehtävänään oli ratkaista ne. Suurimmaksi osaksi hän hoitikin tämän hyvin. Hän otti muun tiimin mukaan päätöksentekoon, ettei heistä olisi tuntunut, että heidän mielipiteensä jyrätään.

RUORIMIES JA TIIMITYÖN TEHO

Lampikosken ja Emdenin (1999, 158-160) mukaan konsultoiija saa aikaan luovaa tehokkuutta osoittamalla, että hän arvostaa tiimin jäsenten ideoita ja mielipiteitä. Tällä tavoin hän lisää henkilöstönsä itseluottamusta ja aloitteellisuutta. Konsultoiija ohjaa alaisiaan tekemään oikeita asioita oikein. Perinteinen esimies kontrolloi alaistensa toimia ja

vaatii tottelevaisuutta, mutta ehkäisee näin alalistensa itsenäisyyden ja aloitekyvyn kehittymistä. Konsulttija antaa alaisilleen vaativia tehtäviä ja haasteita ja tarjoaa heille olosuhteet, joissa he voivat selviytyä näistä. Tiimiläiset kertovat yhteistyön toimimisesta seuraavasti:

I think something that we learned from this production is, that it is so fruitful to work in teams, everyone really liked that. That you're not one single soul, director making everything up in his head without sharing. I think the whole process, that everyone was involved during the whole process was really good for the outcome. And there were very different directors with different styles, and then it was me, and I think that that was very good for the outcome that we had a lot of discussions on the content and the story, which ended up being a good thing for the films. And I'm actually very proud of what we did, and I would like to work on that again. And what we said when we were done with it, we were such a good team, everyone in the team had their place, and every, I think we had sorted out everything that was difficult between us in the production, so we worked so well together, so it was such a pity to stop there, we should have kept on doing new documentary films. This project was so big, it was so big, and I realize that I might never be able to work with that big project again, because it costs a lot of money. (Renate Nedregård)

I felt safe because the directors were very experienced and the other editor was very experienced and I felt that everybody wanted to do their best to make this good. (Kari Klyve)

Being drawn a little bit away, like with Afghanistan, having the office away from here was actually very positive, because then I could, every time I went over there, then I could see very clearly what had changed since the last time. While if you're in the situation the whole time you don't necessarily see how it develops in the same way. At least it's a good base on how to make the decision, whether I make the right or wrong decision that's another question, but it's at least, it's a good way of trying to have an overview, to only be there at some, like central points of time, and not like digging people all the time. (Lars Løge)

It felt very good to work with the crew. It was very.. I think it was the best editing period I've had working with a film, but of course there was challenges, as there always is, but overall it was a very good period to work together with the crew, it was a very good group, I think, we worked very well together. (Kari Klyve)

Lampikoski ja Emden (1999, 159-160) kertovat erittäin luovien tiimien tarvitsevan voimakasta tukea esimiehiltään, etenkin jos niiden kritiikki, ehdotukset ja radikaalit

organisaation toimintatapoja rikkovat ideat johtavat konflikteihin työpaikalla. Konsulttija auttaa luovia tiimejä ylittämään esteitä ja sovittelee konflikteja. Hän tajuaa, että on tärkeää tukea innovaattoreiden ponnisteluja, silloinkin kun ne eivät noudata virallisia käytäntöjä ja totuttuja menettelytapoja. Luovat ja innovatiiviset tiimit odottavat konsultin: Järjestävän riittävästi aikaa ideointiin, antavan palautetta luovasta suorituksesta, hankkivan kunnollisia resursseja, hankkivan pääsyn tarvittaviin informaatiolähteisiin ja relevantteja kontakteja, suosivan stimuloivaa ja kannustavaa ympäristöä ja olemaan puuttumatta tiimien työhön, jolleivät ne itse sitä halua ja jos ne pystyvät tuottamaan ratkaisut itsenäisesti. Esimies vaikuttaa olennaisesti innovaattoreiden työilmapiiriin joko rohkaisemalla tai masentamalla heitä. Ilmapiirin luomisessa tärkein tekijä on yksittäisten henkilöitten – lähempien kollegoiden ja johtajan – asenne, heidän esimerkinsä, henkilökohtainen tukensa ja kannustuksensa.

Brunstadin (2009, 15) mukaan kaikessa johtajuudessa on pieni, mutta merkittävä ero siinä, tekeekö asiat oikein vai tekeekö oikeat asiat. Asioiden tekeminen oikein tarkoittaa sitä, että tehdään asiat sääntöjen mukaan. Tämä on tietysti tärkeää, mutta ei aina välttämätöntä. Moderni yhteiskunta on liian monimutkainen, että säännöissä ja toimintatavoissa olisi voitu ottaa kaikki asiat huomioon. Siksi kaikki voi mennä pieleen vaikka tekisit kaiken sääntöjen mukaan. Kokemus ja hyvä tietopohja on tärkeää, mutta pystyäkseen viisaaseen johtamiseen täytyy johtajan ymmärtää sekä kokonaisuus että joka tilanteen erityispiirteet. Tilannetaju auttaa tekemään oikeat asiat oikeaan aikaan sen lisäksi, että teet asiat oikein. Viisaus on sidottu ajoitukseen, mikä myös on tärkeä piirre johtajuudessa.

Näen, että konsulttija on kuin mies ruorin takana. Hän ohjaa ja auttaa tarvittaessa. Muuten hän vain seisoo kannella ja katsoo kun laiva lipuu eteenpäin. Løge kertoo omasta roolistaan seuraavasti:

So my part was basically just listening to what they wanted to do, and maybe steer them a little bit back if it became too journalistic. If they stopped with story telling, and started throwing facts after facts, that's a journalistic thing, that you often just like; 27th february there was bomb at blaa blaa blaa.. so it needed to be story telling, it needed like, find some form of protagonist and some form of

conflict and some form of development. (Lars Løge)

--it was an editorial process. So it was a lot of facts that needed to be put into three separate stories with three separate messages. So that might be my thing, I needed every film to have a certain message in the end, and not just talk about a period, not just talk about a person, but the whole film should have a different lesson and meaning (Lars Løge)

Isungset ymmärsi Løgen vaikean tilanteen johtaa projektia. Hän sanoo siitä seuraavaa:

He followed up as well as he could. I mean he had very difficult role: He was a producer in a series with big ambitions. He was a producer in a series that had three directors with highly different experience and highly different way to approach the project, and different ambitions towards the project. Two of the directors were in addition known as the best foreign journalists in Norway, with significant knowledge and significant resource consumption in environments that are not easily approachable. (Odd Isungset)

Konsulttoijan roolissa Løge ohjasi tuotantoa pysymällä poissa tieltä, avustamalla konfliktitilanteissa ja ohjaamalla henkilöstöä antamalla heille positiivista palautetta tai rakentavaa kritiikkiä, mikäli sellaiseen oli tarvetta.

4.5. ORGANISAATION STRATEGI

Organisaation strategi toimii Lampikosken ja Emdenin (1999, 174) mukaan suunnan näyttäjänä yhtiön toiminnoille. Hän tuo erityispanoksensa innovaatioprosessin institutionalisoimiseen ja ymmärtää strategian kehittämisen ja uudistamisen jatkuvana oppimisprosessina koko organisaatiolle.

Løge on mukana tuottajien liitossa, ja tietää paljon siitä, mitä on meneillään mediamaailmassa. Ehkä se auttaa näkemään myös oman yrityksen muutostarpeet.

Wileniuksen (2004, 183) mukaan toimintaympäristön muuttuessa yrityksen johdon vastuulla on organisaation muuttaminen, jos se on tarpeellista. Eräiden näkemysten mukaan toimintaympäristön muutoksiin on reagoitava muuttamalla myös yrityskulttuuria uusien toimintaedellytysten suuntaan. Yritysten menestyminen kiristyvässä kilpailutilanteessa edellyttää kykyä saada organisaatio ja henkilöstö työskentelemään innostuneesti, osaavasti ja tehokkaasti, mutta myös uudistumaan ja kehittymään jatkuvasti. Tämän vuoksi eräänlaisen uudistavan johtajuuden (transformational leadership) ideaa pidetään tulevaisuuden johtajan elinehtona.

Toisaalta strategi voisi olla myös toisenlainen visionääri. Huuhkan (2010, 59-60) mukaan visionäärisyys on johtamisen kriittinen tekijä ja yksi niistä keskeisistä ominaisuuksista, jotka tekevät johtajan. Se erottaa todelliset johtajat hallinnoivista päälliköistä. Pätevä päällikkö pystyy pitämään organisaation toiminnassa ja ihmiset työnsä äärellä. Parhaimmillaan hän hoitaa tehtävänsä niin, että työtä tehdään tuottavasti, tehokkaasti, aikataulun mukaisesti ja laadusta tinkimättä. Johtaja sen sijaan kykenee inspiroimaan ja motivoimaan ihmiset. Hän luo ihmisille kiinnostavan ja innostavan vision tulevaisuudesta. Se houkuttelee ja antaa energiaa. Keskittämällä huomion visioon johtaja operoi organisaation emotionaalisilla ja henkisillä resursseilla ja sen tärkeimmällä pääomalla: inhimillisillä taidoilla, luovalla osaamisella, raaka-aineilla ja teknologialla. Hyvä johto luo myös onnistumisen vision, ja hän saa ihmiset tämän vision taakse, työskentelemään sen suuntaisesti. Johtaja innostaa ihmiset erinomaisiin tuloksiin ja

saavutuksiin myös osoittamalla heille, miten yhteiskunnallinen työ palvelee arvokkaita päämääriä ja tulevaisuutta. Kun ihmiset kokevat merkittävyyden tunteita työssään, kasvattaa tämä työmotivaatiota, sitoutumista ja myös työmoraalia. Tällainen johtaminen sitouttaa. Se vetoaa jokaisessa ihmisessä olevaan tarpeeseen tuntee olevansa tärkeä ja hyödyllinen. Tuntuu hyvältä olla mukana arvokkaassa työssä, yhtenä tekijänä menestyvässä ja hienossa hankkeessa. Kun johtaja saa henkilöstönsä tuntemaan ylpeyttä ja tyydytystä työstään organisaatiossa, se motivoi ihmisiä aivan eri tavalla kuin toivo palkkiosta tai pelko rangaistuksesta.

Frode Hjertnesin (2009, 216) mukaan johtajuutta on organisaation kaikilla tasoilla. Kaikkein korkeimmalla on strateginen taso. Siellä muodostetaan yleiset tavoitteet ja yrityksen pitkäaikaissuunnitelmat. Ylimmällä tasolla on myös vastuu yrityksen arvopohjan luomisesta ja niiden symboleiden määrittämisestä, jotka ilmaisevat näitä arvoja.

Løge on organisaation strategi, mitä tuli oman firmansa johtamiseen, mutta strategisella tasolla hän oli yhdessä muiden Flimmer Filmin perustajien; Johnny Holmvågin, Christer Fasmerin ja Eivind Tolåsin kanssa. Heillä on kaikilla yhtä suuri osa yrityksestä, ja he tekevät kaikki suuret, yritystä koskevat päätökset yhdessä. He myös jakavat kaiken. Mutta yrityksen strateginen taso on erillään projekteista. Tekijöitä ei ole helppo sitoa pitkäaikaiseen strategiaan, jos he ovat firmassa vain hetken aikaa. Dokumenttielokuvien tekeminen on projektityötä, johon palkataan melkein aina firman ulkopuolisia freelancereita. Firman tavoite ei ole pitkällä tähtäimellä heidän tavoitteensa. Heidän tavoitteensa on tietyn kuukausimäärän aikana, jonka ajalle heillä on sopimus, saada valmiiksi oma työnsä elokuvassa tai sarjassa. Freelancerit ovat tietysti kiinnostuneita yrityksen menestymisestä ja maineesta. Etenkin, jos heitä palkataan sen projekteihin usein. Firman strategia ei kuitenkaan ole jotain, mitä heihin voidaan iskostaa ja joka vaikuttaisi heidän luovaan työhönsä.

Siinä, kun Hjertnes ajattelee firman eri johtotasoille eri ihmisiä, on dokumenttituottajuuden maailma siinä määrin pieni, että siellä yksi ihminen voi hoitaa sekä yrityksen johtamisen että projektijohtamisen. Løge on siis organisaation strategi,

mutta tämä rooli on erillään projektijohtamisesta ja tuottamisesta.

4.6. VAIKUTTAJA

IDEOIDEN MYYNTI JA PROJEKTIN KASVOT

Lampikosken ja Emdenin (1999, 216) mukaan vaikuttava esimies ymmärtää, että luovuus ja päättäväisyys idean tai innovaation myymisessä on yhtä tärkeää kuin idean keksimiseen käytetty luovuus. Suostuttelevan viestintätaitonsa avulla hän pystyy vakuuttamaan epäilevät kuulijat hyväksymään mielihyvin ehdotuksensa ja onnistuu myös saamaan tukea ideoitten, innovaatioiden ja suunnitelmien jatkokehittämiseen ja toteuttamiseen. Ideoitten ja innovaatioiden torjuminen johtuu monesti epäonnistumisesta suunnitella tehokas idean myyntistrategia. Monet esimiehet arvostavat ideatuotannon ja kehittämisen prosesseja enemmän kuin ideoiden myynnin strategioiden suunnittelemista. Usea esimies näyttää edelleen ajattelevan, että todella hyvät ideat ja keksinnöt myyvät itsensä. Benjamin Odell sanoo Ryanin haastattelussa, että "Producers, from the day they decide to make a movie until it's marketed at the end, need to be able to sum up a movie quickly for a hundred different people." (Ryan 2010, 13)

Tuottajan täytyy markkinoida ideaa tai projektia erityisesti kolmessa eri vaiheessa. Ensin pitää saada rahoittajat kiinnostumaan ideasta niin paljon, että on mahdollisuus saada rahoitus esituotantoon, jonka aikana hankitaan jonkin verran materiaalia ja rakennetaan tarinaa eteenpäin. Kun esituotantoon on saatu rahoitus ja kuvamateriaalia on jonkin verran kertynyt, tehdään pitch ja yritetään hankkia rahoitus tuotantoon ja jälkituotantoon. Kolmas markkinoinnin aika on silloin, kun projekti on saatu valmiiksi.

Ensimmäinen vaihe on siis rakentaa tarina ja hakea rahoitusta. (s.25) Toinen vaihe on esituotannon jälkeen. Esituotantorahoituksella tehdään pitch, ja ideaa ja formaattia esitellään eri rahoitusfoorumeilla ja yritetään saada jatkorahoitusta. Tämä on erittäin tärkeä vaihe tuotannolle. Ryanin (2010, 48) mukaan pitchin tarkoitus on suullisesti kiteyttää projektin avaintekijät kuulijoille, jotta he innostuisivat projektista ja sitouttaisivat itsensä sen tekemiseen. Pitchin pituus ja muoto riippuu siitä, millä forumilla ja kenelle se esitetään. Pitch sisältää yleensä sekä puheen, että näytevideon, jossa on kiteytetty jotain

olennaista tekeillä olevasta projektista.

Ryan (2010, 50-51) kirjoittaa pitchin sivussa esitettävästä trailerista seuraavaa: "Trailers created from footage that you have already been able to shoot can be a great way to raise the necessary funds for the film's full budget. It works well for narrative films when you are going after investor money but for documentary films, it is often essential part of grant applications and pitching to a funder.-- --Despite the limited funds for a trailer, you need to make it reflect the production values you intend for the longer film. Potential investors will be watching to see how the film looks and sounds. The trailer must be strong, otherwise it could be a detriment of your proposal package. Better to leave the script up to the investor's imagination, than create a poor trailer that will turn investors away from your project. For documentaries, trailers are usually required for any application to a grant-making organization.-- --Your trailer is just one piece of a much bigger picture called your fundraising strategy. It will not have the entire responsibility of communicating all aspects of your future film, but it will carry the heaviest load."

Pitchiin ja pitchin traileriin ei *Krigens Pris* -tuotannossa keskitytty niin paljon kuin monissa muissa tuotannoissa, joille Flimmer Film yritti saada rahoitusta. Luulen, että tuotantotiimi sokaistui hyvään ideaansa ja TV2:n lupauksiin, eikä sen takia kiinnittänyt paljon huomiota siihen, millainen rakenne pitchissä oli ja mitä sillä todellisuudessa haluttiin kertoa. Siihen olisi voitu käyttää enemmän aikaa ja pohdintaa, mutta lopulta siitä tuli keräilykokoelma hienosta materiaalista, jolla ei ollut niin kovin syvällistä sanomaa. Sitten kun TV2 vetäytyi projektista, kaikki olivat shokissa. Ehkä kanava oli epävarma sisällön tarinallisuudesta pitchin perusteella. Pitchin on kuitenkin sisällettävä lupaus sarjasta tai elokuvasta. Sen perusteella tehdään jatkosopimukset. Pelkkä hyvä idea ei kanna, vaan se mitä sillä idealla tehdään. Lampikoski ja Emden (1999, 217) toteavat, että luovan myyntitaidon opiskelulla voidaan eliminoida monia tavanomaisia perusvirheitä myyntitoiminnoissa. Esimerkiksi yksityiskohtaisen idean tai innovaation myyntisuunnitelman puuttuminen, sekava tai epäjohdonmukainen esittely, kiireinen, hätiköity ja huonosti valmisteltu presentaatio, keskittyminen pikemminkin puhujan kuin kuuntelijan näkökulmaan, konflikteja herättävä esitystyyli.

Kun projektiin on saatu rahoitus, yleensä seuraava markkinoinnin ja myynnin aika on kun projekti on valmis. Silloin dokumenttielokuva laitetaan dvd:lle, lähetetään eri festivaaleille ja myydään kauppoihin. Dokumenttielokuvien ja sarjojen saralla jälkimyyntiä on yleensä kovin vähän. Tuotanto keskittyy siihen, että elokuva tai sarja saadaan valmiiksi ja voidaan lähettää kanavalle. Løge kertoo tästä seuraavasti:

Here at Flimmer Film, we're really bad at taking that film and working as hard to sell it to a market. We're even bad at sending them to festivals, because we're kind of done our job when it's on tv, so then we're way into the next seven projects. So it's like; that was fun and great and we have champagne and watch the film on tv and that was nice and the project is gone. It should definitely not be like that at all, but, more we know, to go into the distribution, the project takes as much work, and for us who are not that experienced.. more work, than actually financing the film. Which means that we will need a parallel campaign, parallel to production and post production we should have a campaign selling the film and building up to the premiere. And for that we would need a distributor or sales agent, or.. and money to pay them, you know, to build this crazy campaign that, and this is the other thing; who wants to buy tickets to watch a documentary after it's been shown on tv? Because in tv it's been free and everyone can see it, with repeats. Tv does not want to give a tv documentary, one hour documentary, they don't want to give it.. they don't want to say that you can get nine months after it's done, to put it on the cinemas, they don't wanna do that, because they pay to have it first, and with documentary it's, not always at all, but very often it's about subject matter that is happening right now, so they wanna show it now. So when everyone has had a chance to watch it, let's say, from two hundred to eight hundred thousand norwegians, which is a fairly big part of the norwegian market, that's seen it, you can't tell them to pay 90 kroner to see it in the cinema again. You can get the people who's heard about it and thought it sounded great, that's seen the posters and seen the campaign and so forth, but that's gonna be very few, probably. (Lars Løge)

Nykyaikaisissa organisaatioissa ideat, ehdotukset ja esitykset kilpailevat Lampikosken ja Emdenin (1999, 217-218) mukaan keskenään. Tämä on luonnollista, koska uusien ideoitten kehittäminen ja toteuttaminen maksaa rahaa ja vaatii aikaa ja muita resursseja. Ideakilpailussa on siis useimmiten kysymys myös resurssien allokointikilpailusta. Etenkin jos on kysymys merkittävästä muutostiedosta, on hallittava koko suostuttelevan viestintäprosessin ketju. Useat ylimmän johdon edustajat kertovat aliarvioineensa tämän etenkin uransa alkutaipaleella. Idean myyntitilanteita tulee johdolle

päivittäin.

Lampikosken ja Emdenin (1999, 219-220) mukaan kuuntelijan näkökulma perustuu tosiasiaan, että viestintätapahtumassa on aina olemassa yhteinen nimittäjä; kuuntelijan näkökulma. Se on olemassa riippumatta henkilökohtaisista, kansallisista tai rodullisista eroavaisuuksista. Kokemus osoittaa, että etenkin suurissa organisaatioissa ihmiset menettävät kyvyn puhua ja kuunnella aidosti. Hyvin vahva asema markkinoilla luo illuusion, jossa ihmisille on tärkeämpää oma sanottava, kuin sen oivaltaminen, mitä muut ajattelevat ja mitä muilla on sanottavanaan heille.-- --vika ei ole aina kuulijassa, vaan idean esittäjän kyvyttömyydessä viestiä tehokkaasti. Ei riitä, että asettaa uuden keksinnön pöydälle ja olettaa, että se kiinnostaa välittömästi muita. Edut ja hienoudet, jotka itselle ovat selviä, eivät välttämättä aukea ilman taitavaa viestintää.

Vaikuttajan rooliin kuuluu tuottajana se, että markkinoi tekeillä olevaa elokuvaa tai sarjaa. On esillä medioissa ja on se joka puhuu kaikille projektista, on projektin kasvot. Tuottaja on yleensä se, joka on yhteydessä rahoituslähteisiin ja kanaviin. Tuottaja toimii Aaltosen (2011, 51) mukaan tuotantoyhtiön nimissä, solmii sopimuksia ja hoitaa raha-asioita.

Projektin alkuvaiheessa tuottaja otti esille koko ydintiimin haettaessa arvovaltaisia lähteitä, ja silloin kun projektista kirjoitettiin lehdissä ja internetissä. Koska kaikki ohjaajat ovat tunnettuja Norjan mediassa, he kiinnostavat sekä dokumenttisarjan lähteitä että sanomalehtiä. Kaikki miehet ovat kokeneita ja karismaattisia ja ovat tottuneet olemaan esillä, joten he ovat varman oloisia ja vaikuttavat siltä että tietävät mitä ovat tekemässä. Bogen kertoo projektin alkumetreistä:

As a director, very early in the process I did a lot of research and lot of, you know, talking with sources and other people who could give us access, and the producer participated in many of those meetings. And I think that added a lot of extra weight to our request, that we were actually two people, the producer and the director, who could approach those people. And I think it was very, very nice to have such a person, not only to take care of the economic and practical stuff, but also to be some kind of executive figure that you could bring to meetings. (Øystein Bogen)

Koko tiimi myös otti aikaa siihen, että he kävivät esittäytymässä tärkeimmille lähteille porukalla. Tällä he vähensivät heihin ja projektiin kohdistuvaa epäilyä.

The first thing we did was to meet forsvaret (puolustusvoimat) and the veteran organizations. So we wanted them to know about the project, and they were suspicious when we contacted them to make actual appointments, and I think that was a very good investment and we actually took a little tour visiting people where they lived and where they had their offices, because it was so important for us to know that they would like to contribute, with material, because we needed film material. And everyone seemed to be very happy that we would make this movie and they wanted to help us, and we went there, the whole team, all of us, the all three directors and producer and me just to inform them about this film. And it made it easier for us afterwards, because when we contacted them again, they knew what it was about, so we actually presented the whole idea and the film. (Renate Nedregård)

Suurin osa esimiehen työelämästä käsittää yksittäisten henkilöiden ja tiimien välisiä vuorovaikutustapahtumia, joissa esimiehen on saatava omat ideansa ja ehdotuksensa tai henkilöstöltä tulevat hyviksi arvioidut ideat hyväksytyiksi. Koko dokumenttielokuvien tuotantomaailma on ideoita ja niiden hyväksytyksi saamista. Rahoitusten keräämistä ideoilla. Jos ei ole ideoita tai ei markkinoida ideaansa tarpeeksi hyvin, ei ole töitä mitä tehdä. Tuottaja on se henkilö, jonka täytyy markkinoida ideaa eteenpäin projektin joka vaiheessa. Hänen täytyy väsymättä jaksaa kertoa projektista kaikille, jotka siitä haluavat kuulla. Ohjaajatkin ottavat osan tästä taakasta harteilleen, mutta tuottaja on tuotantofirman ja projektin virallinen edustaja. Minulla ei olisi tullut mieleenkään mennä puhumaan virallisille tahoille *Krigens Pris* -projektista. Koko projektin julkinen kuva on kiinni siitä, mitä tuottaja siitä sanoo. Tuottaja tekee päätökset siitä, mitä ulkopuolisille kerrotaan.

4.7. SITOUTTAJA

Lampikosken ja Emdenin (1999, 240) mukaan esimies pystyy sitouttajan roolissa vaikuttamaan henkilökohtaisella arvovallallaan ja osaamisellaan henkilöstöön siten, että nämä suuntaavat innovatiiviset yrityksensä organisaation tavoitteiden saavuttamiseen. Hän motivoi ja kehittää henkilöstöään asettamalla yhdessä sovittuja päämääriä, osoittamalla luottamusta ja kunnioitusta, antamalla työntekijöille todellista vastuuta, kannustamalla heitä osallistumaan ideatuotannon prosesseihin sekä antamalla tukea ideoitten toteuttamiseen. Sitouttaja toteuttaa käytännössä "leadership"-tyyppistä, ihmisten johtamiseksi kutsuttua johtamistapaa. "Leadership"-käsite on saanut lukemattomia tulkintoja. Yhteistä näille on ainakin se, että ihmisten johtaminen ymmärretään taitona suunnata henkilöstön energiaa oikeaan suuntaan jatkuvien ohjeiden ja määräysten antamisen sijasta. Vastakohtana byrokraattisille epäinnovatiivisille esimiehille ihmisten johtamisessa taitavat innovatiiviset esimiehet ovat suunnannäyttäjiä, jotka sytyttävät luovuuden organisaatioissaan omalla tyylillään ja esimerkillään.

VISIOIDEN VIESTITTÄMINEN

Vaikuttajan roolin visionäkökulma on se, että pitää osata viestittää sekä työntekijöilleen että rahoittajille ja muille yhteistyökumppaneille, mikä projektin idea on, millaista siitä ollaan rakentamassa. Kenen visio se on ja millainen. Miten se aiotaan luoda. Tuottajan täytyy olla sanavalmis kaikissa tilanteissa. Kaikkien työntekijöiden täytyy olla tietoisia siitä, mitä ollaan tekemässä. Løge kertoo *Krigens Pris:n* visiosta seuraavasti:

It was not my vision in that sense, it was Øystein Bogen's vision. So for me it was basically to make sure that we agreed on the content early, which we did of course, I mean it was not a discussion or anything, it was basically fairly straightforward Norwegian history and Afghanistan history the last 10 years. (Lars Løge)

Løge antoi ohjat Isungsetille, joka sen jälkeen oli vastuussa koko sarjan ohjauksesta ja jaksojen yhteneväisestä ilmeestä. Løgen ja Bogenin täytyi saada omat visionsa viestitettyä Isungsetille niin, että kaikki ovat tyytyväisiä siihen mitä tehtiin.

The vision had to be planted in Odd Isungset, well, not planted in, but he had to find his general vision about the whole series, and to make that work with two other directors was interesting, how he had to communicate with the two others, to have his full, to make the series a series which is recognizable by all, and you can see it's part of a three episodes tv-series. So he did a good job there. (Lars Løge)

Benjamin Odell sanoo visioista seuraavaa haastattelussaan: "You have to be very clear about who controls the ultimate vision of the screenplay because you may bring in a director who takes control and takes it in a direction you don't want. You have to interview your directors, make sure they have the vision that you want and that they're only going to bring out more of what you had in mind." (Ryan 2010, 11)

Huuhkalla (2010, 59) on vähän laajempi käsitys visiosta. Hänen mukaan visionäärisyys on johtamisen kriittinen tekijä ja yksi niistä keskeisistä ominaisuuksista, jotka tekevät johtajan. Se erottaa todelliset johtajat hallinnoivista päälliköistä. Pätevä päällikkö pystyy pitämään organisaation toiminnassa ja ihmiset työnsä äärellä. Parhaimmillaan hän hoitaa tehtävänsä niin, että työtä tehdään tuottavasti, tehokkaasti, aikataulun mukaisesti ja laadusta tinkimättä. Johtaja sen sijaan kykenee inspiroimaan ja motivoimaan ihmiset. Hän luo ihmisille kiinnostavan ja innostavan vision tulevaisuudesta. Se houkuttelee ja antaa energiaa. Keskittämällä huomion visioon johtaja operoi organisaation emotionaalisilla ja henkisillä resursseilla ja sen tärkeimmällä pääomalla: inhimillisillä taidoilla, luovalla osaamisella, raaka-aineilla ja teknologialla. Hyvä johtaja luo myös onnistumisen vision, ja hän saa ihmiset tämän vision taakse, työskentelemään sen suuntaisesti. Hän innostaa ihmiset erinomaisiin tuloksiin ja saavutuksiin myös osoittamalla heille, miten yhteinen työ palvelee arvokkaita päämääriä ja tulevaisuutta. Kun ihmiset kokevat merkittävyyden tunnetta työssään, kasvattaa tämä työmotivaatiota, sitoutumista ja myös työmoraalia.

Visio on tärkeä osa projektia. Ei riitä pelkästään, että on idea. Samasta ideasta voi tehdä niin paljon erilaista materiaalia. Tuottaja tietysti haluaa pystyä vaikuttamaan siihen, mitä ideasta syntyy. Løge ja Bogen olivat samoilla linjoilla visiosta, se helpotti kaikkien

työtä.

TYÖNTEKIJÖIDEN MOTIVOINTI JA PALKKAUS

Lampikoski ja Emden (1999, 243-244) ovat sitä mieltä, ettei johdon viestintä riitä ylläpitämään innovatiivista käyttäytymistä. Ihmisten yritykset ratkaista ongelmia luovasti tai luoda innovaatioita perustuvat usein heidän motivaatioonsa ja halukkuuteensa saada aikaan jotain omaperäistä, uutta ja käyttökelpoista. Ilman sitouttajia henkilöstö saattaisi ajautua keksimään ratkaisuja, jotka palvelevat vain heidän omia tavoitteitaan. Sitouttaja osaa esimiehenä ylläpitää korkeaa saavutusmotivaatiota ja inspiraatiotasoa antamalla haastavia avaintehtäviä ja selkeitä ohjeita. Hän kunnioittaa työvereitaan ja alaisiaan ja ymmärtää, että luovassa toiminnassa on aina kysymys riskeistä ja epäonnistumiset ovat mahdollisia. Kannustavana persoonana hän osaa auttaa epäonnistujat uuteen alkuun. Hänen mottonaan on kuitenkin, että saman virheen saa tehdä vain kerran. Virheistä on opittava ja virheitä saa tehdä, jos tavoite ja tarkoitus on haastava ja hyväksyttävä. Løgen huomio on, että elokuva-alalla ihmiset ovat valmiiksi motivoituneita, mikä on tuottajalle luksusta. Tuottajan työ on enemmänkin olla lannistamatta tätä motivaatiota. Tästä Løge kertoo seuraavasti:

Usually in the documentary it's a luxury where, or filmmaking I guess, that people are motivated to begin with by something else than the salary, which in other fields of work is not always the case. So that's a luxury there, but I think maybe when you see things are kind of slowing down and not working, its all about being, as the producer, it's all about being, which I can be lot better at, but I think where I might be good is when we talk about content, is when we sit down and things are kind of breaking down for director, not breaking down, but usually just slowing down... You get blinded, especially at the edit, it's all about just sitting down and finding what is the fascinating areas of the film. You can say that, this and this and this, i see what you mean, but it's not really working, but over here, there's something great, and you could think differently and put this here instead.. (Lars Løge)

Työntekijöillä voi olla eri motivaattoreita. Joitain työntekijöitä ajoi inspiraatio.

It was ok to work with this crew and other directors, because we were all pretty much inspired

to make best possible product of this series. The main problem was probably that we very early decided to separate the series into three very different films that would also be characteristic of each of the individual director. Nevertheless the feeling was always that the whole series should also have some common traits, that made it recognizable for the viewers, that this was even the same series, and this I found to be perhaps the greatest challenge to, since I made the first film, to also influence in a way, what the other guys did visually, while at the same time not taking away their, sort of, artistic freedoms as directors. (Øystein Bogen)

Jotkut halusivat oppia siitä jotain.

First of all it was very interesting project, so that was the first thing. I really wanted to work on this production, because it was interesting, and I would learn something from it, and I think Norway needed this film to be made, or these films. And then it was a very new experience for me to work on this big production, and it was very inspiring to work together with three very experienced, very different directors. I learned a lot to work so close together with these directors, and it was very inspiring and motivating to work together as a team. (Kari Klyve)

Editoija oli motivoitunut, koska näki tässä projektissa mahdollisuuden maineeseen ja kunniaan.

My biggest motivation during this project was fame and glory. (Diderik Cappelen)

Sitouttajalla on usein myös sponsorin rooli. Hän toimii tukijana, välittäjänä ja valmentajana huolehtimalla resursseista ja tuesta, joita tarvitaan innovatiivisten hankkeiden toteuttamiseen. (Lampikoski, Emden 1999, 246) Løge kertoo dokumenttielokuvien resursseista seuraavaa:

In documentary i guess, that's a big difficult question when you want to work with really good photographers, really good journalists, people who have used to set salaries that are negotiated through the unions, because documentaries are, there's no deal between the producers union and the film makers union, so that means it's always just the negotiation in each case. If there had been same deal in the documentary as it is in feature films, then we couldn't make many of the documentaries that we make now, because it would be too expensive, because there is so much less money for documentaries. (Lars Løge)

Kun rahoitus on saatu ja projekti päästään aloittamaan, tuottaja määrittää, miten paljon työntekijöitä tarvitaan ja missä vaiheessa. Tässä projektissa ensimmäiset työntekijät, jotka palkattiin, olivat Ohjaajat Øystein Bogen, Fredrik Græsvik ja Odd Isungset, sekä vähän myöhemmin tuotantopäällikkö Renate Nedregård. (Ohjaajien palkkauksesta sivulla 45.) Tuotantopäällikön palkkauksesta Løge sanoo haastattelussaan:

It was a discussion all the way about who would be best, I mean, the worst case scenario was that we found a wrong camera person for example, which we did a few times, and when it came to choose a production manager, then it was a process of just throwing out some names. They (directors) had some good names from TV2, so it was kind of luxurious for me actually, to have people that they knew and that had experience and I didn't have to go and dig around the industry too much, because that's always a risk, and suddenly you hire someone who is very nice but don't know what they are doing, or then you hire someone who knows what they're doing and maybe are not nice, which is also very bad, actually. The social part is very important, I think. So they found Renate, which proved to be really, really good. She knew what she was doing. (Lars Løge)

The others, Diderik came from TV2, and he was highly recommended by Odd Isungset, and we got to meet him and we spoke, and with him I just had to trust Odd, I hadn't seen what he had done, but I saw the CV, and he has done like, many many many documentaries, and also he was a very nice man of course, so now we have a lot of contact still. So he was a very important. (Lars Løge)

Krigens pris -sarjassa kaikki ohjaajat ja tuotantopäällikkö olivat jo jotakuinkin perehtyneet Afganistanin sotaan, koska olivat tehneet siitä uutisjuttuja vuosien varrella, ja seuranneet läheltä uutisten tekoa. Græsvik on työskennellyt kenttätyössä monta vuotta TV2:n palkkalistoilla. Hän on ollut TV2:n sotajournalisti. Hän on ollut Afganistanissa lukemattomia kertoja aiemmin ja tunsii materiaalin useamman vuoden ajalta. Hän on myös tehnyt yhden dokumenttielokuvan ampumakohtauksesta Afganistanin Serena-hotellissa. Silloinen pääministeri oli valtiavierailulla Afganistanissa, ja koska siitä ilmoitettiin internetissä, Taliban teki itsemurhapommi-iskun hotelliin tavoitteenaan tappaa Norjan pääministeri. Myös Bogenilla ja Isungsetilla on vankka kokemus ulkomaan journalismista. Tämä olisi ollut vaikea projekti, ellei jonkinlaista tietopohjaa olisi jo valmiiksi ollut. Nedregård sanoo omasta kokemuksestaan seuraavaa:

I had been working on a foreign news department on TV2, which means I have been working

with similar subjects and of course dealing with both the foreign ministry and the ministry of defense and officials. (Renate Nedregård)

Ihmisten palkkaaminen on tärkeä osa sitouttajan roolia. Tiimiläisten motivoiminen työhönsä on tuottajan työssä helpompi tehtävä. Løgen mukaan suurin osa tekijöistä on filmialalla valmiiksi motivoituneita. Ehkä tärkeä osa on tietää, ketkä pystyisivät antamaan jotain tietylle projektille. Myönnän itse, että minusta ei olisi ollut paljoakaan hyötyä projektille tuotantopäällikkönä tai ohjaajana. En tiedä paljoakaan sodista yleensä, tai Afganistanin sodan käännteistä. Työtiimiin täytyi valita ihmisiä, jotka tiesivät siitä jo valmiiksi jotain. Heidän oli myös helpompi työn alkamisen jälkeen sisäistää projektin visio, ja työskennellä sitä kohti.

5. TUOTTAJAN MONET ROOLIT

Lampikoski ja Emden (1999, 16) huomasivat tutkimusta tehdessään, että esimiehen asema yrityksessä sekä tilannetekijät ja yrityksen olosuhteet näyttävät tuottavan eroja esimiesten roolikäyttäytymisessä. Näin on myös tuottajan työssä. Dokumenttisarjan tekemisen aikana tuottajan on otettava monia eri rooleja tuotannon eri vaiheissa riippuen siitä, mikä vaihe on kyseessä.

Tuotannossa *Krigens Pris* tuottajan tärkein työtehtävä oli tuotannon alussa, realisoida projekti ideasta, tehdä budjetti ja projektin esittely, ja hakea rahoitusta. Koko projektin alulle paneminen oli siis kiinni tuottajasta. Projektin alussa tuottajan rooli oli olla ideageneroija ja asiantuntijajohtaja. Ideageneroijana hän osallistui idean kehittämiseen yhdessä ohjaaja Øystein Bogenin kanssa. Asiantuntijajohtajana hän tiesi kaiken rahoituksen hakemisesta ja ymmärsi miten rahoituskierurat toimii.

Kun esituotannolle oli saatu rahoitus, tuottaja palkkasi ohjaajat Fredrik Græsvikin ja Odd Isungsetin. Yhdessä ohjaajat tekivät tarkempaa käsikirjoitusta sarjan jaksoihin. He myös keräsivät materiaalia pitchiä ja siihen kuuluvaa traileria varten. Näillä haettiin lisärahoitusta rahoittajilta ja kanavalta. Tässä vaiheessa tuotantoa tuottaja oli ideageneroijan, asiantuntijajohtajan, konsultoijan, sitouttajan ja vaikuttajan roolissa. Ideageneroijana hän teki sarjan suunnitelmaa yhdessä ohjaajien kanssa. Asiantuntijajohtajana hän oli tietoinen rahoituskuvioista, konsultoijan roolissa hän ohjasi ohjaajia työssään yhteiseen suuntaan ja ratkoi ongelmia, esimerkiksi rahoituspysähdyksen TV2:n kanssa. Sitouttajana hän sitoutti ohjaajat työhönsä ja vaikuttajana vaikutti firman ulkopuolisiin lähteisiin kertomalla projektista ja yrittäen saada ihmiset kiinnostumaan siitä.

Kun rahoitus oli saatu ja sopimukset rahoittajien kanssa tehty, tuottajan täytyi palkata loput työntekijät tiimiin ja organisoida heidät siihen pisteeseen, että he pääsevät vauhtiin ja pärjäävät omillaan. Silloin tuottaja oli samanaikaisesti luovuuden virittäjän, asiantuntijajohtajan, sitouttajan ja vaikuttajan roolissa. Asiantuntijajohtajana hän tiesi ketä palkata, jotta projektilla olisi parhaimmat mahdollisuudet toimia. Luovuuden virittäjänä

hän tutustutti tiimin henkilöt toisiinsa ja sai heidät tuntemaan olonsa mukavaksi projektissa. Sitouttajana hän sai sitoutettua työntekijät projektiin palkkaamalla heidät, motivoimalla heitä, sitouttamalla heidät projektin visioon ja tukemalla heidän innovatiivisia ponnistelujaan. Vaikuttajana hän myi projektia ja oli projektin kasvot sekä medialle että informaatiolähteille.

Sen jälkeen tuottajan tehtävänä oli vain pitää huolta rahavirrasta, työntekijöiden inspiraatiosta ja siitä, että asiat kulkivat tasaisesti eteenpäin kohti sovittua eräpäivää. Silloin hän oli samanaikaisesti luovuuden virittäjän, asiantuntijajohtajan ja konsultin roolissa. Luovuuden virittäjän roolia tarvittiin koko tuotannon ja jälkituotannon ajan, jotta innovatiivisen tiimin motivaatio ei pääse loppumaan. Iltamia ja erityisiä lounaita järjestettiin ja tuottaja antoi jatkuvasti positiivista palautetta tiimille. Asiantuntijajohtajana tuottaja oli asiakkaiden ja katsojien edustaja projektissa. Aina nähtyään uuden version jostain jaksosta hän antoi palautetta ohjaajille siitä, mikä toimi katsojan ja rahoittajan näkökulmasta ja mikä ei. Hän antoi palautteensa rakentavasti, eikä latistanut ohjaajien tai muun tiimin luovuutta. Konsultin rooli oli suuri rooli tuotannon ja jälkituotannon aikana. Tuottajan täytyi löytää ratkaisut kaikkiin projektin aikana tullessiin ongelmiin.

Vaikuttajan rooli on jotain, jota tuottaja harjoitti kaikissa yhteyksissään rahoittajiin, kanavan päättäviin työntekijöihin sekä muihin dokumentaristeihin. Oli monta tilannetta ja tilaisuutta, jolloin tuottajan täytyi puhua meneillään olevasta projektista. Kaikki lisärahoitus on aina tervetullutta, ja myös muiden dokumentaristien hyvät ennakkooajatukset projektista ovat tärkeitä. Sen kautta joku tärkeä taho voi kuulla projektista tai tuottaja voi löytää tärkeitä työntekijöitä tai lähteitä projektiin. Vaikuttajan rooli on siis useimmiten päällä työpaikan ulkopuolella, kun projektia markkinoidaan ja esitellään muille.

Organisaation strategin rooli oli kaikkein vähiten Løgen rooli tuottajana tuotannon aikana. Organisaation strategin rooli on jotain, jota Løge harjoittaa omassa firmassaan muiden fiman omistajien kanssa yhteistyössä. Hän tekee päivittäiset päätökset sen mukaan, mikä on pitkällä tähtäimellä hyvä strategia firman tulevaisuutta ajatellen. Se ei kuitenkaan ole tuottajan rooli, ja pitkällä tähtäimellä suunnitellut firman muutokset eivät vaikuta

paljoakaan tuotantotiimin työhön.

Lampikosken ja Emdenin (1999, 17) mukaan on erinomaista, jos johtajat itse ovat luovia, mutta vielä tärkeämpää näyttää olevan henkilöstön kannustaminen ja virittäminen luovuuteen organisaation kaikissa portaissa. Innovatiivisten johtajien tulee olla enemmän kuin pelkkiä luovia uneksijoita. Heidän täytyy pystyä toteuttamaan luovia ideoitaan onnistuneesti käytännössä ja säilyttämään yrityksen kannattavuus hyvällä tasolla. Johtajien ei tarvitse olla supermiehiä tai neroja. Heillä voi myös olla heikkouksia, joita muut esimiehet voivat kompensoida omilla vahvuuksillaan ja erilaisilla rooleillaan.

On vaikeaa olla sekä taiteellinen että järjestelmällinen. Kaikilla johtajilla on vahvuutensa ja heikkoutensa. Løgen vahvuudet ovat ihmiskontaktissa. Hän ymmärtää mitä ihmiset haluavat ja tarvitsevat. Hänellä on tunneälyä ja charmia, hän tuntee oikeat ihmiset, osaa käytöskoodit ja tietää mitä hänen tarvitsee tehdä saadakseen rahoituksen projektiin. Hän ei kuitenkaan ole kovin järjestelmällinen. Häntä on toimistoasioissa suuren osan aikaa kompensoimassa Johnny Holmvåg, Flimmer Filmin päivittäisjohtaja ja osaomistaja. Hän on erittäin järjestelmällinen, ja pitää huolta, että Løge palauttaa tarvittavat paperit ajoissa ja pitää kirjaa yrityksen serverillä eri projektien informaatiosta.

Yrityksellä on mielenkiintoinen rakenne ja filosofia. Yrityksen on perustanut neljä ystävästä yli kymmenen vuotta sitten. Kaikilla on oma erityisalueensa, ja kaikilla on yhtä paljon valtaa yrityksessä. He jakavat kaiken tasaisesti. Jokainen saa yhtä paljon palkkaa, koska eri töiden arvoa on vaikea mitata. On siis helpompi olla tasapuolinen ja jakaa kaikki. Tämä on erittäin epänormaali käytäntö yritysmaailmassa. Løge kertoikin tästä haastattelussaan:

Like, Flimmer Film. One of the two scenarios that is almost, a little bit interesting, when you think about it. If we had gone early in to the maximum money for Flimmer, minimum for the workers and still get the film done, which is the way many commercial companies are run, it's very easy written retotics, so if you wanna make films and get rich, then ok, you bring out the bastard and you tell workers, that: "you know you're not gonna get more, and if you don't want the job, then good luck in the hard industry". Then you go to the financiers and say: "this is going to be incredibly good in all

kind of market research and blaadiblaa this is going to be fantastic", and you make crap. I would just feel like I was a bastard. That's basically what it would be like, and that would not feel good, and I would have no purpose, to me or to Johnny or to Eivind or to Christer, we'd.. it would be pointless. Why would we have Flimmer Film if that would be the point? So what we have done, which we probably lost hundreds of thousands of Norwegian kroners on, is to pay people first, and to realize the project, and I think the last year was the first time we, or two years ago, was the first time we discussed that you know what, things are happening, we're getting older, Johnny is getting kid, Christer has a kid, we need to stop living hand to mouth, so what we're in a process now actually, how can we actually make money out of Flimmer Film without being bastards, which is why we have Flimmer media in there, see if they can get commercial jobs. We try to do series, for example, or bigger projects with bigger money. More oversight through three years, longer plans, and I'm hoping that will work out, so that we can make kind of a fair amount of money for ourselves as well, because after twelve years there's also motivation for ourselves. I guess it becomes.. the danger is that every project becomes less exciting, because you have to do it again and apply and apply and apply and get money and same process and same problems and same challenges. In the end it doesn't give you the big kick of having finalized the film and feel you've done something important. But if you can have a good salary as well, when you're thinking about it, the money is actually freedom, it has become freedom in a way. I mean of course you can live off nothing and find a lifestyle you're happy with, but I'm a hungry man. I like to have good dinners, I like to be able to travel somewhere, I like to suddenly buy whatever and go forward. It's almost philosophical question if it's greed or if it's development, who knows. I don't think it's greed yet, here, but I think it's a difficult question. People think we're mad here, actually, when we tell them we share everything.

Arvostan Flimmer Filmin elämänfilosofiaa, ja tapaa toimia dokumenttituotannon maailmassa. Niin arvostavat muutkin. Ihmisillä on hyviä kokemuksia työskentelystä siellä ja Flimmer Filmillä on usein etuoikeus valita parhaat hyvistä elokuvantekijöistä. Se voi olla yksi syy siihen, että Flimmer Film on yksi Norjan menestyneimpiä tuotantoyrityksiä Oslon ulkopuolella, mitä tulee dokumenttielokuvaan ja -sarjoihin.

6. PÄÄTÄNTÄ

Tässä tutkimuksessa olen tutkinut tuottajan työtä tuotannon *Krigens Pris* aikana. Asetin itselleni tehtävän tutkia sitä, millaisia innovatiivisen johtajan rooleja tuottajalla on tuotannon aikana ja missä vaiheessa tuotantoa näitä rooleja esiintyy. Innovatiivisella johtajuudella on tässä tarkoitettu johtamista luovissa organisaatioissa. Tarkastelin aineistoa dokumenttituottajuuden näkökulmasta. Taustateoriani oli Kari Lampikosken ja Jack B. Emdenin teoria seitsemästä eri innovatiivisen organisaatiojohtajan roolista. Tutkimusmenetelmäni oli tapaustutkimus. Tutkimusaineistonani oli havainnot, haastattelumateriaali ja erilaiset dokumentit.

Ensimmäinen kysymykseni aineistolle oli: mitä tuottaja tekee? Aineiston mukaan tuottaja arvioi ja valitsee ideat mahdollisille projekteille. Tuottaja siis päättää, mistä aiheesta yritetään tehdä elokuvaa tai sarjaa. Idean kehittäminen formaatiksi kuuluu myös tuottajan tehtäviin, yleensä tässä on apuna ohjaaja tai käsikirjoittaja. Rahoituksen hakeminen projektiin on yksi tuottajan tärkeimmistä töistä. Kun esirahoitus on saatu, tuottaja tekee töitä yhdessä ohjaajan tai ohjaajien kanssa. Jatkorahoitusta varten on saatava materiaalia, jolla voidaan vakuuttaa rahoittajat projektin toimivuudesta. Kun tuottaja ja ohjaaja on saanut kasaan projektin esittelyn, pitchin, ja siihen kuuluvan trailerin, on aika hakea lisärahoitusta. Tämä on tuottajan vastuulla. Kun jatkorahoitus on saatu, tuottaja palkkaa loput ihmiset työtiimiin ja orientoi heidät elokuvan tai sarjan tekemiseen. Tuotannon aikana tuottaja motivoi työntekijöitä ja konsultoi heitä matkan varrella tarvittaessa. Hän yrittää antaa työtiimille työrauhan, mikäli hänen apuaan ei tarvita. Koko projektin ajan tuottaja markkinoi projektia eri tahoille. Hän pitää huolta, että rahaa tulee sovitun rahoitussuunnitelman mukaan, projekti pysyy budjetissa ja että tuotanto pysyy aikataulussa. Jälkituotannon aikana tuottaja katsoo välillä keskeneräistä teosta katsojan ja rahoittajan näkökulmasta, ja antaa ohjaajalle ja leikkaajalle rakentavaa palautetta siitä, mikä toimii ja mitä voisi parantaa. Hän pitää edelleen huolta, että pysytään aikataulussa ja budjetissa, ja yrittää pitää kaikki motivoituneina ja tyytyväisenä. Kun projekti on valmis, tuottaja pitää huolta, että kaikki sopimuksissa sovitut asiat on tehty. Viimeinen asia minkä tuottaja tekee, on ensi-illan järjestäminen tuotannolle. Yleensä tuottaja hoitaa myös

jälkimarkkinoinnin, mutta dokumenttisarjatuotannossa se on hyvin vähäistä.

Toinen kysymykseni aineistolle oli: kenen kanssa tuottaja toimii? Tuottaja toimii yksin projektin alussa ideaa kehittäessään ja hakemuksia kirjoittaessaan. Tuottaja myös toimii suurimmaksi osaksi yksin promotoidessaan elokuvaa tai sarjaa. Kunokuva tai sarja on valmis, tuottajan vastuulla on lähettää teosta filmifestivaaleille ja hoitaa myyntityö. Tuottaja on tekemisissä tiimensä kanssa koko tuotantovaiheen ja jälkituotannon ajan. Sinä aikana hän ei suinkaan ole tiimin kanssa tekemisissä päivittäin, vaan antaa tiimille työrauhan, ja pitää huolta että heillä on kaikki mitä he tarvitsevat. Välillä tuottaja järjestää tilaisuuksia, jotka toimivat motivaattoreina työntekijöille. Hän myös konsultoi tarvittaessa ja ratkaisee ongelmia jos niitä ilmenee. Tuottaja on projektin kasvot ja ääni tiimin ulkopuolella. Tuottaja on yhteydessä kanaviin, rahoittajiin ja mediaan.

Kolmas kysymys oli: mitä osaamista tuottaja tarvitsee? Tuottajan on hallittava monia erilaisia osa-alueita. Tuottajalla on oltava matemaattista kykyä pystyä tekemään budjettilaskelmia ja rahoitushakemuksia. Myös oman yrityksen johtamisessa tarvitaan paljon talousalan osaamista. Tuottaja tarvitsee myös organisointitaitoja ja kirjallista taitoa. Sosiaalisista taidoista tuottajalla on oltava tunneälyä, charmia, puhujan taitoja, energiaa, innostusta ja eheä itsetunto. Tuottajalta vaaditaan eri aikoina erilaista osaamista. Oman alan asiantuntemus täytyy lisäksi olla täysin hallinnassa.

Oletukseni oli, että tuottajalla on tuotannon aikana useita Lampikosken ja Emdenin seitsemästä innovatiivisen johtajuuden roolista. Tämä osoittautui oikeaksi oletukseksi. Aineiston perusteella tuottajan työssä ilmeni piirteitä kaikista seitsemästä organisaatiojohtajan roolista. Keskeiset tutkimustulokset olivat, että tuottajalla oli erilaisia limittäisiä rooleja, jotka vaihtelivat tuotannon aikana. Roolit painottuivat eri tavoin projektin eri vaiheissa. Ideageneroijan roolissa tuottaja oli tuotannon alkuvaiheessa. Luovuuden virittäjän, konsultioijan ja sitouttajan roolissa tuottaja oli tuotanto- ja jälkituotantovaiheessa. Asiantuntijajohtajan roolissa tuottaja oli läpi koko tuotannon. Vaikuttajan roolissa tuottaja oli silloin, kun hän esitteli projektia rahoittajille ja muille ulkopuolisille tahoille. Strategi tuottaja oli tässä tapauksessa oman yrityksensä johtajana,

kun hän mietti yrityksen pitkän tähtäimen strategioita. Tällä oli kuitenkin hyvin vähän vaikutusta yksittäisen projektin tuottamiseen. (ks.s.74-77)

Tuottaja käytti projektin aikana siis kaikkia Lampikosken ja Emdenin teorian innovatiivisen organisaatiojohtajan rooleja riippuen siitä, millainen tehtävä oli kyseessä. Lampikosken ja Emdenin teoriassa tarkkaillaan suurten yritysten eri johtajien työtä, ja kuten Hjertnes kertoo yritysjohtajuuden eri tasoista, suurissa yrityksissä on joka tasolla oma johtajansa. Myös Huuhka (2010, 169) puhuu tästä: "On huomattava, että johtaja ei ole aina sama kuin johto. Suuremmissa organisaatioissa johtoon kuuluvat toimitusjohtajan lisäksi yleensä muutkin johtajat ja johtoryhmä. Suurissa organisaatioissa on vielä keskijohto. Itse asiassa johtajia on organisaation kaikilla tasoilla: työnjohto koordinoi työtä, työyhteisöä kehitetään hierarkian ylätasolla.

Tämän takia suurten yritysten johtajien työ saattaa sisältää vain pääasiassa yhdenlaista johtajuutta koko työskentelyn ajan. Dokumenttituotannossa tuottajan täytyy ottaa vastuu koko projektista sen alusta loppuun, ja on siksi osattava olla kaikissa eri rooleissa matkan varrella. Tämä voi joissain tilanteissa olla etu, että tuottajan ja tiimin välillä ei ole byrokraattista estettä, ja tieto kulkee nopeasti. Se kuitenkin vaatii paljon erilaista osaamista tuottajalta. Luovan johtamisen merkitys on todella suuri dokumenttituotannossa. Yleensäkin media-alalla tarvitaan hyviä johtajia, joilla pysyy niin sanotusti narut käsissä. Kuten tuottaja tässä tapauksessa, tuottajat yleensäkin oppivat tuottamaan vasta työn kautta, yrittämällä ja erehtymällä. Uskon, että pystyttäisiin tuottamaan paljon tehokkaammin paljon parempia elokuvia ja sarjoja, jos opinnoissa painotettaisiin myös johtajuuskoulutukseen, ja rahoituskuvioiden opiskeluun.

Huuhkan (2010, 203) mukaan luovalla asiantuntijaorganisaatiolla työyhteisönä on erittäin arvokas, mutta myös erittäin helposti haavoittuva ominaisuus: kyky luoda osaamisellaan uutta. Tällainen organisaatio toimii ja menestyy jäsentensä luovan lahjakkuuden ja osaamisen varassa. Dokumenttituottajuudessa on se hyvä puoli, että projekteja tekemään otetaan ihmisiä, joita tietyn projektin tietty aihe kiinnostaa jo valmiiksi. Luovuus on kuitenkin myös helppo latistaa. Mikäli luovat henkilöt menettävät

uskonsa projektiin tai arvostuksensa johtajaan, heitä on vaikea saada motivoitua antamaan parhaan panoksensa. Huuhkan (2010, 204) loppupäätelmäksi tuli, että: "sekä tutkimusten että käytännön kokemuksen perusteella vaikuttaa siltä, että johtamismallina toimii parhaiten transformatiivinen, vahvoihin ja kehittyneisiin ihmissuhdetaitoihin, motivointiin ja luottamukseen perustuva palveleva johtajuus. Johtajan kannalta tällainen johtajuus on vaativaa: se edellyttää rohkeutta itsensä alttiiksi panemiseen, vahvaa, ehjää persoonallisuutta ja voimakasta sitoutuneisuutta. Johtaja, joka on sisäistänyt palvelevan johtajuuden ydinajatuksen, toimii henkiseltä, jopa uskonnollisävytteiseltä pohjalta. Johtaessaan hän voi käyttää tilanteesta riippuen erilaisia keinoja, mutta hänen perusasenteensa johtamiseen ja ihmisiin on rakentunut kutsumuksen kaltaiseksi. Hän on syvällisesti sisäistänyt eettiset perusarvot ja hänen johtajuutensa perustuu näihin arvoihin."

Löydän tästä yhtäläisyyksiä omaan tutkimukseeni siinä suhteessa, että Løgen johtajuus näyttäytyi samanlaisena; ihmissuhdetaitoihin, motivointiin ja luottamukseen perustuvana johtajuutena. Jopa palvelevana, koska hän piti omien sanojensa mukaan huolta siitä, että projektin raamit olivat kunnossa, että työntekijät pystyivät keskittymään sisällön luomiseen. Hän oli läsnä aina tarvittaessa. Transformatiivista Løgen johtaminen oli niinä erilaisina otettuina rooleina läpi koko tuotannon. Kuitenkaan hän ei ihmisenä muuttunut, vaan pelkästään työtehtävien painotus muuttui. Projekti oli valmis ajoissa, joten se kertoo, että tämä toimintatapa oli hyvä. Kaikki työntekijät olivat kokeneet paljon erilaista johtajuutta, ja myös sen pohjalta heidän mielestään Løge hoiti tehtävänsä tuottajana hienosti.

Tuottajuus on yksi innovatiivisen johtajuuden osa-alue. Samoja asioita, mitä ilmeni dokumenttituottajuudessa, ilmeni kirjallisuuden mukaan myös muilla aloilla missä tarvitaan innovatiivista johtajaa. Mielestäni havaintojani voidaan soveltaa laajemminkin innovatiivisen johtajuuden keskustelussa. Vaikka tämä onkin tapaustutkimus, jokaisessa tapauksessa ilmenee aina myös jotain yleistä. Vaikka yksityisestä ei voi vetää johtopäätöstä yleisiin ilmiöihin, tapauksessa voi olla joitain piirteitä jotka voivat olla tunnistettavissa myös muissa innovatiiviseen johtajuuteen kuuluvissa ilmiöissä. Tässä tapauksessa dokumenttituottajuuden roolijakoa voidaan ajatella myös muunlaisessa

projektijohtajuudessa. Näiltä osin uskon, että tutkimukseni voi avata uusia näkökulmia johtajuuskeskusteluun laajemminkin.

Tutkimuksen vahvuuksia olivat aidot vuorovaikutustilanteet ja pienen ryhmän syväanalyysi. Tämä on yksi mielenkiintoinen tarina oikeasta elämästä, ja siinä on paljon syväluotaavaa kokemuksellisuutta. Tutkimuksen heikkouksia on, että tutkimusta ei voi toistaa koska kyseessä oli ainutkertainen projekti, ja sitä on vaikea yleistää pienen ryhmän takia. Lisäksi se, että olin tuotannossa itse mukana, on saattanut vaikuttaa kykyyni olla subjektiivinen tutkimusta tehdessäni.

7. LÄHDELUETTELO

Aaltola, Juhani&Valli, Raine. 2010. *Ikkunoita tutkimusmetodeihin I. Metodien valinta ja aineistonkeruu: virikkeitä aloittelevalle tutkijalle.* Jyväskylä: PS-Kustannus

Aaltonen, Jouko. 2006. *TODELLISUUDEN VANGIT VAPAUDEN VALTAKUNNASSA – Dokumenttielokuva ja sen tekoprosessi.* Helsinki: LIKE

Aaltonen Jouko. 2011. *SEIKKAILU TODELLISUUTEEN – Dokumenttielokuvan tekijän opas.* Helsinki: LIKE

Anttila, Pirkko. 2006. *TUTKIVA TOIMINTA ja Ilmaisu, teos, tekeminen.* Hamina: Akatiimi Oy

Barnouw, Erik. 1974. *Documentary: A History of the Non-Fiction Film.* New York: Oxford University Press

Bernard, Sheila Curran. 2007. *Documentary storytelling: Making Stronger and More Dramatic Nonfiction Films.* Oxford. Focal Press

Brunstad, Paul Otto. 2009. *Klokt lederskap – mellom dyder og dødssynder.* Oslo, Gyldendal Akatemisk.

Hjertnes, Frode. 2009. *Markedsføring, organisasjon og ledelse.* Bergen, Fagbokforlaget Vigmostad & Bjørke AS.

Houghton, Buck. 1991. *What a producer does – The art of moviemaking (Not the business).* Beverly Hills. CA. Silman James Press.

Huuhka, Maisa. 2010. *Luovan asiantuntijaorganisaation johtaminen.* Helsinki, Talentum

Media Oy

Inkinen, S;Karkulehto,S; Mäenpää,M&Timonen,E. 2006. *Minne matka, luova talous?*
Jyväskylä, Gummeruksen kirjapaino Oy

Karkulehto, Sanna&Virta, Ann-Mari. 2006. *Johtamisesta mahdollistamiseen.
Muuttunut yhteiskunta, luovat toimialat ja uudet johtamismallit s.139-164*

Kindem, Gorham Anders&Musburger, Robert Bartlett. 2001, *Introduction to Media
Production: From Analog to Digital.* U.S. Oxford Focal Press.

Kochberg, Searle. 2002. *Introduction to documentary production – a guide for media
students.* London&New York: Wallflower press

Lampikoski, Kari&Emden, Jack B. 1999. *Johda innovatiivisesti – Hyödynnä luovat
voimavarat.* Juva, WSOY

Rosenthal, Alain. 2002. *Writing, directing and producing documentary films and videos.*
Illinois: Southern Illinois University Press

Ryan, Maureen.A. 2010. *Producer to producer.* U.S. CA: Michael Wiese Productions

Wennes, Grete. 2006, *Kunstledelse – Om ledelse av og i kunstneriske virksomheter.* Oslo,
AiT AS e-dit.

Wilenius, Markku. 2004. *LUOVAAN TALOUTEEN. Kulttuuriosaaminen tulevaisuuden
voimavarana.* Helsinki, Edita Prima Oy

VERKKOJULKAISUT/TUTKIMUKSET

Aaltonen, Jouko. 2011. *Käsikirjoituksesta tuotantoon.*

http://www.lapinlisa.fi/ohjeet/material/Kasikirjoituksesta_tuotantoon.pdf

Haase, Antti. 2006. *Suomalaisen dokumenttielokuvan rahoitus ja tuotantoprosessi.*
http://ses.fi/fileadmin/dokumentit/Dokumenttielokuvan_rahoytus_ ja _tuotantoprosessi.pdf

Matti Tuominen. 2006. *Tuottaja innovatiivisuuden edistäjänä.*
https://publications.theseus.fi/bitstream/handle/10024/7402/tuominen_opinnayte.pdf?sequence=1

Milla Keränen. 2008. *Luovuuden johtaminen toimituksissa. Teoreettinen mallinnus esimiestyöstä sanomalehdissä.*
<http://tampub.uta.fi/bitstream/handle/10024/80339/gradu03347.pdf?sequence=1>

Pasanen, Taneli. 2011. *Innovatiivisuuden johtaminen asiantuntijaorganisaatioissa.*
<http://tampub.uta.fi/handle/10024/83058>

Penttilä, Pauliina. 2000. *Pomona toimituksessa. Uutis- ja toimituspäälliköiden roolit ja tehtävät pienessä 7-päiväisissä sanomalehdissä.*
<http://tampub.uta.fi/handle/10024/87634>

Riitta Viitala. 2002. *Osaamisen johtaminen esimiestyössä.*
http://www.uva.fi/materiaali/pdf/isbn_951-683-987-8.pdf

Jim Collins. 2001. *Good to Great.*
http://www.jimcollins.com/article_topics/articles/good-to-great.html

HAASTATTELUT

Lars Løge - Tuottaja.

9.5.2012. Haastattelu 2 tuntia. Aineisto tutkijalla.

Øystein Bogen - Ohjaaja, jakso 1.

22.8.2012. Haastattelu 30 minuuttia. Aineisto tutkijalla.

Fredrik Græsvik - Ohjaaja, jakso 2.

9.8.2012. Kirjallinen haastattelu. Materiaalia 3 sivua. Aineisto tutkijalla.

Odd Isungset - Ohjaaja, jakso 3. ja sarjan pääohjaaja.

25.10.2012. Kirjallinen haastattelu. Materiaalia 3 sivua. Aineisto tutkijalla.

Renate Nedregård - Tuotantopäällikkö.

11.6.2012. Haastattelu 45 minuuttia. Aineisto tutkijalla.

Diderik Cappelen - Editoiija 1.

14.10.2012. Kirjallinen haastattelu. Materiaalia 2 sivua. Aineisto tutkijalla.

Kari Klyve - Editoiija 2. Loggaaja, litteroiija.

5.9.2012. Haastattelu 45 minuuttia. Aineisto tutkijalla.

Ragnhild Rae Sørheim - Loggaaja, litteroiija.

29.5.2012. Haastattelu 20 minuuttia. Aineisto tutkijalla.

8. LIITTEET

1. Kysymykset joita esitin haastattelutilanteissa:

Tell about your work in Krigens pris.

How was it to work with the crew?

What can you tell about producers work during the production?

- How did the producer follow up the project?
- Did he effect the artistic direction of your work?
- Did you feel safe through the production? Why?
- How would you define your relationship to the producer during the production?
- Did you know all the time what your job description was, what was expected of you?

What kind of problems was there during the production and how were they solved?

How was the communication between the Krigens Pris crew and Tv2?

2. Kysymykset joita esitin tuottaja Lars Løgelle:

Being a producer in Krigens pris production

- Tell me about the Krigens pris -project.
- How did you come up with the idea for the series?
- Whose vision was captured in this production?
- How did you effect the artistic result of the series?
- Did you choose all the people in the team yourself?
- What were your most important tasks during the production?

Problem solving

- There are always difficulties when producing audiovisual works. Tell about some difficult situations in the project, problems you faced during the production. How they were solved?
- Tv2 was going to pull away from the production. What happened there?
- Why they changed their mind?

Leading the crew

- What kind of leader are you? How do you handle your team?
- How did you motivate your team?
- What did you expect from your team? How did you communicate that?
- Did you feel everyone were individually dedicated to the project?
- Did you know all the time what was going on in the project?

Communication with the channel

- How was the communication with the channel?
- What expectations you had?
- What did you promise to the channel?

3. Sopimus, joka allekirjoitettiin kuvamateriaalin oikeuksista:

Transference of rights to archive material

Flimmer Film AS (Strandgaten 89, 5004 Bergen, Norway) is currently producing a documentary series called “Krigens Pris” (the Project), focusing on the Norwegian participation in and relation to the Afghanistan conflict over the last 12 years. The producer is Lars Løge, and directors Øystein Bogen, Odd Isungset and Fredrik Græsvik.

Flimmer Film has interest in any and all material related to the subject.

I, _____, hereby guarantee that I stand as the rightful manager (the manager) of the rights of the archive material on behalf of _____ (company, institution, group), lawfully permitted to transfer the rights to the archive material.

The archive material of interest in this contract is the written, filmed, recorded and/or copied archive material related to Afghanistan directly and/ or in context.

I hereby transfer all rights to exploit the material to Flimmer Film AS.

I hereby wave any and all economic or artistic rights to the material and the project. The material can and/or will be used in the project, its promotional material, its website and/ or any material related to the project. The project will and/or may be published on several platforms, such as television, the internet, VoD, PPV, DVD and so forth, without limitation. The project will and/or can be published worldwide without limitation.

I will be allowed viewing of the final usage of the archive material before it is published and/ or made accessible to the public. I will have the opportunity to comment any unreasonable use, factual errors possible breach of security considerations where the material is used. Any persons, operational procedures or material depicted in the project which is a breach of security matters, will be subjected to masking and/ or editing by the producer in accordance with the rights holders directions.

The archive material will be stored safely at Flimmer Film AS. It shall not be exploited in any other production or context than the above-mentioned project. It will not be exploited by any third party or in any other project, unless this is contractually agreed in an additional contract between the two parties related to this contract. Use of the archive material will be done in accordance with Norwegian law, redaktørplakaten and Vær Varsom-plakaten.

Any comments or complaints may be directed to Flimmer Film directly, or to Pressens Faglige utvalg (Phone: 22 40 50 40, e-mail: pfu@presse.no).

Place and date _____

On behalf of Flimmer Film AS
The director

The manager

4. Sopimus, joka allekirjoitettiin haastattelujen yhteydessä:

Personal release to

Flimmer Film AS

In consideration of you permitting me to appear in the documentary film now entitled "Krigens Pris" (Working title) (the Film) and for good and valuable consideration (the receipt and sufficiency of which i hereby acknowledge), I hereby grant to you the universal and perpetual right to use, and to grant others the right to use, my actual or similar likeness, photograph, voice, personal characteristics and other personal identification in all manner and media whatsoever in, and in connection with, the Film and any other productions; provided, however, that the rights granted to you herein shall not permit exercise of these rights as a direct commercial endorsement by me of any product or service (other than the Film) without first obtaining my consent.

I hereby release you from all liability and obligation to me of any and all nature whatsoever arising out of or in connection with the exercise of the rights granted above, including, without limitation, from any liability for violation of rights of privacy, publicity, defamation, or any similar right. I hereby indemnify you against all claims, liability and expence respecting this release. I agree that I shall be entitled to no additional consideration as a result of the exercise of the rights granted herein and that you may rely upon this letter in preparing and exploiting the Film and any other production.

The word "you" as used herein shall mean _____
And its successors, assigns and licensees. (producer/ director)

Dated _____

Signature: _____

Print name: _____

Address: _____

5. Sama sopimus Norjaksi:

Deltakerkontrakt

Jeg, _____, godkjenner herved at opptakene med meg kan brukes i dokumentarfilmserie-produksjonen:

”Krigens Pris” (Arbeidstittel)

Produsert av: Flimmer Film AS v/ Odd Isungset, Øystein Bogen og Fredrik Græsvik

De aktuelle opptak vil bli gjort til gjenstand for ordinær redaksjonell bearbeidelse. Klipping vil regelmessig måtte påregnes. Undertegnede vil etter forespørsel kunne få se de deler av opptaket eller ferdig klippet program hvor jeg selv medvirker, før offentlig visning. Jeg vil eventuelt kunne kreve faktiske feil eller urimelig fremstilling av meg selv rettet.

De endelige redaksjonelle beslutninger tilligger Flimmer Film AS ved deres utnevnte representanter.

Alle rettigheter knyttet til produksjonen og dokumentarfilm-serien tilligger Flimmer Film AS. Alle opptak vil bli lagret i Flimmer Films arkiv. Produksjonen vil kunne bli solgt for visning i inn- og utland, og ellers bli utnyttet over enhver visningsplattform. Opptakene kan brukes i alle formater relatert til produksjonen Krigens Pris, som promoinnslag, plakater, og lignende. Skulle opptakene brukes i andre prosjekter eller produksjoner, skal det avhentes nytt samtykke.

Ved eventuell krenkelse rettes henvendelser til Flimmer Film AS eller klagen kan meldes inn til Pressens Faglige Utvalg dersom du mener presseetiske reguleringer er overtrådt. Nærmere opplysninger om disse forhold fås ved henvendelse til Flimmer Film AS (tlf. 55231500) eller til Norsk Presseforbund (tlf. 22405040).

Jeg frasier meg herved alle økonomisk rettigheter vedrørende produksjonen.

Denne kontrakten er utferdiget i to eksemplarer – en til deltaker og en til produksjonsselskapet.

Sted & dato: _____

For produksjonsselskapet:
Regissør

Deltaker i filmen:

flimmer
film 

6. Budjetti:

KALKYLESAMMENDRAG

Prosjekt : Afghanistan

Dato : 01-01-11

10	Manuskriptutvikling	12 840	
11	Prosjektutvikling	411 030	
	TOTALE UTVIKLINGSKOSTNADER		-----> 423 870
21	Forarbeid	658 256	
31	Produksjon	958 700	
32	Regi	836 600	
33	Dekor	0	
34	Rekvisitt	0	
35	Special effects	0	
36	Kostyme	0	
37	Sminke	0	
38	Foto	674 680	
39	Lys	20 000	
40	Grip	0	
41	Opptakslyd	27 500	
42	Skuespillere	0	
44	Reiser/transport	318 050	
	TOTALE OPPTAKSKOSTNADER		-----> 3 493 786
51	Produksjon etterarbeid	204 400	
52	Klipp	529 460	
53	Lydetterarbeid	54 000	
54	Musikk	103 800	
55	Digitale effekter	75 000	
56	Laboratorium	0	
	TOTALE ETTERARBEIDSKOSTNADER		-----> 966 660
61	Administrasjon	843 492	
			-----> 843 492
	NETTO PRODUKSJONSKOSTNADER		5 727 808
62	Uforutsette utgifter 5,2 %	300 000	
	TOTALE PRODUKSJONSKOSTNADER		6 027 808

7. Rahoitussuunnitelma:

Finansieringsplan

Afghanistan

Budsjett 6 027 808

Utvikling	NOK	%	Tot	Per program
TV2	100 000	2		33 333
Vestnorsk Filmsenter	300 000	5		100 000
			400 000	133 333
Produksjon				
TV2 co prod	1 200 000	20		400 000
TV2 Odd	600 000	10		200 000
TV2 utstyr	110 000	2		36 667
TV2 forsikring	40 000	1		13 333
TV 2 arkiv	150 000	2		50 000
TV2 fotograf	480 000	8		160 000
NFI	1 250 000	21		416 667
Fritt ord	750 000	12		250 000
Fritt ord	2 500 000	8		166 667
Vestnorsk filmsenter	250 000	4		83 333
Flimmer Film AS	297 808	5		99 269
Tot produksjon			5 627 808	1 875 936
Tot			6 027 808	2 009 269

8. Uutinen TV2:n projektista vetäytymisestä:

Retriever - Skriv ut - 14.02.2012 14:46

<https://web.retriever-info.com/services/archive.html>



Frykter TV 2-kutt

Bergensavisen - 22.10.2010 13:37

- Vi er rett og slett bekymret, sier Lars Løge i Flimmer Film. Produsent Lars Løge i Flimmer Film frykter at TV2 vil bruke bergensmiljøet mindre. Foto: BA Frank Johnsen Flimmer Film i Gågaten fyller ti år denne måneden.

Men det prisbelønnede filmselskapet frykter for fremtiden hvis ikke TV 2 satser mer på bergensmiljøet.

- Vi er rett og slett bekymret. Dette kan svekke filmmiljøet i Bergen. Det er heller ikke bra om TV 2 går vekk fra sitt samfunnsansvar om å lage de gode aktualitetsdokumentarene, sier Lars Løge i Flimmer Film til BA.

I forrige uke bestemte TV 2 seg for å ikke gå inn med penger i den planlagte Afghanistan-dokumentaren Krigens pris, som Flimmer Film skulle gjøre i samarbeid med TV 2-reporterne Øystein Bogen og Fredrik Græsvig.

Avgjørelsen i TV 2 kom som et lite sjokk for Flimmer Film, for de hadde god grunn til å regne med at TV-selskapet ville være med på ferden.

- Vi startet opp for ti år siden på grunn av TV 2. Vår første film, Praha 2000, ble vist der. Og vi har hatt et godt samarbeid på en rekke prosjekter, som Med Bjarte på rette staden, Piratjegerne, Med flagget på brystet og mye mer.

- Nå merker du en holdningsendring?

- Ja. Hvis det blir vanskeligere for kanalen å prioritere de gode dokumentarene, vil det få konsekvenser for filmmiljøet Bergen. TV 2 er lokalisert i Bergen. Det må de fortsatt ta på alvor. Arbeidsplasser står på spill, sier Løge.

Flimmer Film har i dag fem heltidsansatte. Men på et prosjekt som Krigens pris kan åtte mennesker bli sysselsatt.

- Dere samarbeider godt med NRK også. Kan dere ikke bare selge Krigens pris til dem?



Les også

Henter relaterte artikler ...

- Nei. To av reporterne som er med på laget, er begge ansatt i TV 2. Og de har vært med fra første stund. Etter ti år i Afghanistan, er det på tide at det blir laget en skikkelig dokumentarserie om Norges engasjement der.

- Dere gir ikke opp?

- Vi er fremdeles i dialog med TV 2. Men jeg frykter at lanseringen av TV 2 Bliss, gjør at de vil bruke mer penger på underholdning på bekostning av dokumentarer og aktualitet, sier Løge.

© Bergensavisen

9. Uutinen TV2:n päätöksestä rahoittaa *Krigens Pris*:

Retriever - Skriv ut - 14.02.2012 14:46

https://web.retriever-info.com/services/archive.html

Retriever

Bergens Tidende

Helomvending av TV 2

Bergens Tidende - 03.12.2010 - Side: 11 -
Seksjon: NYHET - Del: 1
Forfatter: MAGNUS AAMO HOLTE

I produksjonslokalene til Flimmer Film sto jubelen i taket da tidligere i uken, da TV 2 kunngjorde at de likevel kan ta seg råd til den dyre dokumentarserien.

- Vi hadde egentlig skrinlagt dette, og prosjektet lå helt dødt. Dette er veldig gledelig, og TV 2 har gjort en god jobb for å få dette til, sier produsent Lars Løge i Flimmer Film.

Også TV 2-reporter Fredrik Græsvik, som nærmest satt på flyet til Afghanistan dra TV 2 trakk seg fraprosjektet i oktober, er glad for sin arbeidsgivers helomvending.

- Dette er veldig gode nyheter. Nå håper vi å være på plass i Afghanistan så tidlig som mulig over nyttår, og regner med å bruke store deler av første halvår til å filme der nede, sier Græsvik.

«*Krigens Pris*» er det norske svaret på den danske dokumentaren «*Armadillo*», og vil med sitt budsjett på rundt seks millioner kroner være en av de dyreste norske dokumentarene noensinne.

Stor rabatt

Flimmer Film ønsket opprinnelig at TV 2 skulle dekke drøye tre millioner kroner av kostnadene. Nå slipper kanalen unna med å betale 2,4 millioner kroner for de tre episodene i dokumentarserien.

Dermed mangler Flimmer Film fortsatt 600.000 kroner for å få budsjettet til å gå i balanse.

- Det er penger vi sårt trenger, men som vi tror vi vil få finansiert fra annet hold, sier Løge.

Ifølge filmprodusenten er det symptomatisk for norsk dokumentarfilm at TV 2 betaler omtrent 40 prosent av det dokumentaren faktisk koster å lage.

Støtteordningene er nemlig lagt opp slik at kun uavhengige filmprodusenter kan søke de ulike institusjonene om produksjonsstøtte. Etter at TV 2 la ned sin egen dokumentaravdeling, kan de nå kjøpe dokumentarfilmer fra eksterne leverandører mye billigere - nettopp fordi produsentene har fått dekket store deler av utgiftene gjennom støtteordninger.



Les også

Henter relaterte artikler ...

- Kritisk og gravende journalistikk er veldig sårbart, og det er dårlige kår for å lage dokumentarfilm generelt. Vi er i grunn veldig heldige som har fått TV 2 og eksterne institusjoner til å bidra med så mye som de har gjort.

- Ville ikke blitt noe av

Kjell Øvre Helland, avtroppende nyhetsdirektør i TV 2, har forståelse for at det kan være vanskelig å lage dokumentarfilmer i dagens medieverden. - Når det er sagt, så er tunge og dyre prosjekter som «Krigens Pris» helt avhengig av at flere kan samarbeide om finansieringen. Hadde vi måttet betalt alt sammen alene, ville det aldri blitt noe av, sier Helland, som har store forventninger til dokumentaren.

- Dette er en historie som trenger å bli fortalt, sier Helland.

fakta

«Krigens Pris»

Dokumentarserien skulle ha premiere 11. september 2011, for å markere tiårsdagen for terrorangrepene i USA. Premierer er nå utsatt til seinhøsten 2011.

Odd Isungset, Øystein Bogen og Fredrik Græsvik skal regissere hver sin episode på 45 minutter.

Kostnadene er stipulert til 6,3 millioner kroner.

TV 2 skulle opprinnelig bidra med drøye tre millioner. Nå har de gått med på å betale 2,4 millioner.

Prosjektet har fått til sammen 2,4 millioner kroner i støtte fra Fritt Ord, Norsk filminstitutt og Vestnorsk Filmsenter. Halvannen måned etter at TV 2 trakk seg fra prestisjedokumentaren «Krigens Pris», har kanalen nå gjort helomvending.

© Bergens Tidende