



HAVAINTOJA JAETUN JOHTAJUUDEN MAHDOLLISUUKSISTA TV-TUOTANNOSSA

Tampereen ammattikorkeakoulu
Viestinnän koulutusohjelman opinnäytetyö
Mediatuottaminen
Kevät 2009
Laura Kuosmanen

OPINNÄYTTEEN TIIVISTELMÄ

Laura Kuosmanen

HAVAINTOJA JAETUN JOHTAJUUDEN MAHDOLLISUUKSISTA

TV-TUOTANNOSSA

Toukokuu 2009

34 sivua + liitteet 2 sivua

Tampereen ammattikorkeakoulu

Viestinnän koulutusohjelma

Mediatuotanto

Lopputyön muoto: Kirjallinen

Lopputyön ohjaaja: Carolina Pajula

Avainsanat: Jaettu johtajuus; Parityö; Tv-tuotanto; Työn organisointi; Tuottaminen

Tässä opinnäytetyössä tarkastellaan jaetun johtajuuden haasteita ja mahdollisuuksia tv-tuotannoissa. Idea työhön syntyi tutusta sanonnasta ”neljä silmää näkee paremmin kuin kaksi”. Omat kokemukseni ovat tukeneet parityöskentelyä myös johtajuuden alueella.

Opinnäytetyön tutkimusaineisto koostui kahden tv-tuottajan teemahaastatteluilta. Niiden avulla oli tarkoitus selvittää, miten jaetun johtajuuden johtamismalli koettiin tv-alalla, jossa johdettavina ovat oman erikoisalansa asiantuntijat ja luovat henkilöt. Haastattelutuloksia peilattiin lähdekirjallisuudesta koostuvaan viitekehykseen sekä tekijän omiin kokemuksiin.

Työn alussa näytti siltä, että jaettu johtajuus pitää sisällään vain vahvuuksia. Tutkimuksen edetessä ja haastattelujen myötä jaetusta johtajuudesta löytyi kritisoitavaa, minkä seurauksena mustavalkoisuus sen ja hierarkisen johtajuuden välillä lieveni. Siinä missä jaettu johtajuus antaa tilaa ja luovuutta, pitää hierarkinen johtajuus huolen prosessin raameista ja loppuun saattamisesta. Yhdessä ne tuovat esiin johtamisen laaja-alaisen roolin prosessin eri vaiheissa.

THESIS SUMMARY

Laura Kuosmanen

OBSERVATIONS ABOUT THE OPPORTUNITIES OF SHARED LEADERSHIP IN TV-PRODUCTION

May 2009

34 pages + Appendix 2 pages

TAMK University of Applied Sciences

Media Programme

Area of specialisation: Media Production

Type of Final Project: Written

Thesis supervisor: Carolina Pajula

Keywords: Shared leadership; Teamwork; Tv-production; Work organizing; Producing

Abstract:

This particular thesis examines the possibilities and challenges of Shared leadership in TV-production. The idea for this thesis sprang up from well-known saying: “Four eyes see better than two”.

The research material for this thesis consists from theme interviews of two separate TV-producers. Based on these theme interviews it attempted find out how does one find the shared leadership in TV-business, where there's experts of their own special areas as well as creative persons to be lead. The results from the interviews were mirrored to source books context as well as the writers own knowledge and experiences concerning this matter.

At the beginning it seemed that shared leadership upholds only valuable assets. When the work proceeded and the interviews took place however, there were many things to criticize. This lead to conclusion that the black-and-white line between shared leadership and hierarchic leadership faded a bit. Where the shared leadership offers space and creativity the hierarchic leadership upholds the frames and helps to finish projects more effectively. Together they introduce the wide role of leadership in different parts of the process.

1 JOHDANTO.....	6
2 JOHTAJUUDEN MONET KASVOT.....	8
2.1 JOHTAJAKÄSITYKSET JA ARKKITYYPIT.....	8
2.2 KÄSITTEIDEN MÄÄRITTELY	9
2.2.1 Johtajuus	9
2.2.2 Jaettu johtajuus.....	10
2.2.2.1 Hierarkinen johtaminen vs. jaettu johtajuus.....	10
2.2.2.2 Näkökulmia jaettuun johtajuuteen.....	13
2.2.3 Dialogi.....	14
2.3 CASE: LAHDEN SINFONIAORKESTERI.....	15
2.4 YHTEENVETO.....	16
3 JAETTU JOHTAJUUS TV-TUOTANNOSSA	
.....	18
3.1 TUTKIMUS- JA ANALYYSIMENETELMÄT.....	18
3.2 HAASTATTELUJEN SUUNNITTELU JA KULKU.....	19
3.3 AINEISTON KÄSITTELY JA TULKINTA.....	20
4 HAASTATTELUAINEISTON ESITTELY.....	21
4.1 TAUSTAT.....	21
4.2 KOHDEORGANISAATIOIDEN TYÖSKENTELYTOTTUMUKSET.....	22
4.2.1 Tuottajan työn määrittely.....	22
4.2.2 Työn organisointi.....	23
4.2.3 Johtamistavat ja –tyylit.....	24
4.2.4 Työparit - työnjako tuotannoissa.....	25
4.2.5 Yhteenveto.....	27
5 JOHTOPÄÄTÖKSET.....	28
5.1 JAETUN JOHTAJUUDEN HAASTEET JA MAHDOLLISUUDET.....	28
45.2 TYÖN ORGANISOINTI TULEVAISUUDEN TV-TUOTANNOISSA.....	29
5.3 LOPPUSANAT.....	30
LÄHTEET	32

<i>Painetut lähteet</i>	32
<i>Painamattomat lähteet</i>	33
<i>Haastattelut</i>	34
LIITTEET	35

1 Johdanto

Opinnäytetyössäni tarkastelen jaetun johtajuuden haasteita ja mahdollisuuksia tv-tuotannoissa. Haluan selvittää teemahaastattelujen avulla, miten jaetun johtajuuden johtamismalli koetaan tv-alalla, jossa johdettavina ovat oman erikoisalansa asiantuntijat ja luovat henkilöt.

Työni aihe syntyi erään tv-pilotti- projektin kautta, jossa tuottajia oli yhden sijasta neljä. Projektin kautta aloin pohtimaan tuottajuutta ja vertailemaan johtamistyyliä.

Huomasin, että olen parhaimmillani silloin, kun teen töitä ja jaan vastuuta työparin tai -tiimin kanssa. Päätöksenteko helpottuu, kun ajatuksia ja ideoita pystyy peilaamaan toisten henkilöiden kanssa, jotka ovat yhtä sitoutuneita projektiin kuin itse on.

Vastuunjako lievittää lisäksi stressiä ja työparista saa tukea ja turvaa kömmähdyksien sattuessa. Olen päässyt myös seuraamaan tuottajan työtä läheltä eräässä tv-tuotantoyhtiössä, joka on myös osaltaan motivoinut minua tarttumaan tähän aiheeseen.

Alkaessani tutkimaan suhteellisen uutta teoriaa jaetusta johtajuudesta, en osannut arvata sen todellista laajuutta. Tajutessani tämän seikan sain yllättäen alan töitä. Kiireisen aikataulun takia jouduin tekemään työssäni paljon kompromisseja ja rajamaan aihetta suhteellisen rankasti. Teorian ”alkulähteille” palaamisen sijaan valitsin päälähteekseni teoksen, jonka kirjoittajat ovat edelläkävijöitä johtajuus- ja liiketoimintatutkimuksessa. Lisäksi halusin liittää työhöni tv-alan ammattilaisten äänen joten suoritin laadullisen teemahaastattelun kahdelle tv-alan tuottajalle.

Työssäni keskityn pohtimaan jaetun johtajuuden mahdollisuuksia ja haasteita tv-tuotannon näkökulmasta, ja tuomaan uutta perspektiiviä perinteisen johtamiskäsityksen vastapainoksi. Haluan selvittää, soveltuuko jaettu johtajuus vaihtoehtoiseksi tv-tuotantojen johtamismalliksi. Haastattelujen kautta toivon saavani selville, kuinka tv-alan tuottajat kokevat pari- ja tiimityöskentelyn osana ryhmän johtamista ja päätöksentekoa.

ERILAISUUS

”Jokaisessa annos erilaisuutta rikastuttaa yhteiseloä.

Jokaisessa annos vajavuutta tekee meistä ihmisen.

Erilaisuudella on taipumus huomata muiden vajavuus

ei omia puutteita,

vajavuudella taipumus piiloutua selitysten taakse ja

yllättää heikkoina hetkinä.

Kun asiat tulevat tietoisiksi, niiden luonne muuttuu.

Erilaisuus näkee myös omat puutteensa.

Vajavuuden ei tarvitse selitellä ja piilotella,

vaan voi aloittaa oman kehityksensä.

Erilaisuudet yhteistyössä:

mahdollisuus kokea häivähdys täydellisyyttä.”

(Helin 2001, 3).

2 Johtajuuden monet kasvot

Vaikka yrityksissä onkin ollut aina työpareja, on ilmiö vahvistunut viime vuosina. Monen menestyvän yrityksen johdosta löytyy usein yhteen hitsautunut parivaljakko tai tiimi (Karttunen, 2006). Erityisesti luovissa työyhteisöissä ja asiantuntijaorganisaatioissa perinteinen hierarkkinen johtamistapa ei välttämättä ole paras vaihtoehto aktivoida työntekijöitä ja näin ollen päästä parhaisiin lopputuloksiin. Vaikka luovan ryhmän johtajalta odotetaankin nykypäivänä moniosaamista, ei yhdellä yksilöllä voi olla kaikkia tarvittavia tietoja ja taitoja, kykyjä ja suhteita, joita hän tarvitsee johtamistyössä ja päätöksenteossa. (Ropo, Eriksson, Sauer, Lehtimäki, Keso, Pietiläinen & Koivunen, 2005, 18-19.) Jaettu johtajuus tekee tuloaan.

Jaetulla johtamisella en tarkoita sitä, että kaikki tekevät ristiin kaikkea ja päätöksenteko suoritetaan huutoäänestyksellä. Kyse on osaamisen, tiedon ja kokemusten yhdistämisestä ja jakamisesta, työyhteisön välisestä vuorovaikutuksesta, jonka pohjalta päätökset tehdään. Niin kuin Ropo ja Eriksson [2001] teoksessaan toteavat, hyvän johtajan suoritus ei ole yksilöllinen sankariteko vaan yhteiseksi tekemisen prosessi, joka itsessään on suoritus. (Ropo ym. 2005, 15.)

2.1 Johtajakäsitykset ja arkkityypit

Rovon ym. (2005, 39) mukaan suomalaisten käsitys johtajuudesta kumpuaa vahvasti historiasta ja sen tuomista johtajahahmoista niin sodassa, politiikassa kuin taiteessakin. Valtakulttuurissamme korostuu kansallinen yhtenäisyys sekä pelko erilaisuudesta ja vieraasta, jonka pohjalta on syntynyt perusta tiukoille normeille ja arvoille. Johtajakulttuurillemme on tyypillistä, että johtajaa arvostetaan ja hänet nostetaan jalustalle. Johtaja ei myöskään saa tuoda itseään esille. (Ropo ym. 2005, 39.)

Sankarillisia arvoja ja ihanteita on totuttu liittämään myös johtajuuteen. Ropo ym. (2005, 40) nostaa oivallisesti esille suomalaiset johtaja-arkkityypit Väinämöisen, Väinö Linnan Tuntemattoman sotilaan ja Pohjantähti-trilogian hahmot. Tarinoissa hyvä johtaja kuvataan uutteraksi ja vastuulliseksi, joka tekee aina parhaansa.

Tosi paikan tullen hän ei pakene vastuuta vaan uhraa itsensä muiden vuoksi. Voidaan todeta, että suomalainen johtaja on sisukas, ahkera ja vaatimaton laittaen muut itsensä edelle. Hän on mies.

Johtajien menestys on uutisten kestopuosikki. Uutisotsikot pursuavat johtajakeskeisiä urotekoja, kuten ”*Obaman elvytyspaketti eteni Yhdysvaltain kongressissa*” (Iltalehden www-sivusto. <http://www.iltalehti.fi/ulkomaat/200902109064522_ul.shtml>.

12.2.2009). ”*Obama päättää Guantanamon sulkemisesta*” (Iltalehden www-sivusto. <http://www.iltalehti.fi/ulkomaat/200901228957869_ul.shtml>. 12.2.2009). Obaman lisäksi myös paavi on yksi otsikoiden suosittu puheenaihe; ”*Paavi tuomitsee Gazan väkivallan*” (Iltalehden www-sivusto.

<http://www.iltalehti.fi/ulkomaat/200901088883227_ul.shtml>. 12.2.2009).

Johtaja nostetaan liian usein jalustalle ja keskustelu kohdistuu ainoastaan hänen näkemyksiinsä asiasta. Ihan kuin presidentti Obama päättäisi yksin vankileirin sulkemisesta. Helposti unohdetaan johtajan ympärillä toimiva työyhteisö tai organisaatio. Ajatellaan, että kyseessä on yhden miehen show.

2.2 Käsitteiden määrittely

2.2.1 Johtajuus

Johtajuus on vuorovaikutusta, jonka avulla pyritään vaikuttamaan ryhmän toimintaan ja asenteisiin (”Johtajuus”. Ryhmäviestinnän perusteet –verkko-oppimateriaali.

<<http://www.jyu.fi/viesti/verkkotuotanto/ryhmaviesti/osallistujat/johtajuus.html>>.

11.2.2009). Johtajuudella tarkoitetaan toimintaa, jonka tulisi tukea ryhmälle asetettuja tavoitteita ja tarpeita ja kannustaa ryhmää tekemään parhaansa.

Johtajan vaikutusvalta tuo mukanaan vastuuta ja odotuksia. Johtajalta odotetaan, että hän organisoi ryhmän toimintaa ja kehittää sen välisiä suhteita. Hänen tehtävänä on myös hallita konflikteja, arvioida kriittisesti sekä ryhmän että sen yksilöiden suorituksia ja rohkaista ryhmän jäseniä osallistumaan aktiivisesti toimintaan.

(”Johtajuus”. Ryhmäviestinnän perusteet –verkko-oppimateriaali.

<<http://www.jyu.fi/viesti/verkkotuotanto/ryhmaviesti/osallistujat/johtajuus.html>>.

11.2.2009.)

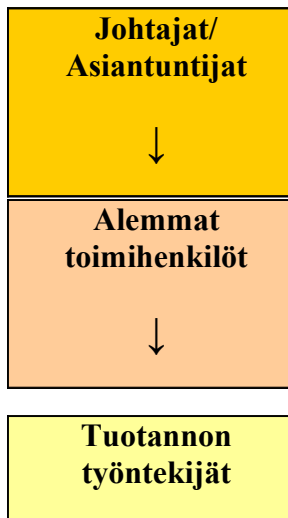
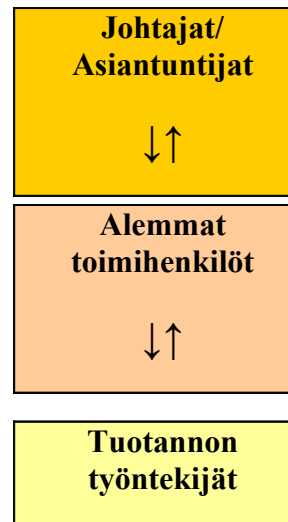
2.2.2 Jaettu johtajuus

Jaetulla johtajuudella tarkoitetaan johtamisprosessia, joka on riippuvainen ihmisten välisistä vuorovaikutusprosesseista ja vuorovaikutusverkoston vaikutuksista (Ropo ym. 2005, 19 [Fletcher & Käufer 2003]). Siinä johtaja ei seiso pyramidin huipulla ja johda alaisiaan perinteisesti ylhäältä alaspäin vaan johtajuus nähdään ns. ”jaettavana toimintona” ryhmän tai organisaation jäsenten kesken (Ropo ym. 2005, 18 [Pearce & Conger 2003]). Tätä tieteellistä lähestymistapaa kutsutaan *jälkiheroistiseksi* (post-heroic) tai *jaetuksi johtajuudeksi* (shared leadership).

2.2.2.1 Hierarkinen johtaminen vs. jaettu johtajuus

Jaettu johtajuus kyseenalaistaa useat nykypäivän käsitykset johtajuudesta. Se kritisoi esimerkiksi *hierarkiselle johtajuudelle* tyypillistä johtaja-alainen –suhdetta, jossa johtajalla on käytössään hierarkinen ja kontrolloiva johtamistapa.

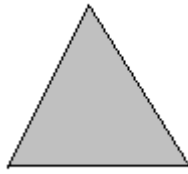
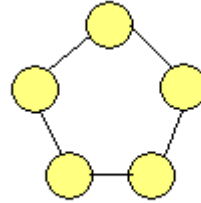
Johtajuuteen liitetään yleisesti ns. lankojen käsissä pitäminen. Tieto, vastuun kantaminen, päätöksenteko, resurssitarpeiden suunnittelu ja organisointi, tulosten seuranta, ennalta tietäminen sekä alaisten motivointi ja ohjaaminen haluttuun suuntaan kuuluvat hänen tehtäviinsä. (Ropo ym. 2005, 16-17). Näitä johtajuuteen liitettäviä ”tehtäviä” on totuttu harjoittamaan perinteisesti hierarkisen johtamisrakenteen kautta, jossa johtajan suhde alaisiin on välineellinen. Johtaja nähdään vahvana ja tehokkaana yksilötoimijana, joka säätelee organisaation toimintaa henkilökohtaisten johtamisominaisuuksien avulla ja ohjaa näin alaiset kohti yhteistä päämäärää. (Ropo ym. 2005, 17.)

Hierarkinen johtaminen**Jaettu johtaminen**

Kuvio 1. Hierarkinen johtajuus vs. jaettu johtajuus

Kuvio havainnollistaa hierarkisen johtamisen ja jaetun johtamismallin eroavaisuuksia. Hierarkisessa johtamismallissa johtoporras valuttaa alaspäin informaatiota, laatimiaan strategioita ja toimintasuunnitelmia. Alemmien osastojen tehtäväksi jää yksipuolisen tiedon vastaanottaminen ja siirtäminen eteenpäin taas alemmille portaille. Toisin kuin hierarkisessa johtamismallissa, jaetussa johtamisessa toteutuu osastojen välinen vuorovaikutus. Informaatio kulkee molempiin suuntiin ja alemmien osastojen mielipiteet ja näkökulmat huomioidaan päätöksenteossa sekä toimintasuunnitelmia laadittaessa.

Johtamiskäsitykset voivat oleellisesti muuttua vasta silloin kun käsitys tiedon ja vallan suhteesta osana johtajuutta muuttuu. Rovon ym. (2005, 51) mukaan tieto on perinteisesti liitetty johtajan perusominaisuudeksi ja tiedon omistajalle on luonnostaan tarjoutunut valta hallita ja johtaa muita. Kun pystytään luopumaan ajatuksesta että tieto on ainoastaan yksilöjohtajan ominaisuus, saadaan johtajan ”tiedollinen valta-asema” horjumaan. Luopumisen seurauksena käsitys johtajuudesta muuttuu joustavammaksi ja se on mahdollista käsittää yhteisöllisenä, useamman ihmisen toimintana. (Ropo ym. 2005, 51.)

Hierarkinen organisaatio**Tavoiteltava joustava organisaatio**

<i>Tieto ylhäältä alas</i>	→	<i>Moniäänisyys</i>
<i>Virtaviivaisuus</i>	→	<i>Vuorovaikutus</i>
<i>Selkeä työnjako</i>	→	<i>Joustavuus</i>
<i>Kontrolli</i>	→	<i>Sitoutuminen</i>

Kuvio 2. Johtamisen muutos. Mukailtu kuvio (Ropo ym. 2005, 23)

Viime vuosina hierarkinen johtajuuskäsitys on haastettu esittämällä, että johtaminen onkin toiminto, joka voidaan jakaa ryhmän tai organisaation jäsenten kesken.

”Esimerkiksi jossakin tietyssä tilanteessa henkilöt, joita ei ole muodollisesti osoitettu johtajiksi, voivat tilanteen aiheuttamista asiantuntijuusvaatimuksista johtuen nousta johtamaan ja väistyä tilanteen muuttuessa” (Ropo ym. 2005, 18 [Pearce & Conger 2003]).

Johtajuuden jakaminen on järkevää ja tarpeellista useammastakin syystä. Ensinnäkin organisaation on **pystyttävä reagoimaan ympäristöönsä nopeasti**, jolloin päätöksenteon tulee olla joustavaa ja nopeaa. On tehokkaampaa jakaa päätöksentekovastuuta kuin käyttää aikaa kuljettamalla päätökset johtajan kautta. Toiseksi johtaja ei pysty yksin hallitsemaan kaikkea tietoa ja kaikkia taitoja, joita hän organisaation johtamiseen tarvitsee. Tarvitaan **monialaista asiantuntijuutta** päätöksenteon tueksi. Jaettu johtajuus tulee vahvan yksilöjohtamisen rinnalle. (Ropo ym. 2005, 18.)

2.2.2.2 Näkökulmia jaettuun johtajuuteen

Jaettua johtajuutta voi tarkastella kahdesta näkökulmasta, **johtajan tehtävänkuvan ja vastuiden jakamisen** kannalta tai **yhteiseksi tekemisen** kantilta.

Johtajan tehtävänkuvan kannalta tarkasteltuna voidaan ajatella, että johtaminen on kokonaisuus, joka voidaan jakaa osiin. Ryhmän kokoaminen, kannustaminen ja motivointi, yhteydenpito sidosryhmiin ja yhteistyökumppaneihin, ideointi ja työprosessien kehittäminen ovat esimerkkejä johtamistyön osista. Johtamisen osittamisen painopisteenä on tehtävien delegointi ja organisointi. (Ropo ym. 2005, 19.)

Yhteiseksi tekemisellä tarkoitetaan kokemusten ja ajatusten vaihtoa ja jakamista. Keskeistä on kuunnella ja kertoa minkälaisia tulkintoja itsellä ja muilla on asioista. Prosessissa jaetaan tietoa, tietämättömyyttä, arvostusta ja luottamusta. (Ropo ym. 2005, 20.) Tavoitteena on saavuttaa yhteisymmärrys joistakin tulkinnoista, ajattelutavoista ja näkökannoista esimerkiksi työyhteisön tai ryhmän välille.

Yhteistä näissä näkökulmissa on johtajuuden lähtökohta. Johtajan ei tarvitse tietää enemmän tai paremmin. Paljon oleellisempia taitoja ovat kuunteleminen, kyky tehdä kompromisseja ja itsensä likoon laittaminen.

Kritiikki

Johtajuuden ehkä vaikein haaste on hyväksyä, että ihmisiä ja asioita voi hallita ja kontrolloida vain rajallisesti. Hierarkkisessa johtajuudessa voidaan turvautua helposti vallan käyttöön ja pelotella työntekijöitä esimerkiksi irtisanomisilla ja lomautuksilla. Jaetun johtajuuden periaatteet sotivat tämän tyyppistä vallankäyttöä vastaan, sillä se koetaan tuhoisana ihmisten vuorovaikutuksen kannalta (Ropo ym. 2005, 92.)

Ääritilanteissa auktoriteetin puuttumisella voi kuitenkin olla organisaation kannalta tuhoiset vaikutukset, ja tämä on mielestäni yksi jaetun johtajuuden ongelmista.

Jaetulle johtajuudelle tyypillistä on asioista puhuminen ja erilaisten näkökulmien huomioiminen päätöksenteossa. Ihmisiä kannustetaan jakamaan tietämystä ja asiantuntijuutta, jonka kautta voitaisi löytää uusia ratkaisuja, jotka hyödyttävät koko organisaatiota.

Haasteena onkin se, miten motivoida ja saavuttaa ihmisten luottamus siten, että he kokevat tekevänsä arvokasta ja inspiroivaa työtä kokemuksia jakaessaan. Ongelmana on myös se, että ihmisillä on paljon enemmän tietoa kuin he edes itse oivaltavat. Mitä keinoja ylipäänsä vaaditaan siihen, että ihmiset saadaan tietämään se, mitä kaikkea he tietävät?

2.2.3 Dialogi

Dialogi on kahden tai useamman ihmisen vuoropuhelua. ”Dialogi on enemmän kuin pelkkä keskustelu, se on luova prosessi, joka ei ole ainoastaan informaation seulomista, vaan eläytymistä eri ratkaisuvaihtoehtoihin ja omien ajatusmallien kyseenalaistamista” (”Dialogi oppimisessa ja opetuksessa”. Tampereen yliopiston verkko-tutor.

<<http://www.uta.fi/tyt/verkkotutor/dialogi.htm>>. 10.2.2009.)

Verkko-tutorin (10.2.2009) mukaan dialogi edellyttää osallistujilta dialogitaitoja. Ehkä keskeisin taito on **kyky käsitellä omia tunteitaan**. Tämä tarkoittaa esimerkiksi kykyä tunnistaa itsessä liikkuvat tunteet. Jos tällaista taitoa ei ole kehittynyt, keskustelija reagoi keskusteluun voimakkaasti tunteella ja voi provosoitua vahvasti, mikä ei taas edistä rakentavaa keskustelua. Toisena taitona on tietenkin kyky **kuunnella**. Tämä edellyttää taitoa hiljentää edes hetkeksi omat ajatuksensa siten että voi tarkkaavaisesti kuunnella toista henkilöä. Kuuntelun taitoon liittyy **taito esittää tarkentavia ja toista ihmistä rohkaisevia kysymyksiä**. Tärkeä taito on myös kyky ilmaisemaan omia ajatuksiaan. Puhumisen taitoon liittyy myös kyky ilmaista itseään siten, että ei hyökkää, arvostele tai tuomitse muita.

Dialogi edellyttää riittävää turvallisuutta. Turvallisuus syntyy arvostuksen kautta. Arvostus rakentuu kyvystä tarkastella asiaa toisten näkökulmista ja hyväksyä eriävät mielipiteet. Arvostus rakentuu myös ymmärryksestä, että jokaisella on yhtäläinen oikeus osallistua.

”Dialogin tavoitteena on löytää yhteinen prosessoitu ymmärrys keskustelun kohteena olevasta aiheesta - mikä ei kuitenkaan tarkoita konsensuksen hakemista. Onnistuneessa dialogissa voidaan päästä tulokseen, joka on enemmän kuin keskustelijoiden mielipiteiden summa - eikä se ole etukäteen ennustettavissa”. (”Dialogi oppimisessa ja opetuksessa”. Tampereen yliopiston verkko-tutor.

<<http://www.uta.fi/tyt/verkkotutor/dialogi.htm>>. 10.2.2009.)

2.3 CASE: Lahden sinfoniaorkesteri

Rovon ym. (2005, 30) kuvaus Lahden sinfoniaorkesterista antaa hyvän esimerkin taideorganisaation työtavasta toimia ja siitä, miten yhteiseen päätökseen voi erilaisista tavoitteista huolimatta päästä. Esimerkkitapaus heijastaa mielestäni hyvin jaetun johtajuuden luonnetta; siihen liittyvää vuorovaikutusta, päätöksentekoa, moniäänisyyttä ja inhimillistä puolta.

Lahden sinfoniaorkesterissa huomattiin, että toiminta alkoi polkea paikallaan; yleisömäärä ei noussut ja orkesterin keskuudessa oli havaittavissa taantuman tunnuspiirteitä. Orkesterin johto päätti, että asioille oli kiireellisesti tehtävä jotain. Kaivattiin uudistuksia jotta ei kangistuttaisi vanhoihin kaavoihin. Niinpä johtoporras päättyi kutsumaan koko Lahden sinfoniaorkesterin henkilökunnan aina siivoojasta kapellimestariin koolle viikonlopun mittaiseen retriittiin keskustelemaan tilanteesta.

Retriitti lähti liikkeelle kankeasti. Orkesterin johto keräsi haukut ja syyttävät sormet heiluivat suuntaan jos toiseen. Ainakin ilmapiiri puhdistui. Loppua kohden suunta kuitenkin muuttui kun keskustelun aiheeksi nousi se, mitä tulevaisuudelta ylipäänsä halutaan. Unelmia alkoi sadella. Haaveiltiin levytyssopimuksesta, uudesta konserttitalosta, kutsuista maailman tunnetuimpiin orkesteritaloihin ja ennätyskävijämääristä.

Tuntojen ja tunteiden purkautuminen sekä yhteiset unelmat herättivät ajatuksen yhteisestä päämäärästä, jonka tavoitteluun koko sinfoniaorkesteri halusi sitoutua. Päämäärän saavuttamiseksi alettiin paiskoa töitä tauotta. Orkesterin johdon haasteena oli vakuuttaa sekä Lahden kaupungin poliittinen johto, että kaupungin talouselämän vaikuttajat dynaamisesta sinfoniaorkesterista. Oli tärkeää saada päättäjät näkemään orkesteri kaupungin imagoon kuuluvana voimavarana. Lopulta kova työ palkittiin, vaikka elettiin 90-luvun haastavia lamavuosia.

Lahden sinfoniaorkesteri on voittanut lukuisia palkintoja ja saanut kutsuja maailmanluokan konserttitaloihin. Kapellimestari Osmo Vänskä on niittänyt maailmalla mainetta ja kunniaa; hänet on nimitetty yhdeksi menestyksekkäiden ulkomaisten orkestereiden pää- ja vierailevaksi kapellimestariksi. Orkesteri on saanut myös uuden konserttitalon ja yleisömäärä jatkaa nousukauttaan.

Sinfonia Lahdesta on tullut laadukas tavaramerkki, josta sekä orkesteri että lahtelaiset voivat olla ylpeitä. Jokavuotisista retriiteistä on tullut jo perinne. Nyt ongelmana alkaa pikkuhiljaa olla enemmänkin se, miten keksiä uusia unelmia.

Mielestäni Lahden sinfoniaorkesteri todisti toiminnallaan esimerkillisesti sen, miten jaettu johtajuus lähtee liikkeelle ihmisistä itsestään. Asettamalla tavoitteita ja uskomalla niihin voi yltää mahdottomaltakin tuntuviin saavutuksiin. Lisäksi ryhmän yhteistyö oli ihailtavan saumatonta. Asioita ideoitii ja toteutettiin yhdessä, ja mikä parasta, jokaisen osaamiselle annettiin tilaa. Näin syntyi kokonaisuus.

2.4 Yhteenveto

Asiantuntijuus valtaa toimialoja, minkä seurauksena erikoistuminen kapeisiin osaamisalueisiin kasvaa. Vaikka yksilöosaaminen on tärkeää, menestys vaatii monipuolista osaajuuttaosaamista. Syntyy tarve yhteistyölle. (Ropo ym. 2005, 18.)

Rovon (2005, 18) mukaan organisaatio nähtiin aiemmin pelkkänä koneistona, johon resursseja syöttämällä saatiin aikaan tuotoksia. Nykypäivänä organisaatiokäsitys on toisenlainen. Organisaatio nähdään yhteisönä, jonka toimijat ovat keskinäisessä vuorovaikutuksessa synnyttäen näin sisäisen verkoston. Sen hedelmänä syntyy tuloksia. Tämä organisaatiokäsityksen muuttuminen näkyy myös johtajuudessa.

Uudet johtamismallit korostavat vuorovaikutusta organisaation sisällä, enää johtajien ei odoteta olevan kaikkietäviä multiosaajia vaan johtaminen nähdään vuorovaikutteisena toimintona, joka voidaan jakaa organisaation tai työyhteisön jäsenten kesken. Tietoa jaetaan suorassa kanssakäymisessä, jolloin asioista puhutaan, toisia kuunnellaan ja ideoita kehitellään yhdessä. (Ropo ym. 2005, 11, 32).

Jaettu johtajuus on läsnäoloa. Keskeistä siinä on visioiminen muita kuunnellen sekä kontrolloiminen luottamuksen ja arvostuksen avulla. Jaetun johtajuuden periaatteisiin kuuluu asioiden ja ihmisten mukaan ottaminen, ei niinkään poissulkeminen. Rovon ym. (2005, 32) sanoin: *"jaettu johtajuus on nöyryyttä, mutta ei nöyristelyä"*.

3 Jaettu johtajuus tv-tuotannossa

3.1 Tutkimus- ja analyysimenetelmät

Tutkimuksen tietoperustaa laajentaakseni tein teemahaastattelut Yleisradion Viihdepuolen tuottajalle Matti Grönbergille, sekä tv-tuotantoyhtiö Susamurun vastaavalle tuottajalle Sari Isotalolle. Haastatteluilla pyrin tutkimaan kahden hyvinkin erilaisen organisaation edustajaa, ei-kaupallista ja kaupallista, ja vertailemaan heidän näkemyksiään ja kokemuksia jaetusta johtamisesta, parityöskentelystä, dialogista ja päätöksenteosta.

Teemahaastattelulla tarkoitetaan laadullista aineistonkeruumenetelmää, jossa keskustelun aihealueet ovat etukäteen määritellyt. Hirsijärvi ja Hurme (1995, 25) määrittelevät haastattelun keskusteluksi, jolla on ennalta päätetty tarkoitus.

Teemahaastattelussa haastattelijan tulee varmistaa, että etukäteen mietityt aiheet tulevat käsitellyiksi vaikka niiden järjestys ja laajuus voi vaihdella eri haastatteluissa.

Teemahaastattelu on oiva tapa kerätä aineistoa, jos tutkimuksen kohteena on heikosti tunnettu tai tiedostettu asia.

Opinnäytetyön tutkimusmenetelmät ovat kvalitatiivisia. Teemahaastatteluilla pyrin ymmärtämään tutkimaani ilmiötä syvemmin ja välittämään haastateltavien näkökulmien ja kokemusten kautta ilmiöön liittyviä ajatuksia ja tunteita.

Tarkoitukseni ei ole luoda tarkkoja ja yksiselitteisiä määritelmiä tai mittaustuloksia. Saamiani tutkimustuloksia olen peilannut käyttämäni lähdeaineistoon ja tehnyt siihen pohjautuen yleistyksiä ja päätelmiä.

3.2 Haastattelujen suunnittelu ja kulku

Haastattelemineen vaatii ammattitaitoa ja pelisilmää. Pitää miettiä tarkoin etukäteen kuinka haastateltavaa tulee lähestyä, jotta haastattelusta saa kaiken oleellisen irti. Onko haastattelu parempi tehdä kasvotusten, sähköpostin kautta vai puhelimitse? Entä miten aihealueet saa rajattua selkeiksi ja loogisiksi niin, että keskustelun punainen lanka säilyy? Pahin pelkoni ennen haastattelujen tekemistä liittyi aiheen rajaukseen ja ennen kaikkea siihen, kuinka saisin pidettyä fokuksen aiheessa ja välttäisin ns.syrjäpolut. Toinen haasteeni oli se, miten saisin haastateltavat kertomaan näkemyksiään ja kokemuksiaan vapautuneesti nauhurin raksuttaessa vieressä.

Teemahaastatteluja varten listasin paljon apukysymyksiä. Ne olivat minulle ehkä ennemminkin tuki ja turva kuin orjallisesti noudatettava kysymysrunko. Mietin tarkkaan pääkysymyksiä ja niiden alakysymyksiä, sillä halusin varmistaa, että saisin kokoon kaiken tarvittavan informaation. Viilasin pitkään myös kysymysjärjestystä lähtien liikkeelle helpoilla taustakysymyksillä ja siirtyen askel askeleelta kohti asian ydintä eli miten haastateltavat kokevat jaetun johtamisen media-alalla. Varasuunnitelmiäkin oli ainakin kymmenen.

Kysymysrunгон rakentaminen oli haastavaa. Huomasin jo haastattelujen suunnittelun alkuvaiheessa, että käsitteenä *jaettu johtaminen* ei ollut yksioikoinen. Käsitteestä olisi voinut helposti syntyä voimakas assosiaatio, joka olisi vienyt keskustelun väärään suuntaan. Niinpä lähdin miettimään, kuinka aihetta voisi lähestyä ”ihmisystävällisemmin”. Pian löysin käsitteen ympäriltä työni kannalta kiinnostavia teemoja, kuten *parityöskentelyn*, *dialogin* ja *johtajuuden*. Päätin suosiolla keskittyä haastatteluissa löytämiäni teemojen tarkasteluun ja peilata niiden kautta saatuja näkemyksiä ja kokemuksia jaetun johtajuuden käsitteeseen.

Otin haastattelujen tavoitteeksi selvittää, kuinka jaettu johtajuus näkyy niin tv-alan suuressa organisaatiossa kuin pienemmässäkin indie- tuotantoyhtiössä. Kiinnostavaa oli myös kuulla haastateltavien kommentteja siitä, kuinka he kokevat kyseisen johtamistavan tulevaisuudessa tv-alalla. Samalla halusin myös vertailla kahden erilaisen, ei-kaupallisen ja kaupallisen, organisaation johtamistapoja ja –tyylejä, työn organisointitapoja ja kokemuksia parityöskentelystä.

3.3 Aineiston käsittely ja tulkinta

Työni suurin haaste on ollut lähdekirjallisuudesta löytämäni jaetun johtajuuden teesien ja haastattelujen kautta löydetyn käytännön yhdistäminen. Lähdekirjallisuudessa jaetun johtajuuden johtamiskäytäntöjä peilataan esimerkiksi teollisuuden organisaatioihin ja kaupunkien strategiatyöhön, minkä vuoksi tiedon soveltaminen media-alan organisaatioihin on haastavaa. Vaikka teollisuuden ja media-alan organisaattiorakenteet ovat erilaiset, myös paljon yhtäläisyyksiä löytyy.

Molemmilla sektoreilla asiantuntijuuden painopiste kasvaa tulevaisuudessa, minkä myötä työntekijöiden osaamisalueet kapenevat. Asiantuntijuuden ohella myös luovuuden ja innovatiivisuuden merkitys kasvaa. Kaikkien palasten yhdistäminen toimivaksi kokonaisuudeksi johtaa siihen, että organisaatioiden välille tarvitaan yhä enemmän vuorovaikutusta ja yhteistyötä. Jaetun johtajuuden kautta avautuu mahdollisuus yhdistää sekä asiantuntijuus että luovuus.

Lähdin purkamaan haastatteluja aiemmassa luvussa (3.2 *Haastattelujen suunnittelu ja kulku*) nimeämäni teemojen (parityöskentely, dialogi ja johtajuus) kautta. Haasteeksi nousi valitsemieni teemojen laajuus. Oli löydettävä keino rajata teemoista pois kaikki epäolennainen. Mietin, miten noita kolmea laajaa kokonaisuutta pystyisi tarkastelemaan haastattelujen kautta niin, että se tukisi työn aihetta. Selailin haastattelulitterointeja läpi yhä uudelleen ja uudelleen. Pidin taukoa ja palasin takaisin aineiston pariin.

Haastattelulitterointeihin palaaminen kerta toisensa jälkeen kannatti; teemat tarkentuivat ja rajautuivat toivomallani tavalla. Litteroidun aineiston kautta alkoi hahmottua myös tutkimustulosten esittelyrunko ja alustavat otsikot. Lopulta päädyin jalostamaan teemoja seuraavasti:

4 Haastatteluaineiston esittely

4.1 Taustat

Tutkimusta varten haastattelin kahta pitkänlinjan tv-tuottajaa, YLE Viihteen tuottajaa Matti Grönbergiä sekä tv-tuotantoyhtiö Susamuru Oy:n vastaavaa tuottajaa Sari Isotaloa. Grönberg ja Isotalo ovat työskennelleet tuottajina 1990-luvun puolivälistä lähtien, siitä asti kun tuottajat saivat jalansijaa televisiossa.

Tampereen yliopistossa pääaineenaan kansainvälistä politiikkaa ja sivuaineina valtiopopia ja tiedotusoppia opiskellut Sari Isotalo on toimittajataustainen tuottaja. Ennen tuottajan töitä hän on työskennellyt journalistina yritysviestinnän parissa, radiossa ja televisiossa. (Isotalo 6.2.2009.) Susamurun vastaavana tuottajana ja osakkaana Isotalo on ollut vuodesta 2000 lähtien, jolloin yhtiön tv-tuotannot käynnistyivät (Susamurun www-sivusto. <http://www.susamuru.fi/?p=4&c_id=15> . 25.02.2009).

Matti Grönberg on tullut tutuksi Kummeleista, joita hän on sekä ohjannut että tuottanut. Ennen tuottajauransa alkua YLE:llä, hän haaveili mm. musiikinteosta ja mainosalasta. *”Sitten sattumalta 70-luvulla katselin tv-ohjelmia ja sieltä tuli semmoinen ohjelma kuin Iltatähti, joka oli niitä ensimmäisiä musiikkiohjelmia. Ja sitten lopputeksteissä luki aina Jouko Konttinen, ohjaaja, ja mä ajattelin, että hemmetti miten hieno ammatti! Tossahan voi käyttää kaikkia noita omia vahvuuksia”* (Grönberg 4.2.2009).

Jouko Konttisen innoittamana Grönberg hakeutui YLE:lle koulutukseen v.1982, jossa hän opiskeli äänitarkkailua ja monikameraohjausta. Vuonna 1987 hän pääsi töihin YLE Viihteen toimitukseen, jossa hän yhä työskentelee. (Grönberg 4.2.2009.)

4.2 Kohdeorganisaatioiden työskentelytottumukset

Jokaisella johtajalla on omia tapoja organisoida työskentelyä. Toiset delegoivat tehtäviä ja jakavat vastuuta, toisten heiluttaessantahtipuikkoa itse. Pyysin haastateltavia kertomaan heidän vahvuuksistaan tuotannon organisoijina sekä nimeämään osa-alueita, joita he haluaisivat itsessään kehittää. Vahvuuksia ja heikkouksia peilaamalla sain hyvän käsityksen kummankin organisointitavoista.

4.2.1 Tuottajan työn määrittely

Grönbergin nimeämät vahvuudet liittyivät olennaisesti ryhmän toimintaan. Hän nosti esille kiinnostuksensa ryhmää kohtaan; tsemppaamisen ja kannustamisen, sekä ennen kaikkea ryhmän tilan arvioinnin (Grönberg 4.2.2009). Grönberg on sanojensa mukaan ahkera palaverien pitäjä ja hänelle on tärkeää kokoontua työryhmän kanssa aina ennen ja jälkeen tuotannon. Palavereissa hänellä on tapana kirjata ylös palautteita, niin negatiivisia kuin positiivisiakin, sekä kehitysideoita seuraavia tuotantoja silmälläpitäen. *”Sitten kun mulla on seuraava projekti, esim. Euroviisut, Nenäpäivä tai tällöinen muu isompi tuotanto, mä tarkastelen mappia ja ne aiemmat asiat korjataan seuraavaan tuotantoon ettei samat asiat nousisi esiin uudestaan, varsinkin jos ne on kipupisteitä”*, toteaa Grönberg.

Isotalon vahvuudet olivat hallinnollisempia. Vahvuudekseen hän mainitsi *”rahapussin päällä istumisen”* ja *”lehmän hermot”* (Isotalo 6.2.2009). Isotalon mukaan tuottaja ei saa pelätä numeroita ja laskemisesta on pidettävä. Hänen mielestään tuottajan rooli on aika-ajoin lastentarhanopettajana olemista; pitää saada ihmiset toimimaan keskenään ja kannustaa kaikkia tekemään parhaansa. *”Mä jaksan kuunnella vinkumista suht pitkään, mutta sitten taas toisaalta mä pystyn myös erottamaan ihmisen ilman, että mä menetän siitä yöuniani.”* (Isotalo 6.2.2009.)

Kehitettävistä ominaisuuksista puhuttaessa haastateltavien ammattikuvat erosivat toisistaan. Painopisteissä vastakkain joutuivat luovuus ja hallinnolliset asiat. Isotalon mukaan hänen pitäisi kehittää itsessään visuaalista puolta ja olla varsinkin kiinnostuneempi siitä.

4.2.2 Työn organisointi

Töiden organisointitavassa ”heikko kohta” näkyy työnjaossa; Isotalo ei puutu projekteissa lainkaan visualisuuteen, vaan keskittyy pääsääntöisesti ihmisten palkkaamiseen ja projektin johtamiseen. Grönberg puolestaan mainitsi haasteekseen hallinnolliset ”pakkorutiinit”, kuten budjetoinnin ja sopimustekniset seikat. *”Siinä mä haluaisin kehittyä, että mä voisin innostua yhtäläillä niistä kuin ohjelman tekemisestä, mutta en mä millään innostu.”* (Grönberg 4.2.2009.) Hänen mukaansa hallinnolliset rutiinit lisääntyvät vuosi vuodelta ja se kaikki on pois ohjelman tekemisestä. Grönberg kokee, että tuottaja on yksi ryhmän jäsenistä ja hän pitääkin tärkeänä osallistumista tuotantoon kokonaisuudessaan, aina luovasta työstä lähtien.

Verratessani haastateltavien kommentteja keskenään huomasin, kuinka paljon eroja työn organisointitavoissa voikin olla. Vaikka molemmille on tärkeää työryhmän hyvinvointi ja asetettuihin tavoitteisiin yltäminen, ovat heidän lähtökohtansa erilaiset. Isotalon työnkuva on paljon hallinnollisempi Grönbergin työnkuvaan nähden ja johtajuus korostuu selkeämmin.

Isotalon mukaan indie-puolella työnkuvaan vaikuttaa hyvin pitkälti projektin koko ja luonne: neljän ihmisen voimin pyörivä dokumentti-sarja on aivan eri asia kuin 30-henkisen reality-sarjan tiimi. Pienessä tuotannossa työskentely on joustavaa ja roolit eivät ole niin selkeitä, esim. dokumenttiprojektissa äänittäjä voi haastatellutilanteessa keksiä oleellisen lisäkysymyksen, jolloin hän tuottaakin aktiivisesti sisältöä. Isommissa tuotannoissa roolien on taas oltava erittäin selkeitä, jotta hommat toimivat. Tällöin Isotalon rooli on kiistaton esimiesasema. (Isotalo 6.2.2009.)

Vastaavasti YLE:llä työntekijöiden pysyvyys projektista toiseen on pitkäkestoista indie-tuotantoyhtiöön verrattuna, jossa työryhmien kokoonpano vaihtelee tuotannoittain. Indie-puolella tuottaja valitsee työryhmän projektikohtaisesti kun YLE:llä työntekijät liikkuvat ns.”talon sisällä” projektista toiseen (Isotalo 6.2.2009 & Grönberg 4.2.2009).

Uskon, että juuri tämä ero organisaatioiden välillä on yksi selitys Grönbergin ja Isotalon erilaisille työn organisointitavoille. Toki tapoihin vaikuttaa myös muut seikat, kuten henkilön luonne, persoona, intressit, työkokemus ja koulutus.

4.2.3 Johtamistavat ja -tyylit

Johtamistyyleillä on suuri merkitys sille, miten työyhteisö toimii ja kuinka siinä viihdytään. Media-alalla tuottajalta vaaditaan herkkyyttä, tilannetajua, nopeaa ongelmanratkaisua ja erilaisuuden sietokykyä. Media-alalla johtamisen haasteena onkin saada työryhmä pyrkimään tuottajan asettamiin tavoitteisiin, ja kannustaa heitä samalla yksilölliseen luovuuteen.

Tarkastellessani Grönbergin ja Isotalon johtamistapoja, löysin paljon yhtäläisyyksiä. Molempien johtamistyyleissä nousi vahvasti esille dialogin, päätöksenteon ja ongelmanratkaisun merkitys osana ryhmän johtamista. Johtajuuteen liitettiin olennaisena osana myös vuorovaikutustaidot, kuten kuunteleminen, informointi, palautteen antaminen ja tiedon jakaminen (Grönberg 4.2.2009).

Isotalon (6.2.2009) mukaan hänellä on tapana antaa työryhmän jäsenille paljon itsenäisyyttä, jota seuraa tietenkin myös vastuu. Hän toteaaakin, että toisinaan hänen pitäisi osata reagoida ja puuttua nopeammin siihen, kun ”hommat ei suju niinkuin on suunniteltu”. Grönbergin mielestä on tärkeää antaa kaikille mahdollisuus, mutta silloin jokaisen on myöskin näytettävä kykynsä ja asenteensa.

Myös päätöksentekoon liittyvissä asioissa Isotalo ja Grönberg ovat samoilla linjoilla; päätökset tehdään valtaosin yhdessä työparin tai tiimin avainhenkilöiden kesken. Molempien mielestä dialogi liittyy keskeisesti päätöksentekoon, sillä tuottajalla ei ole aina edellytyksiä objektiiviseen näkemykseen. Mielestäni Isotalo (6.2.2009) tiivistää dialogin merkityksen päätöksenteossa osuvasti: *”Koska niiden ihmisten on pystyttävä antamaan 100-prosenttinen panos, niin miten ne voi sen antaa jos niitä ei kuuntele?”*

Grönbergin (4.2.2009) mukaan hänellä on tapana tehdä selkeät päätökset itsenäisesti, jotta asioita saadaan vietyä eteenpäin. Haastavammista päätöksistä hänellä on tapana käydä keskustelua työparin tai tiimin luottojäsenten kesken ja heijastella ajatuksia. *”Mitä enemmän kyselee, sitä enemmän saa vastauksia, mutta siinä saattaa helposti omakin pää mennä pyörälle”*, Grönberg toteaa.

Sekä Isotalo, että Grönberg olivat yhtä mieltä siitä, että yhteisestä päätöksenteosta ei ole haittaa. Päinvastoin. Mielipiteitä vaihtamalla voi löytyä uusia näkökulmia, jotka voivat avata taas uusia polkuja ja mahdollisuuksia (Grönberg 4.2.2009).

Keskusteluissa nousi esille myös tuottajan taito tehdä kompromisseja. Isotalon (6.2.2009) mukaan monien tuottajien ongelma on se, etteivät he pysty myöntämään olevansa väärässä. Erityisesti indie-puolella tämä asia nousee esille silloin, kun ihmisiä palkataan tuotantoon. Isotalo huomauttaakin, että tuottaja on viime kädessä vastuussa työn jäljestä. Jos esimerkiksi kuvauksen lopputulos ei vastaa odotettua, on tuottaja valinnut projektiin väärän kuvaajan.

Virheiden myöntämisen lisäksi Isotalo (6.2.2009) nostaa esille luottamuksen: ”*Kun sä olet valinnut jonkun ihmisen tekemään jonkun työn, niin sun pitää pystyä luottamaan siihen*”. Hänen mukaansa tuottaja ei voi, eikä saa, puuttua jokaiseen yksityiskohtaan, vaan on tärkeää osata hyväksyä, että toisen näkemys voi olla joskus omaa näkemystä parempi. Tuottajan on osattava nähdä kokonaisuus ja toimittava sen saavuttamiseksi; toisinaan omista näkemyksistä ja visioista on luovuttava yhteisen edun nimissä (Isotalo 6.2.2009).

4.2.4 Työparit - työnjako tuotannoissa

Kyselin haastateltavilta heidän kokemuksiinsa parityöskentelystä tv-tuotannossa, ja sain selville, että tuotantojen sisällä on lukuisia työpareja ja pieniä ryhmiä. Isotalo (6.2.2009) ja Grönberg (4.2.2009) nostivat esille mm. seuraavat, heidän työnsä kannalta keskeiset, työparit: vastaava tuottaja-tuottaja, tuottaja-tuotantopäällikkö, kuvaussihteeri-tuottaja, tuottaja-ohjaaja sekä käsikirjoittaja-ohjaaja-tuottaja –trion.

Minkälainen sitten on hyvä työpari? Isotalon (6.2.2009) mielestä hyvällä työparilla on oltava mielipiteitä, joiden takana hän pystyy seisomaan, mutta joista hän on myös valmis tinkimään tilanteen vaatiessa. Hyvä työpari osaa myös kuunnella eli dialogin merkitys on suuri. Grönbergin (4.2.2009) mukaan asenne pitää olla kunnossa; henkilön tulee olla innostunut, lojaali ja läsnä. Provosoituminen on pahasta (Grönberg 4.2.2009).

Sari Isotalo (6.2.2009) mainitsee yhdeksi läheisimmistä työpareistaan luotto-ohjaajansa, jonka kanssa hän on tehnyt tiivistä yhteistyötä liki 15 vuotta. ”*Se on ohjaaja, joka pystyy sanomaan mulle päin näköä, että 'hei, sä oot ihan väärässä', ja mä uskon sitä. Mutta mä voin sanoa sille suoraan, että 'hold your horses', mä tiedän, että sä haluat tehdä erilailla, mutta nyt tehdään kuitenkin tällasta*”, Isotalo toteaa.

Pitkäaikaisenkin työparin kanssa otetaan joskus yhteen. Isotalon mukaan hän on joutunut esimerkiksi tekemään erään reality-sarjan tuotannossa vaikean ja rankan päätöksen, jota kyseinen ohjaaja vastusti kynsin hampain. Mutta päätös oli tehtävä ja sen pystyi tekemään tässä tapauksessa vain yksi ihminen eli tuottaja. *”Sitä riideltiin ja otettiin yhteen, ja kaikki ilmaisivat mielipiteensä, mutta sitten kun päätös oli tehty niin kaikki rupes toimimaan. Siinä ei riidelly kertaakaan ihmiset vaan siinä riiteli pelkästään asiat”*, kiteyttää Isotalo (6.2.2009).

Matti Grönberg (4.2.2009) nimeää tärkeimmäksi työparikseen YLE:llä kuvaussihteerin. Hän on parhaimmillaan mukana samanaikaisesti vjopa viidessä tuotannossa, jossa jokaisessa hänellä on käytössään oma kuvaussihteerin. Grönberg nostaa Isotalon tapaan esille *jatkuvuuden* merkityksen työparin kanssa työskentelyssä: *”Vaikka mä pompin ja meen tuolla, niin yksi ihminen pysyy. Se on se oikea käsi”*. Grönbergin mukaan työparit valikoituvat useimmiten vahvuusalueiden kautta; toisen kuvaussihteerin vahvuusalue voi olla musiikki, kun taas toisen osaaminen on urheiluviihteen puolella tai suurtaapahtuman organisoinnissa (Grönberg 4.2.2009).

Selvitin myös haastateltavilta, voiko tiivis parityöskentely vaikuttaa heidän näkemystensä mukaan muuhun työtiimiin. Grönbergille (4.2.2009) parityöskentely ei ole aiheuttanut koskaan ongelmia, sillä hän tekee monen parin kanssa tiivistä yhteistyötä yhtä aikaa limittäin ja lomittain. Hän toteaa, että ongelmia voisi syntyä jos toimintamalli olisi erilainen, kuten esimerkiksi jos hän alkaisi itse säätlemään kenen kanssa työskentelee ja kenen kanssa ei. Grönbergin mukaan ongelmat olisivat silloin itse aiheutettuja jos keskittyisi vain määrättyihin ihmisiin ja rajaisi osan joukosta ulkopuolelle. Isotalo on Grönbergin kanssa samoilla linjoilla ja korostaa, että ongelmia voi helposti syntyä jos tuotannon ydintiimi on tiivis ja sen seurauksena muu työryhmä jää ns. ”liepeille”. Silloin pahimmillaan ydintiimi tekee eri ohjelmaa kuin liepeillä oleva porukka, joka näkyy väistämättä lopputuloksessa (Isotalo 6.2.2009).

Molemmat haastateltavat olivat myös yhtä mieltä siitä, kuinka tärkeää parityössä on saada informaatio kulkemaan. Sekä Grönbergin (4.2.2009) että Isotalon (6.2.2009) kokemuksen mukaan tiedon välittäminen on ammattikuvien kautta selkeää. Indie-puolella tekniikan väkeä informoi ohjaaja ja sisältöpuolen työntekijöitä taas tuottaja (Isotalo 6.2.2009).

YLE:llä puolestaan osa informaatiosta kulkee tuottajan kautta kuvaussihteerille ja päinvastoin. Koska tietotulva on toisinaan suurta, on osattava erotella epäoleellinen tieto oleellisesta ja jakaa sitä työparin kesken niin, että molemmat saavat tarvitsemansa. (Grönberg 4.2.2009.) Isotalo (6.2.2009) muistuttaa, että kommunikointi myös mättää! usein: *”Joku kokee olevansa ulkopuolinen, joku taas haluaa saada tietoa, joka ei hänelle oikeasti kuulukaan”*.

4.2.5 Yhteenveto

Tv-alan lähtökohtana on tiimityö, sillä yksikään tv-sarja tai dokumentti ei synny yhden ihmisen voimin. Isotalon (6.2.2009) mukaan tiimi- ja parityöskentely on ollut aina vahvasti osana tv-tuotantoja vaikkei työskentelymuotoja ole analysoitu niillä termeillä tai sanottu niillä sanoilla.

Mielestäni Isotalo kiteyttää tiimityön merkityksen tv-alalla erinomaisesti seuraavasti: *”Kaupassa on tiimi, joka hoitaa lihapuolta. Se on ihan oikea tiimi kanssa, mutta sieltä voi yksi ihminen olla poissa ja ne pihvit tulee tiskiinkin siitä huolimatta. Mutta jos meillä on neljän hengen tiimi, joka tekee dokumentti-sarjaa, ja jos äänittäjä on poissa, niin sitä ohjelmaa ei yksinkertaisesti synny”* (Isotalo 6.2.2009.) Grönberg on Isotalon kanssa samoilla linjoilla ja toteaaakin seuraavaa: *”Tää työ on suurimmassa määrin ryhmätyöskentelyä ja yksin sä et pääse mihinkään. Jos sä alat sooloilee, sulla on seinä vastassa”* (Grönberg 4.2.2009.)

Grönberg uskoo myös, että pari –ja ryhmätyöskentely tulee korostumaan tulevaisuudessa tv-alalla. *”Ei ole mitään syytä jämähtää tällä hetkellä oleviin malleihin, joten miksi ei kehitettäisi uusia malleja. Näkisin, että mennään enemmän pienryhmiin, parityöskentelyyn, ryhmän tuntemukseen ja ryhmän hyväksikäyttöön, että saadaan asioita eteenpäin* (Grönberg 4.2.2009.) *Tuottajan ei pidä missään nimessä nostaa itseään jalustalle, vaan olla osa tiimiä. Olla yksi tiimin jäsenistä* (Grönberg 4.2.2009).

5 Johtopäätökset

5.1 Jaetun johtajuuden haasteet ja mahdollisuudet

Lähdin tarkastelemaan jaetun johtajuuden johtamismallia hieman subjektiivisesti, sillä mielestäni kyseisen johtamismallin hyvät puolet olivat ilmiselvät. Syvennyttyäni kirjallisuuteen ja peilaamalla omaksumaani tietoa haastattelutuloksiin ja kokemuksiini tajusin, ettei tämäkään johtamistyyli ole täydellinen.

Tv-ala on täynnä luovia osaajia ja asiantuntijoita. Tuottajien yksi suurimmista haasteista liittyikin juuri asiantuntijaorganisaation johtamiseen; **kuinka toimia johtajana asiantuntijoille ja saada heidän taiteelliset kunnianhimonsa kohtaamaan toisensa?**

Sama tilanne on nähtävissä myös nykyisessä liiketoiminnassa. Tietäjiä ja osaajia on paljon ja näin ollen asiantuntijuus jakautuu monelle ihmiselle. Haasteeksi nouseekin asiantuntijuuksien yhdistäminen. Kuinka saada kaikki tieto ja osaaminen kerättyä ja hyödynnettyä yhteiseksi hyväksi?

Tv-alalla jaetun johtamisen yhdeksi haasteeksi nousee perinteisen, hierarkisen, johtamisen ”päihittäminen”. Hierarkinen ja kontrolloiva johtaminen ei välttämättä edistä innovatiivista ja luovaa työilmapiiriä samalla tavoin kuin jaetun johtamisen metodit. Toisaalta hierarkiselle johtamiselle tyypilliset ”selkeät linjat ja napakat raamit” -periaate päihittää jaetun johtajuuden epämääräiset ”ei ole niin justia” -ohjeistukset ja minimoivat epätietoisuudesta aiheutuvat väärinkäsitykset. Kun esimerkiksi budjetti ja deadline ovat selkeät, tekijät voivat käyttää energiansa sataprosenttisesti työn suorittamiseen eikä siitä murehtimiseen. Byrokratia voi siis olla myös kaunista.

Media-alan organisaatioissa ja erityisesti tv-puolella ”ajan hermolla” pysyminen ja trendien seuraaminen on välttämätöntä liiketoiminnan säilyttämiseksi ja ylläpitämiseksi. Uudistukset kiehtovat, mutta myös samalla pelottavat, jonka seurauksena kangistutaan liian usein tuttuihin ja turvallisiin toimintatapoihin ja kaavoihin. Jotta organisaatiot pystyisivät kehittymään, riskinottoa ja työhön ”heittäytymistä” tulisi lisätä. Tässä mielestäni olisi jaetun johtamisen mahdollisuus.

Tuottajat johtavat ihmisiä ja resursseja. Mielestäni johtamisen painopisteen tulisi olla ihmisten johtamisessa. Olen kuitenkin havainnut, että varsin usein ihmiset jäävät helposti toiseksi budjettineuvottelun viedessä ykkössijan. Tällaisessa tilanteessa, jossa ihmiset jäävät ikään kuin ”ajelehtimaan ilman johtajaa”, jaettu johtajuus päihittää perinteisen johtajuuden mennessä tullen. Tv-alan haasteena onkin viedä johtajuutta enemmän yhdessä tekemisen suuntaan, joka edellyttää, etenkin tuottajalta, avoimuutta, luottamusta, erilaisuuden sietämistä sekä omien näkemysten kyseenalaistamista. Työryhmä tarvitsee tuottajan tukea ja luottamusta jotta se voi olla luova, ottaa tilanteen vaatiessa riskejä, kokeilla uusia toimintatapoja ja joskus myös epäonnistua.

5.2 Työn organisointi tulevaisuuden tv-tuotannoissa

Haastattelut ja lähdeaineiston tutkiminen vahvistivat uskoani siitä, että pari- ja tiimityöskentely tulee korostumaan tv-alalla tulevaisuudessa yhä enemmän niin päätöksenteossa kuin ryhmän johtamisessakin.

Moniosaamisen ja asiantuntijuuden korostuessa tulevaisuudessa tv-alalla, perinteinen ”ylhäältä alaspäin” –johtaminen ei enää riitä. Karkeasti sanottuna yhden ihmisen on mahdotonta yrittää pitää käsissään kaikkia lankoja ja johtaa onnistuneesti sekä ihmisiä että resursseja. Omiin kokemuksiini vedoten voin sanoa, että organisaation johtamismallin muuttaminen ei tule olemaan helppoa. Haaste nousee esille erityisesti silloin, kun kyseessä on yritys, joka on ollut aiemmin suhteellisen pieni, mutta kasvanut mittavasti vuosien saatossa. Vastuun jakaminen ja asioiden delegointi voi osoittautua haastavaksi mikäli on tottunut vastaamaan kaikesta itse.

Uskon vahvasti siihen, että tulevaisuudessa johtajuus ja vastuu tulee jakautumaan yhä pienemmille osa-alueille. Tv-tuotantojen kannalta olisi järkevää jakaa johtajuus niin, että esimerkiksi toinen tuottaja vastaisi selkeästi ihmisistä eli hallinnoisi työryhmää toisen tuottajan keskittyessä puhtaasti resursseihin. Tällöin johtaminen olisi tehokkaampaa eikä kumpikaan osa-alue söisi toistaan vaan kokonaisuudesta tulisi ehyt.

Mielestäni tulevaisuudessa tuottajien ja muidenkin johtajien tulisi keskittyä aiempaa enemmän ryhmädynamiikan tuntemukseen budjettien seuraamisen sijaan. Hyvän johtajan tulisi osata lukea ryhmää ja arvioida sen tilaa, jotta reagointi onnistuisi tarpeeksi ajoissa. Hyvästä pelisilmästä ja ihmisten lukutaidosta on nimittäin hyötyä myös palkkaneuvotteluissa ja näin ollen myös budjetin laatimisessa. ”*Sulla pitää olla psykologin silmää, kun sä lähestyt ihmisiä*” (Grönberg 4.2.2009.)

5.3 Loppusanat

Työni tavoitteena on ollut tutkia ja tarkastella jaetun johtajuuden mahdollisuuksia ja soveltuvuutta tv-alan tuottajien yhtenä johtamismallina. Ajatus jaetun johtajuuden vertaamisesta tiiviiseen parityöhön, jossa molemmat osapuolet toimivat tasavertaisina kumppaneina osoittautui varsin realistiseksi, mutta hieman suppeaksi tavaksi tarkastella kyseistä johtamistyyliä. Jaettu johtaminen on paljon enemmän. Prosessin kautta minulle selvisi, että kyse on ehkä enemmänkin *työyhteisön* ”yhteisen hyvän” saavuttamisessa dialogin ja tasavertaisuuden kautta.

Kiireisen aikataulun takia jouduin rajamaan aihettani rankalla kädellä ja pystyin keskittymään työssäni vain jäävuoren huippuun. Pinnan alta löytyy kokonainen tutkimus, johon toivon vielä tulevaisuudessa pystyväni palaamaan. Näin jälkikäteen tarkasteltuna, minun olisi pitänyt syventyä aiheeni teoreettiseen puoleen perusteellisemmin ennen haastattelujen tekoa. Tällöin olisin pystynyt suunnittelemaan ja valmistelevaan haastatteluja enemmän, sekä rajaamaan kysymyksiä niin, että ne olisivat palvelleet työtäni vieläkin paremmin.

Prosessin aikana olen päässyt syventämään aiempaa tietoa jaetun johtajuuden johtamisteoriasta. Haastattelujen kautta sain työlleni lisää perspektiiviä, jonka avulla teorian soveltaminen käytäntöön konkretisoitui. Aineiston tutkiminen osoitti, että johtamistyyliä ja -tapoja on monia niin kuin on projekteja ja johtajiakin. Haastattelujen avulla minulle selkiytyi myös, kuinka vahvasti organisaatio vaikuttaa johtajan toimintatapoihin henkilön taustaa, koulutusta ja persoonaa unohtamatta.

Jaettu johtaminen soveltuu parhaiten muutoshakuisiin organisaatioihin, jotka haluavat kehittyä ja pysyä ajan hermoilla. Jaettu johtaminen vaatii organisaatiolta myös pitkäjänteisyyttä, kommunikointitaitoja ja ennenkaikkea halua saavuttaa yhteiset tavoitteet yhdessä. Kyseiset kriteerit kuuluvat mielestäni lähtökohtaisesti tv-alan organisaatioihin, jonka vuoksi jaetun johtajuuden soveltuvuus kyseisiin organisaatioihin olisikin perusteltua.

Vaikka hierarkisen johtajuuden juuret ovat syvällä organisaatioiden selkärangoissa, uskon jaetun johtajuuden mahdollisuuksiin tulevaisuuden johtamismallina. Ihanteellisin johtamistapa yhdistäisi sekä hierarkisen, että jaetun johtajuuden parhaat puolet: selkeät raamit ja yhteiseksi tekemisen. Yhdessä ne tuovat esiin johtamisen laaja-alaisen roolin prosessin eri vaiheissa. Neljä silmää näkee paremmin kuin kaksi.

Lähteet

Painetut lähteet

Helin, K. 2001. *Ihmisten erilaisuus – 16 tyyppiä työelämässä.*

Hämeenlinna: Innotiimi Oy.

Hirsjärvi, S. & Hurme, H. 1995. *Teemahaastattelu.* Helsinki:

Yliopistopaino.

Hyytiä, R. 2004. *Ennen kuin kamera käy.* Hollola: Salpausselän Kirjapaino

Oy.

Isoherranen, K. & Rekola, L. & Nurminen, R. 2008. *Enemmän yhdessä –moniammatillinen yhteistyö.* Helsinki: WSOY.

Ropo, A. & Eriksson, M. & Sauer, E. & Lehtimäki, H. & Keso, H. &

Pietiläinen, T. & Koivunen, N. 2005. *Jaetun johtajuuden särmät.*

Helsinki: Talentum.

Silvennoinen, M. 1999. *Elämää verkostoissa – toimivat ihmissuhteet.*

Helsinki: EDITA.

Painamattomat lähteet

Iltalehden www-sivusto. Ulkomaan uutiset.

<http://www.iltalehti.fi/ulkomaat/200901228964005_ul.shtml>.

Hakusanana ”Obama”. (Luettu 12.2.2009).

Iltalehden www-sivusto. Ulkomaan uutiset.

<http://www.iltalehti.fi/ulkomaat/200901228957869_ul.shtml>.

Hakusanana ”Obama”. (Luettu 12.2.2009).

Iltalehden www-sivusto. Ulkomaan uutiset.

<http://www.iltalehti.fi/ulkomaat/200901088883227_ul.shtml>.

Hakusanana ”paavi”. (Luettu 12.2.2009).

Jyväskylän yliopiston Viestintätieteiden laitoksen verkko-oppimateriaali.

<<http://www.jyu.fi/viesti/verkkotuotanto/ryhmaviesti/osallistujat/johtajuus.html>>. (Luettu 11.2.2009).

Kielijelpin www-sivusto. <<http://www.kielijelppi.fi/kirjoitusviestinta>>.

(Luettu 13.2.2009).

Susamuru Oy:n www-sivusto. <<http://www.susamuru.fi/>>. (Luettu

9.12.2008).

Tampereen yliopiston verkko-tutor: *Dialogi oppimisessa ja opetuksessa*.

<<http://www.uta.fi/tyt/verkkotutor/dialogi.htm>>. (Luettu 10.2.2009).

Wikipedian www-sivusto. <<http://wikipedia.fi>>. (Luettu 10.02.2009).

<<http://fi.wikipedia.org/wiki/Dialogi>>

<http://fi.wikipedia.org/wiki/Laadullinen_tutkimus>

<http://fi.wikipedia.org/wiki/Matti_Gr%C3%B6nberg>

Karttunen, Anu. 2006. *Työpari tekee enemmän*. Artikkel.

<http://www.talouselama.fi/docview.do?f_id=887692>. (Luettu 23.11.2008).

Mikkonen, Anne-Maria. 2005. *Miksi ja miten jaettu johtaminen toimii teatterin johtamisessa?* Pro gradu-tutkielma. Tampereen yliopisto, kauppatieteiden laitos. <<http://tutkielmat.uta.fi/pdf/gradu00503.pdf>>. (Luettu 23.11.2008).

Ropo, Arja. 2005. *Tulevaisuuden johtajuus –elämää ja estetiikkaa*. Artikkel.

<http://www.edu.fi/teemat/liiketoimintaosaaminen/kty_75v_ropo.pdf>. (Luettu 11.2.2009).

Haastattelut

Grönberg, Matti. 2009. Henkilökohtainen haastattelu 4.2.2009. YLE Viihteen tuottaja.

Isotalo, Sari. 2009. Henkilökohtainen haastattelu. 6.2.2009. Susamuru Oy:n vastaava tuottaja.

Liitteet

Liite 1 Kysymysrunko

LIITE 1

Kysymysrunko

1. Lämmittelykysymykset

- a) Kertoisitko hieman itsestäsi ja siitä miten olet päätenyt tuottajaksi?
- b) Mikä työssäsi on parasta?
- c) Mikä on haastavinta?

2. Johtajuudesta

- a) Mitkä ovat vahvuutesi tuottajana?
- b) Mitä puolia haluaisit itsessäsi kehittää?
- c) Millaista palautetta olet saanut työstäsi muilta tiimin/ työryhmän jäseniltä?
- d) Millainen on mielestäsi hyvä johtaja työryhmän johtamisen kannalta katsottuna?

3. Parityöskentelystä

- a) Onko sinulla kokemusta parityöskentelystä?
- b) Miten työparit ovat muodostuneet?
- c) Minkälainen on hyvä työpari?
- d) Minkälaisia haasteita olet kohdannut parityössä?
- e) Vaikuttaako parityöskentely muuhun ryhmään tai tiimiin? Miten?
- f) Mitä hyötyä tai haittaa parityöskentelystä voi olla päätöksenteossa?

g) Millä tavalla parityöskentely vaikuttaa tiedon jakamiseen ja tiedon siirtoon?

h) Mitkä ovat tyypillisiä työpareja av-tuotannossa?

4. Tulevaisuuden näkymät

a) Miten parityöskentelyä voisi mielestäsi hyödyntää media-alan koulutuksessa?

b) Korostuuko parityöskentely tulevaisuudessa media-alalla? Miten?