

Tatu Häkkinen

Tapahtumakohtaisen AV- ja TV-tuotannon johtaminen ja hallinta vapaaehtoistyönä

Metropolia Ammattikorkeakoulu
Insinööri (AMK)
Mediatekniikan koulutusohjelma
Insinöörityö
1.6.2012

Tekijä Otsikko	Tatu Häkkinen Tapahtumakohtaisen AV- ja TV-tuotannon johtaminen ja hallinta vapaaehtoistyönä
Sivumäärä Aika	37 sivua + 2 liitettä 1.6.2012
Tutkinto	insinööri (AMK)
Koulutusohjelma	mediatekniikka
Suuntautumisvaihtoehto	digitaalinen media
Ohjaaja	yliopettaja Erkki Aalto
<p>Insinöörityön tarkoituksena oli tutkia, hahmottaa ja selventää kompetenssien ja osaamisen hallintaa vapaaehtoisessa AV- ja TV-tuotantoympäristössä sekä tutkia näiden kokonaisuuksien hallintaa ja johtamista käyttäen esimerkkinä Assembly-tietokonetahtumien AV- ja TV-tuotantoryhmää, LiveCrew'tä.</p> <p>Työssä tutkittiin Livecrew'n kehitysaskelia henkilöstön osalta vuosina 2006—2011. Tutkimuksen pohjalta käytiin läpi, miten eri kompetensseja ja osaamista LiveCrew'n organisaatiossa hallitaan. Työn johtamisosiossa tutkittiin syvällisesti LiveCrew'n eri johtamisasemissa olevien henkilöiden mielipiteitä johtamistavoista ja -tyyleistä ja miten johtajat ottavat huomioon alaistensa erilaiset kyvyt. Esimerkkitapauksena käytettiin Assembly-tietokonetahtumien AV- ja TV-tuotantoryhmää, LiveCrew'tä ja sen toimintaa vuosina 2006—2011. Tutkimusta käytetään jatkossa johtamisasemassa olevien henkilöiden työn tukemiseen ja uusien johtajien perehdyttämiseen LiveCrew'n johtamisen historiaan ja siitä saatujen oppien hyödyntämiseen.</p> <p>Insinöörityön lopputuloksena havaittiin, että kompetenssien ja osaamisen hallinta on LiveCrew'n organisaatiossa hoidettu kiitettävällä tavalla. Uudet työntekijät saatetaan omaan työhönsä ohjaavan työntekijän avustuksella. Näin luodaan uudelle työntekijälle kyky tehdä omaa työnsä. Osaaminen taas lisääntyy vuosien saatossa. Lopputuloksena myös havaittiin, että vapaaehtoisuuteen pohjautuva AV- ja TV-tuotanto on johtajan näkökulmasta katsottuna jo lähtöpohjiltaan hyvin erilaista kuin ei-kaupallisten ja kaupallisten TV-kanavien johtaminen. Henkilöstön vapaaehtoisuus ja varsinkin johtajien halukkuus kehittyä sekä ottaa vastaan johtamisen tuoma stressi, työmäärä ja vastuu ovat varsin tärkeässä osassa kun tehdään vapaaehtoista AV- ja TV-tuotantoa.</p> <p>Tutkimusta käytetään jatkossa johtamisasemassa olevien henkilöiden työn tukemiseen sekä uusien johtajien perehdyttämiseen LiveCrew'n johtamisen historiaan ja siitä saatujen oppien hyödyntämiseen.</p>	
Avainsanat	Assembly, LiveCrew, vapaaehtoisuus, johtaminen

Author Title	Tatu Häkkinen Leading and administration of an event-based AV- and TV-production on voluntary basis
Number of Pages Date	37 + 2 appendices 1 June 2012
Degree	Bachelor of Engineering
Degree Programme	Media Technology
Specialisation option	Digital Media
Instructor	Erkki Aalto, Principal Lecturer
<p>The purpose of this thesis was to examine, to perceive and to clarify the control of competencies and know-how in a voluntary-based AV- and TV-production environment and to examine the control and the leadership of these entities using Assembly-computer festivals' own AV- and TV-production team, LiveCrew, as an example.</p> <p>Improvement stages were researched through from the perspective of personnel between 2006-2011. Based on the research this study analyzed how the different competencies and know-how are being managed in the organization of LiveCrew. In the thesis' section about leadership, LiveCrew's leaders opinions about different styles of leadership and leadership styles were studied. Also, how the leaders take the skills of different employees into account was studied. Assembly-computer festivals' AV- and TV-production crew, LiveCrew, and its activities between 2006-2011 were studied. The research will be used in the future to support the work of those in a leadership position and to familiarize the new leaders of LiveCrew to its history and to benefit from the learned knowledge.</p> <p>It was observed, that the control of competences and know-how in the organization of LiveCrew has been dealt with in a commendable way. New employees are accompanied to his/her job with the assistance of a guiding employee. Know-how is increased during the upcoming years. It was also observed, that an AV- and TV-production that is voluntary-based, is quite different from the perspective of a leader in the case of leading a non-commercial and commercial TV-channels. Voluntary personnel and especially the desire of the leaders to develop themselves and to take the stress, workload and responsibility of being a leader is an important thing when creating a voluntary-based AV- and TV-production.</p> <p>This research will be used to support the work of those in a leadership position in the future and to familiarize the new leaders to the history of LiveCrew.</p>	
Keywords	Assembly, Livecrew, voluntary, leadership

Sisälllys

Lyhenteet ja määritelmät

1	Johdanto	1
2	Assembly-tietokonetahtumat	2
2.1	Historia	2
2.2	Organisaatorakenne	3
2.3	Nykytilanne	5
3	LiveCrew	5
3.1	Historia	5
3.2	Organisaatorakenne	6
3.3	LiveCrew'n sisällöntuotannon käsytys	8
3.4	AssemblyTV	10
4	Demoskene	12
4.1	Historia ja nykytilanne	13
4.2	Muut tapahtumat	13
5	Henkilöstö	15
5.1	Johdanto	15
5.2	Työntekijämäärät ja koulutus	15
6	Kompetenssi ja osaaminen	18
6.1	Määritelmät	18
6.2	LiveCrew	18
7	Johtaminen	21
7.1	Johdanto	21
7.2	Määritelmät	22
7.3	Hyvä johtaja	23
7.4	Syväjohtamisen määritelmä	25
7.5	Johtaja ja johtaminen LiveCrew'ssä	25

8	Yhteenveto	33
	Lähteet	35
	Liitteet	
	Liite 1. Kysely LiveCrew'n esimiesasemassa oleville	
	Liite 2. Kysely Puolustusvoimien edustajalle	

Lyhenteet ja määritelmät

Assembly Organizing Oy

Yleishyödyllinen osakeyhtiö, joka järjestää Assembly-tietokonetahtumia.

AssemblyTV

Assembly-tietokonetahtumien oma televisiokanava. Jaetaan sekä DVB-C2-modulaatiolla DNA Welhon kaapeliverkossa, IP-striimauksella AssemblyTV:n Internet-sivuilla ja vuosittain vaihtuvien yhteistyökumppanien Internet-sivuilla sekä Youtubessa.

Assembly Summer

Vuodesta 1992 lähtien järjestetty alkuperäinen Assembly-tapahtuma. Lisänimi Summer lisättiin vuonna 2007 erottamaan kaksi tapahtumaa toisistaan.

Assembly Winter

Vuodesta 2007 lähtien jouluhelmikuun aikana järjestettävä tietokonetahtuma.

AV Elokuvallinen, ajassa etenevä, engl. time-based.

Crew Ryhmä, esimerkiksi LiveCrew. Assemblyn eri osa-alueista vastuussa olevia ryhmiä kutsutaan tällä nimellä.

Compo Kilpailua tarkoittava sana Assembly-tietokonetahtumissa, esimerkiksi Demo compo.

Demo Visuaalisia efektejä tuottava ohjelma, joka voi sisältää myös musiikkia.

Demoskene Engl. demoscene, tietokoneisiin yhteydessä oleva alakulttuuri, jossa keskitytään ohjelmoimaan tietokoneelle näyttäviä visuaalisia efektejä tuottavia ohjelmia, demoja, joihin kuuluu myös oleellisena osana ohjelmointisuorituksen lisäksi musiikki ja graafinen toteutus.

Dreamhack Ruotsin Jönköpingissä vuosittain järjestettävä tietokonetahtuma.

Elaine LiveCrew'n käyttämä järjestelmä tuotannon hallinnointiin.

Function Head

Funktiovastaava, esimerkiksi LiveCrew Function Head. Vastuussa tietyn ryhmän toiminnoista.

Gramex Muusikoiden, kapellimestarien, laulajien ja äänitteiden tuottajien tekijänoikeusjärjestö.

HDTV High-definition television, korkean tarkkuuden televisio. Tarjoaa huomattavasti paremman resoluution kuin standarditarkkuuden televisio.

Insertti Etukäteen tallennettu haastattelu, tallenne.

Krakeri Engl. cracker, henkilö, joka murtautuu tietojärjestelmään ilman järjestelmän ylläpitäjän lupaa.

Kompetenssi

Kyky, toimintavalmius, toimivalta johtaa.

LiveCrew Tuottaa tapahtumapaikkojen elokuvallisia esityksiä ja julkisesti lähetettävän aineiston. Assembly-tietokonetahtumien AV- ja TV-tuotannoista vastaava ryhmä. Sisältää erinäisiä alaryhmiä.

SaliAV Vastaa tapahtumasalien AV-tuotannosta, poislukien katsojien aiheuttamat äänet, valoefektit ja muut audiovisuaaliset ilmiöt.

Streamaus Videon suoratoistoa tarkoittava sana. Koko ajan tai tiettyä aikana lähetettävä kuva- ja/tai äänisignaali, joka voidaan vastaanottaa esimerkiksi vastaanottajan koneella tai kämmentietokoneella.

Teosto Säveltäjien Tekijänoikeustoimisto Teosto ry. Säveltäjien, sanoittajien, sovittajien ja musiikin kustantajien tekijänoikeusjärjestö.

TV Katso AssemblyTV.

VoD Video-on-Demand. Järjestelmä, jossa käyttäjä lataa haluamansa audiovisuaalisen ohjelman digitaalista jakeluverkkoa pitkin käyttöönsä haluamanaan aikana.

1 Johdanto

Vapaaehtoista AV- ja TV-tuotantoa voi nykypäivänä tavata melkein missä tahansa, varsinkin Internetin puolella. Tuotantokaluston hintojen halventuminen (kamerat, valot ja niin edelleen) ovat antaneet ihmisille mahdollisuuden tehdä helposti ja hyvin lyhyessä ajassa varsin onnistuneita tuotoksia. Myös näiden tuotoksien esille tuonti on helpottunut entisestään varsinkin 2000-luvulla, kun tuotantoja tukevia levityskanavia on muodostunut. Näistä levityskanavista varsinkin Youtube on noussut suosioon. Youtuben kautta jokainen voi saada laajan levityksen omille töilleen hyvin pienellä vaivalla.

Oman televisiokanavan luonti nykypäivän markkinoille voi olla samalla sekä helppoa että vaikeata. Monia asioita tulee ottaa huomioon tuotantoa käynnistettäessä. Esimerkiksi kaluston (AV- ja TV-tuotantokalusto) ja henkilöstön löytäminen nykypäivänä onnistuu suhteellisen vaivattomasti. Kun siirrytään sopimusten, lupien ja erinäisten maksujen maailmaan, voi ongelmia syntyä helposti.

Suomen lait, asetukset ja säännöt AV- ja TV-tuotannoille eivät ole koskaan täysin avautuneet alan ammattilaisille tai harrastelijoille. Lisäksi ongelmia tuottavat monet eri aloja valvovat yhdistykset tai järjestöt, jotka valvovat omien alojensa tuotantoja ja niissä käytettävää materiaalia (Teosto, Gramex ja niin edelleen). Näiden ja edellä mainittujen, helpompien tekijöiden pohjalta varsinkin vapaaehtoisen tuotannon aloittaminen voi olla haasteellista.

Insinöörityön tavoitteena on tutkia tyhjentävästi vapaaehtoisen AV- ja TV-tuotantoympäristön henkilöstön kompetenssien ja osaamisen hallinnasta. Lisäksi työ tutkii johtamista yleisesti ja johtamista omien kokemusten sekä insinöörityötä varten tehtyjen tutkimusten pohjalta. Insinööritön tarkoituksena on selventää näitä tekijöitä ja toimia oppimateriaalina nykyisille ja tuleville LiveCrew'n esimiesasemissa työskenteleville työntekijöille.

Esimerkkitapauksena käytän Helsingissä kaksi kertaa vuodessa järjestettävän Assembly-tietokonetahtuman omaa AV- ja TV-tuotannosta vastaavaa ryhmää, LiveCrew'tä, ja sen tuottamaa ja tekemää televisiokanavaa, AssemblyTV:tä. Erilaisissa

kokoonpanoissa vuodesta 1995 toiminutta televisiokanavaa voidaan pitää innovatiivisena tekijänä vapaaehtoisen AV- ja TV-tuotannon alalla.

Käyn insinööriöraportin alussa läpi Assembly-tietokonetahtumien, LiveCrew'n ja AssemblyTV:n historiaa. Näin lukijalle muodostuu hyvä kokonaiskuva siitä, minkälaisessa ympäristössä kompetensseja ja osaamista tässä tapauksessa hallitaan. Käsittelen varsinaisessa tutkimusosiossa insinööriöyön tavoitteen mukaisesti kompetenssien ja osaamisen hallintaa vapaaehtoisessa tuotantoympäristössä ja näiden kokonaisuuksien hallintaa ja johtamista omien kokemusten ja tutkimustyön pohjalta. Lukijalle tulisi muodostua kattava ja selkeä kokonaiskuva LiveCrew'n henkilöstön osaamisen hallitsemisesta ja johtamisesta.

Raportin lopussa käyn läpi tarkemmin johtamista, erilaisia johtamistyyplejä ja sitä, minkälainen nykyaikainen LiveCrew'n johtaja on. Vertaan myös näitä kokonaisuuksia Assemblyn AV- ja TV-tuotannossa esimiesasemassa toimiviin johtajiin, heidän toimintaansa ja kokemuksiinsa johtajana olemisesta.

2 Assembly-tietokonetahtumat

2.1 Historia

Ensimmäinen Assembly-tietokonetahtuma järjestettiin vuonna 1992 Kauniaisissa Kasavuoren koulukeskuksessa. Tuolloin paikalla oli 700 tietokoneista ja tietotekniikasta yleisesti kiinnostunutta kävijää. Tapahtuman kävijöitä houkutteli paikalle varmasti sen ajan standardien mukaisesti nopea Internet-yhteys, jollaista ei ollut mahdollista saada kotikäyttäjän ulottuville. Vuonna 1993 tapahtuma järjestettiin Keravalla isommissa tiloissa tällaisten tapahtumien suosion nousun vuoksi. [1.]

Järjestäjät totesivat vuoden 1993 tapahtuman jälkeen, että tapahtumalla on tarvetta päästä isompiin tiloihin kävijämäärän räjähdysmäisen kasvun vuoksi. Tämän syyn takia jouduttiin vuoden 1994 tapahtumaa varten etsimään uudelleen isompia tiloja. Etsinnän jälkeen järjestäjät päättivät järjestää tapahtuman Helsingin jäähallissa. Tapahtuman jälkeen järjestäjät olivat jälleen kerran samanlaisessa tilanteessa kuin aikaisempien tapahtumien kanssa – räjähdysmäisen kävijämäärän kasvun vuoksi jouduttiin jälleen

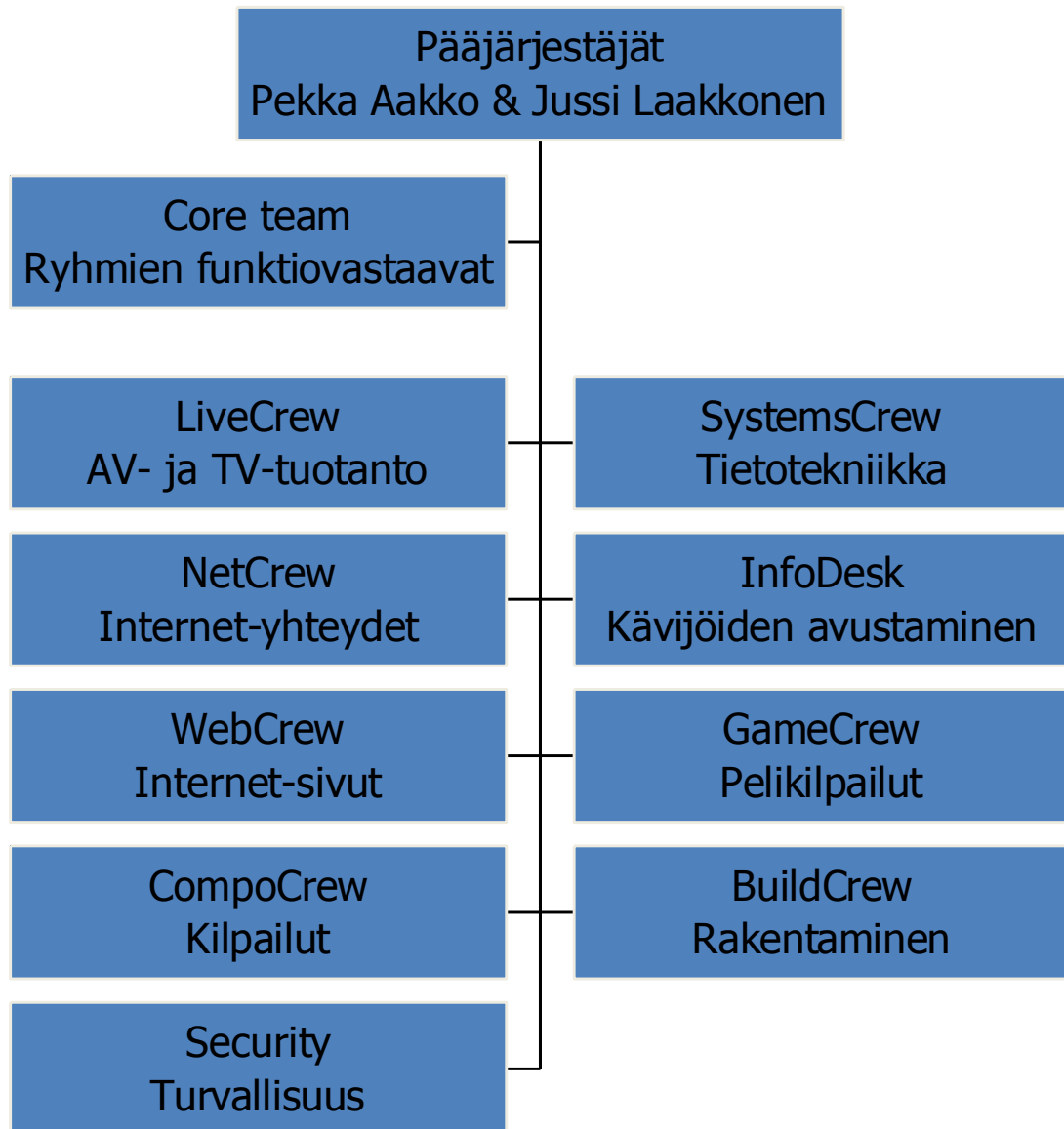
etsimään isompaa paikkaa tapahtuman järjestämiselle. Etsinnän jälkeen todettiin Helsingin messukeskuksen tarjoavan loistavat tilat tapahtuman järjestämistä varten.

Helsingin messukeskus tarjosi Assemblyn järjestämiseen puitteet aina vuoteen 1999 asti, jolloin tilojen kustannukset olivat nousseet tasaiseen tahtiin siihen pisteeseen asti, että järjestäjät joutuivat etsimään uutta paikkaa tapahtuman järjestämiselle. Hartwall-areena nousi lopussa suosikiksi uudeksi tapahtuman järjestämispaikaksi. Vuodesta 1999 lähtien tapahtuma on järjestetty Hartwall-areenalla.

Vuoteen 2007 mennessä tapahtuman järjestäjät olivat huomanneet pelaajien määrän kasvun tapahtumien kävijäjoukossa. He totesivat, että voisi olla järkevää järjestää tapahtuma, joka keskittyisi vain pelaamiseen. Vuonna 2007 järjestettiin ensimmäinen Assembly Winter -tapahtuma, jossa pääasiana oli pelaaminen. Winter-tapahtuman tultua mukaan kuvioihin Assembly-tapahtumana tunnettu alkuperäinen tapahtuma sai nimekseen Assembly Summer. [1.]

2.2 Organisaatorakenne

Assemblyn organisaatio pohjautuu ryhmiin, joita organisaatiossa kutsutaan englanninkielisellä termillä crew (kuvio 1). Jokaisella ryhmällä on vastuualueenaan jokin tietty isompi kokonaisuus tapahtumien järjestämisessä, esimerkiksi AV- ja TV-tuotanto. Jokaisessa Crew:ssä voi olla yksi tai enemmän alaryhmiä, jotka keskittyvät tarkemmin johonkin tiettyyn osa-alueeseen tai sen toteutukseen. Esimerkkinä voidaan mainita AV- ja TV-tuotannon alaryhmänä toimiva SaliAV, joka vastaa tapahtumasalien AV-tuotannoista.



Kuvio 1. Assembly-tietokonetaapahtumien organisaatio.

Jokaisella ryhmällä (paitsi Core team) on oma funktiovastaavansa (kutsutaan organisaatiossa englanninkielisellä termillä function head), joka on oman ryhmänsä vetovastuussa ja vastaa ryhmänsä toiminnasta ennen tapahtumia, tapahtumien aikana ja tapahtumien jälkeen. Jokainen funktiovastaava vastaa ryhmänsä toiminnoista suoraan pääjärjestäjille.

Kuvion 1 organisaatiokaaviossa mainitut ryhmät saattavat toimia tapahtumasta toiseen siirryttäessä samalla tavalla kuin aikaisemmin, tai hieman muokatusti. Tämä riippuu siitä, kumpi tapahtuma on kyseessä, Assembly Winter vai Assembly Summer. Joidenkin ryhmien toiminnot eivät välttämättä ole tarpeellisia pienemmässä Winter-

tapahtumassa. Esimerkiksi LiveCrew'n TV-tuotantoa ei Winter-tapahtumassa ole ollenkaan, vaikka tapahtumasta tehdään tietty määrä tallenteita. Tämä yhden osa-alueen puuttuminen vastuualueista tietyssä tapahtumassa vaikuttaa suoranaisesti henkilöstön ja kaluston tarpeeseen.

2.3 Nykytilanne

Assembly Summer- ja Assembly Winter -tapahtumat ovat löytäneet kävijänsä vuosien aikana. Vuodesta 2009 lähtien kävijämäärä on vakiintunut suhteellisesti samalle tasolle molemmissa tapahtumissa, ja varsinkin Assembly Summer -tapahtuma on edelleenkin yksi suurimmista ja arvostetuimmista tietokonepohjaisista tapahtumista koko maailmassa. Assemblyt tietokonetapahtumina ovat löytäneet paikkansa sekä Suomessa että koko muualla maailmalla, ja ne säilyvät jatkossakin yhtä isoina ja arvostettuina tapahtumina muiden joukossa. Tätä mieltä on Assembly-tietokonetapahtumien toinen pääjärjestäjä Pekka Aakko. [1.]

Itse olen tapahtuman järjestäjätoiminnassa vuodesta 2003 mukana olleena voinut todeta myös Assembly Summer -tapahtuman kehittyneen entistä enemmän pelitapahtuman suuntaan. Vaikka tapahtuma on pyrkinyt säilyttämään itsensä demoja esittelevänä ja niitä kilpailuttavana tapahtumana, on kävijöiden joukossa vuosi vuodelta entistä enemmän pelaamiseen keskittyviä ihmisiä. Vanhojen kävijöiden ja varsinkin demoja tekevien kävijöiden joukosta on kuulunut viime vuosina soraääniä tapahtuman siirtymisestä tukemaan pelaamista entistä vahvemmin. Pääjärjestäjät ovat todenneet, että Assembly Summer toimii jatkossakin pääasiallisesti demoskene-tapahtumana ja pelaaminen jää pienempään rooliin. Minä, muut järjestäjät ja kävijät seuraavat tulevina vuosina tarkasti, mihin suuntaan tapahtuma tosiasiaassa suuntautuu.

3 LiveCrew

3.1 Historia

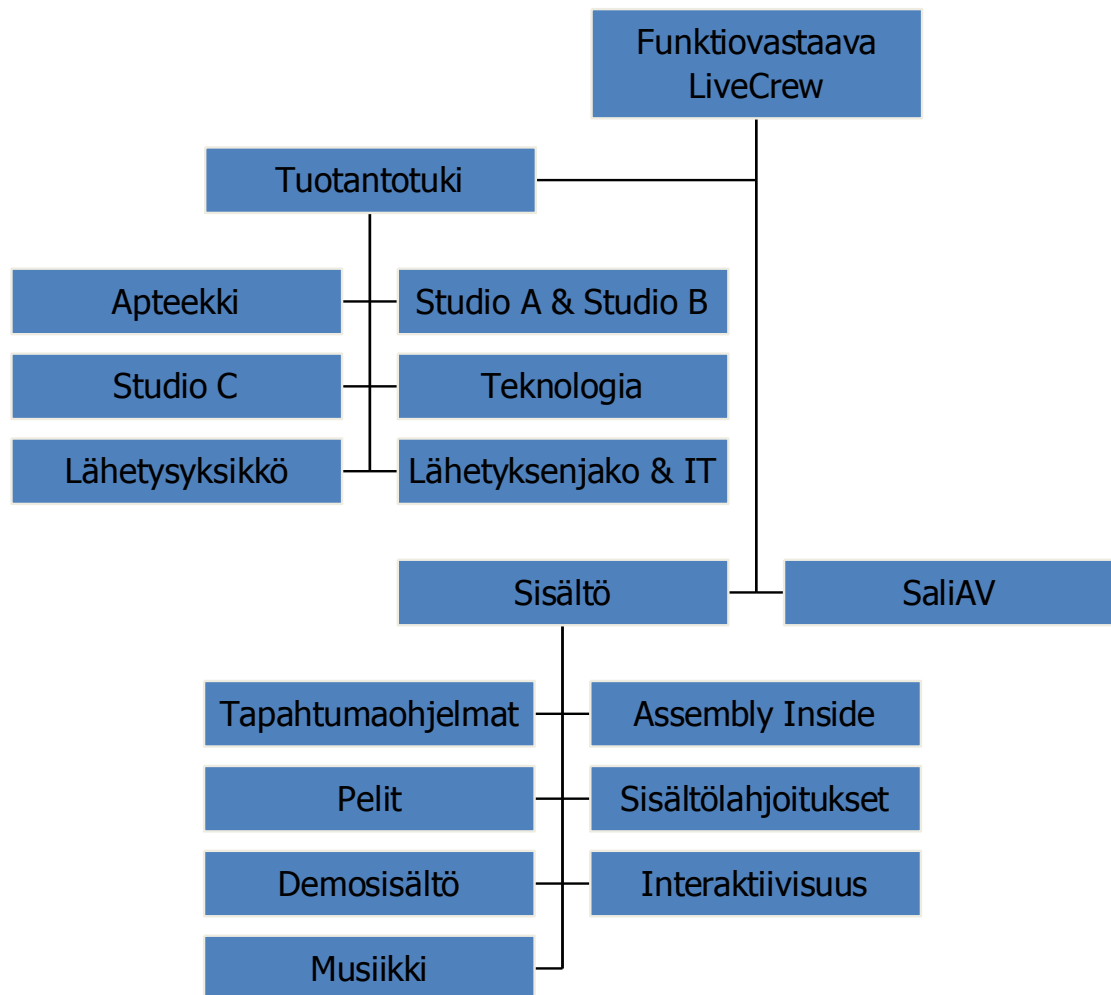
LiveCrew'n perustamisvuodeksi voidaan laskea vuosi 1994, jolloin tapahtumassa tallennettiin materiaalia videodokumentoinnin hengessä yhden työntekijän voimin. Varsinainen TV-toiminta voidaan laskea alkaneeksi vuonna 2000, jolloin tapahtumasta

tehtiin ensimmäisen kerran lähetys HTV:n verkkoon (nykyinen DNA Welho). Vuodesta 2000 lähtien TV-tuotantokuvio ei ole muuttunut oleellisesti. Luonnollisissa muuttujissa, kuten asioiden ja tekijöiden nimien muuttuminen, tekniikan uusiutuminen ja muun muuassa HDTV-tuotannon syntyminen ei ole tapahtunut muutoksia. Lisäksi voidaan todeta laadun paraneminen pelkän henkilöstön pysyvyyden takia – vuonna 2000 kaikki olivat suurimmaksi osaksi aloittelijoita. Vuonna 2012 monella on osaamista, joillakin jopa niin paljon, että vapaaehtoisena työnä alkanut kuvio on muuntunut vuosien kuluessa oikeaksi työksi. [2; 3, s. 29–32.]

LiveCrew'n toiminnasta on tullut vuosi vuodelta ammattimaisempaa. Hartwall-areenan käytävällä on kerran kuultu ison TV-tuotannon yhteistyökumppanin edustajan lausahdus "ei tämä teidän tuotantonne kyllä kalpene yhtään muiden ammattimaisten tuotantojen vierellä". Tämä pari vuotta ennen tämän insinööriyön kirjoitusta kuulemani tokaisu osoittaa, että LiveCrew'n historiasta jokainen livecrew'läinen voi olla ylpeä.

3.2 Organisaatorakenne

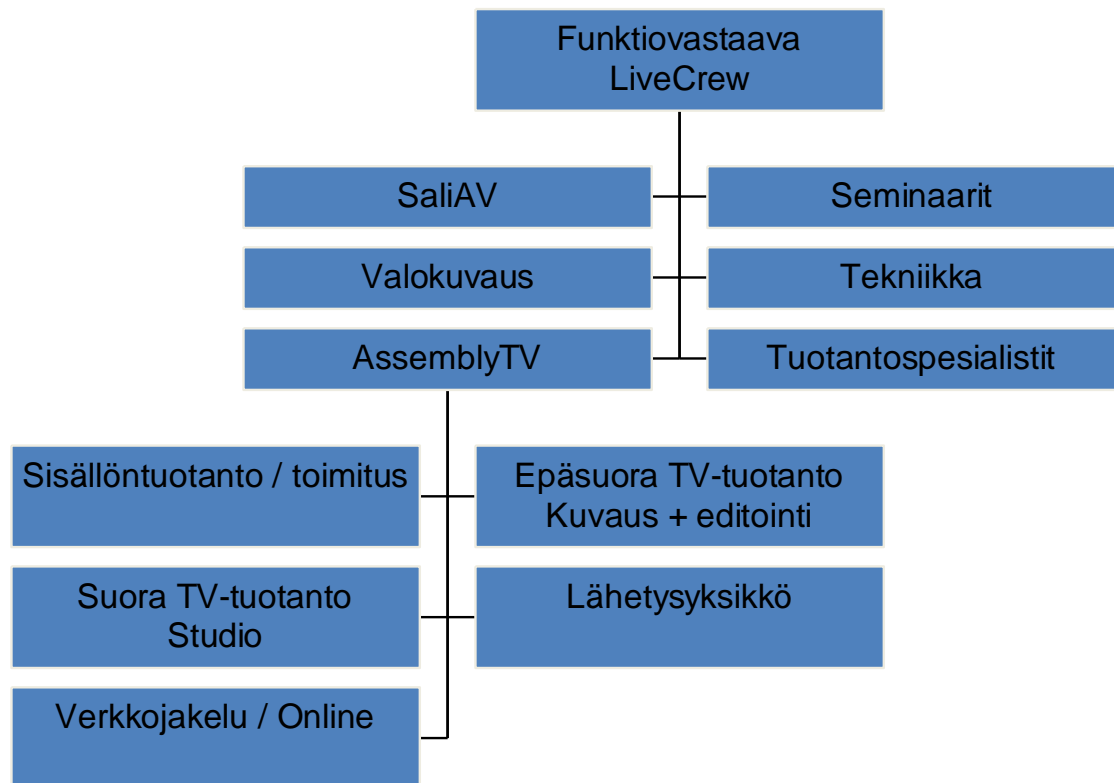
LiveCrew kehittyi siinä kuin mikä muu tahansa organisaatio. Esimerkiksi tekniikan kehittyminen, tuotannolliset muutokset ja ylempää tulevat käskyt ja ohjeistukset ovat vuosien kuluessa vaikuttaneet LiveCrew'n organisaatioon (kuvio 2).



Kuvio 2. LiveCrew'n organisaatio vuonna 2006.

Vuoden 2006 organisaatiokaaviosta voidaan todeta, että LiveCrew'n vastualueet ovat olleet hyvin painottuneita audiovisuaaliseen tuotantoon ja televisiotuotantoon.

Vuosien 2006 ja 2011 (kuvio 3) organisaatiokaaviota vertailtaessa voidaan huomata selviä muutoksia. LiveCrew'n vanhojen vastualueiden hallinnointia on selkeytetty ja organisoitu uudelleen.



Kuvio 3. LiveCrew'n organisaatio vuonna 2011.

LiveCrew'n organisaation voidaan siis sanoa kehittyneen entistä parempaan suuntaan. Tämä voidaan laskea LiveCrew'n johtajien ja työntekijöiden ansioksi, mutta myös hyvän pohja- ja suunnittelutyön vaikutus on huomioitava.

3.3 LiveCrew'n sisällöntuotannon käskytyt

Kun verrataan LiveCrew'n sisällöntuotantoa esimerkiksi kaupallisten yhtiöiden sisällöntuotantoon, voidaan todeta näiden välillä paljon erilaisuuksia. Kaupallisissa yhtiöissä tämä tuotantoputki lähtee yleensä liikkeelle päätöksestä aloittaa tuotanto. Tähän yhtäläisyydet näiden kahden välillä loppuvatkin. Kaupallisissa yhtiöissä esimerkiksi taloudellisia asioita joudutaan pohtimaan hyvin paljon, mutta LiveCrew'n ei tarvitse sisällöntuotannon puolella ajatella taloudellisia kysymyksiä muutamia poikkeuksia lukuun ottamatta. LiveCrew'n laajat yhteistyökontaktit esimerkiksi koulujen kanssa takaavat kaluston lainaksi saannin tarvittaessa. Näin vältetään kaluston vuokrauksesta tai ostosta johtuvat kustannukset. Lisäksi työntekijöille ei tarvitse maksaa palkkaa. Näin saadaan aikaan entistä halvempi sisällöntuotanto.

LiveCrew'n sisällöntuotannon käskytyksessä eroaa myös huomattavissa määrin muista vastaavista tuotannoista. Toisin kuin esimerkiksi kaupallisissa yhtiöissä, LiveCrew'n sisällöntuotannon käskytyksessä ei ole suurimmassa osassa tapauksissa sidottu millään tavalla johtoportaan ylimpään päähän. Suuremmat suunnitelmat ja ennen tapahtumaa tiedossa olevat, etukäteen sovitut tuotannot tulevat suurimmaksi osaksi pääjärjestäjiltä, funktiovastaavalta ja sisällöntuotannon esimiehiltä. Itse tapahtumien aikana tehdyt spontaanit, keksityt tai saadut tehtävät eivät välttämättä päädy koskaan esimiesten tietoon. Tämä ei LiveCrew'n tapauksessa ole ollenkaan huono asia – tällä sisältötuotannon tyylillä on vuosien saatossa saatu aikaan erinomaisia tuloksia. Spontaani sisältötuotanto on yksi tapa muiden joukossa saada aikaiseksi sisältöä.

Kuviossa 4 on esimerkki siitä, miten LiveCrew'n sisältötuotannosta voidaan saada aikaiseksi viiden minuutin sponsorihaastattelu.



Kuvio 4. Esimerkki sisältötuotantoputkesta LiveCrew:ssä.

Vaikka kuvio itsessään on selvä, se voi tarkoittaa LiveCrew'tä käsiteltäessä minkälaista tuotantoputkea tahansa. Sponsorihaastattelupyynnön voidaan saada pääjärjestäjältä, joka kertoo tiedon haastattelusta funktiovastaavalle. Tämä sitten välittää tiedon sisällöntuotannon esimiehille tai suoraan toimittajalle. Haastattelupyynnön voi tulla myös suoraan funktiovastaavalle, joka toimii sen jälkeen edellä mainitulla tavalla. Pääjärjestäjä voi myös esittää haastattelupyynnön suoraan sisältötuotannon esimiehille.

tai suoraan toimittajalle. On ollut myös tapauksia, joissa toimittaja on ollut jutuntekomatkalla Hartwall-areenan käytävillä ja sponsori on pyytänyt toimittajaa tekemään insertin heistä.

Kun toimittaja yhdessä kuvaajan kanssa on saanut aikaiseksi raakamateriaalin, siirtyy raakamateriaali editoitavaksi editoijalle. Kun editoija on saanut materiaalin valmiiksi, hän toimittaa materiaalin lähetysyksikköön. Lähetysyksikkö tarkastaa tuotantojärjestelmästä, onko tuotetulle materiaalille varattu esitysaika. Jos esitysaikaa ei ole varattu, päättää lähetysyksikön tuottaja tai vuorossa oleva esimies, mihin valmis materiaali sijoitetaan ohjelmakartassa. Tämän jälkeen ohjelma esitetään kyseisenä ajankohtana. Materiaali myös saatetaan stream-jakeluun lähetysyksikön kautta, joka sitten välittää materiaalin valituissa muodoissa edelleen streamiin. Materiaaleista tehdään myös valmiita pätkiä Youtubessa olevaa AssemblyTV:n kanavaa varten sekä AssemblyTV.net-sivuille edelleenjakelua varten.

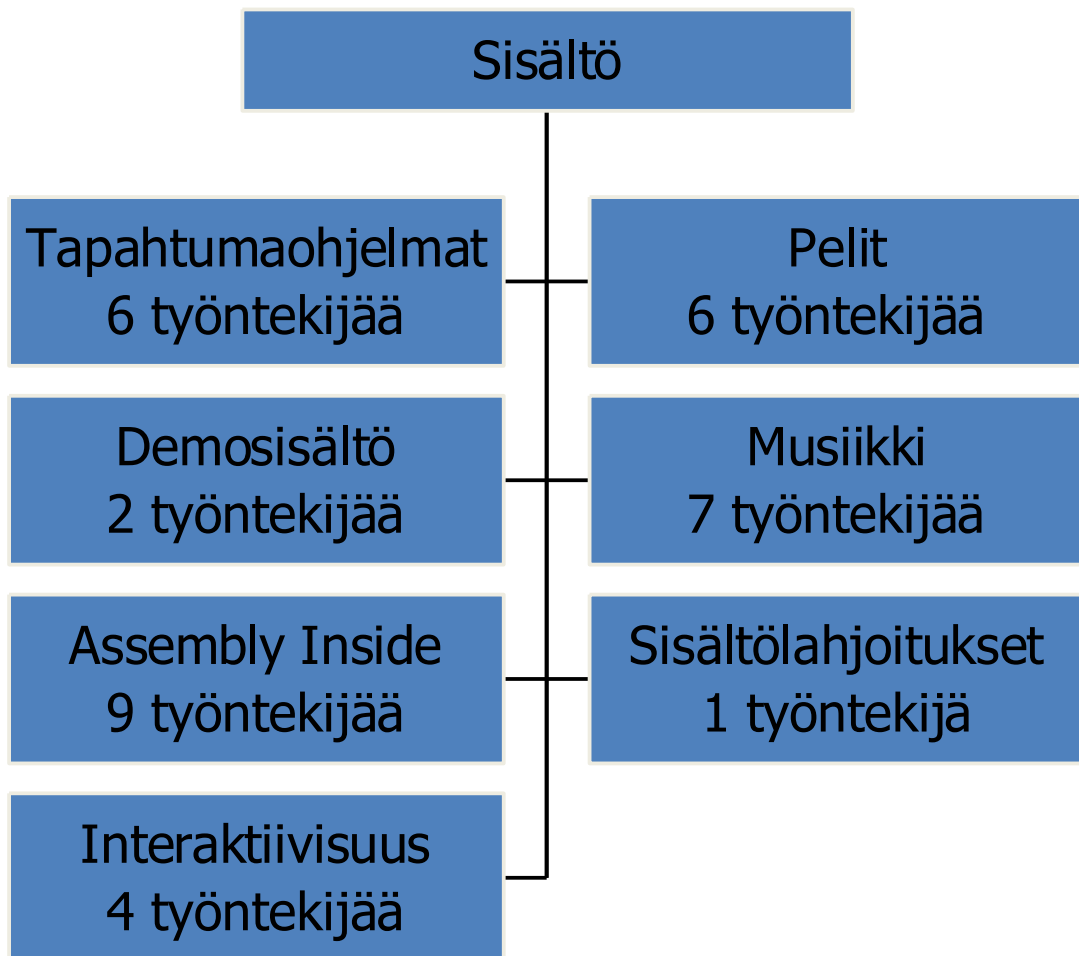
LiveCrew'n sisällöntuotanto ei ole sidottu yhteen tiettyyn kaavaan. Se on joka tapauksessa hyvin joustava ja saa aina lopussa aikaan yhtä hyvän työtuloksen. Tällaisella sisällöntuotantoputkella on pääasiassa hyviä puolia. Huonoksi puoleksi voidaan laskea se, että jokaisessa tapauksessa ylemmät esimiehet eivät aina ole tietoisia siitä, mitä toimittajat ovat tekemässä. Tästä ei ole kuitenkaan koitunut isoja ongelmia. Oma mielipiteeni on, että LiveCrew'n tulisi tulevaisuudessa jatkaa samanlaisen sisältötuotantoputken ylläpitämistä kiitettävän lopputuloksen aikaansaamiseksi.

3.4 AssemblyTV

Isoin yksittäinen alaryhmä LiveCrew'ssä on AssemblyTV, joka on samalla LiveCrew'n tuottaman televisiokanavan nimi. Sen tehtävänä on tuottaa Assembly Summer -tapahtuman aikana koko tapahtuman ajan kestävä televisiolähetys ja levittää se edelleen ulkomaailmaan televisiolähetysenä ja stream- ja VoD-palveluina. Lisäksi Assembly Winter -tapahtuman aikana AssemblyTV tuottaa erinäisen määrän tuotoksia näytettäväksi Summer-tapahtuman televisiolähetyksessä ja julkaistavaksi välittömästi AssemblyTV:n Internet-sivuilla. AssemblyTV ansaitsee erityismaininnan tässä työssä

edellä mainittujen syiden takia. Lisäksi AssemblyTV:n tutkinta tukee työssä myöhemmin käsiteltäviä asioita.

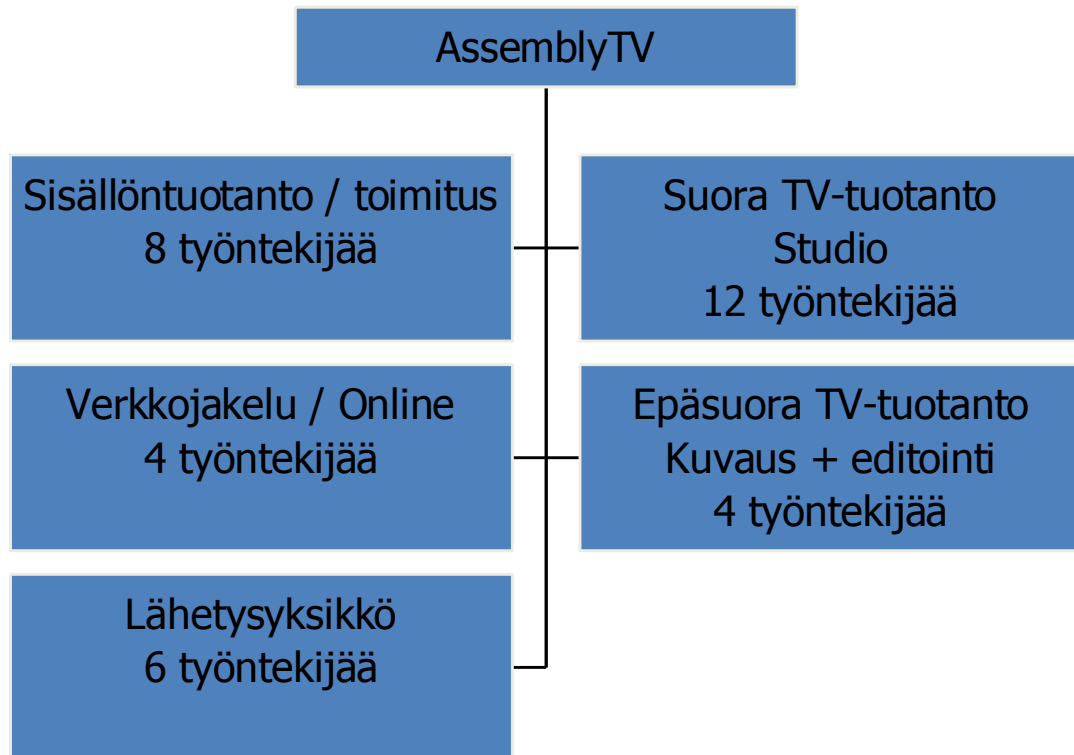
AssemblyTV:tä ei vuonna 2006 ollut organisaatiokaaviossa varsinaisena omana alaryhmänä, mutta sen tuottamiseen tarvittavat ryhmät löytyvät LiveCrew'n vuoden 2006 organisaatiokaaviosta, joka on kuviossa 5.



Kuvio 5. AssemblyTV:n organisaatio vuonna 2006.

Kuten kuviosta 5 näkyy, sisältöryhmässä on 35 työntekijää.

Kuviossa 6 on AssemblyTV:n organisaatio vuonna 2011.



Kuvio 6. AssemblyTV:n organisaatiokaavio vuonna 2011.

Kuten kuvio 6 näkyy, AssemblyTV:n sisällöntuotannossa on 34 työntekijää.

Vuosien 2006 ja 2011 välillä ei siis ole henkilökunnan määrässä paljoakaan eroja, mutta organisaatorakennetta on muokattu uusiksi. Kaikki vuoden 2006 osa-alueet löytyvät jostakin vuoden 2011 osa-alueista mutta eivät juuri samoilla nimillä. Näiden vuosien välillä tapahtuneet muutokset kertovat AssemblyTV:n osalta kehityksen liikkumisesta eteenpäin. Osa-alueiden sisältöjä on järkeistetty, ja turhat palat on leikattu pois. Jatkoa ajatellen LiveCrew'n vastuuhenkilöiden tulee ainoastaan ottaa huomioon uusien osa-alueiden tulo mukaan ja niiden hallinnointi (sijoittelu olemassa olevien ryhmien alaisuuteen tai uuden osa-alueen luominen).

4 Demoskene

Tätä insinööriyötä ei olisi ollut mahdollista tehdä ilman Assembly Summer -tapahtumaa, joka vuoteen 2007 asti tunnettiin pelkästään Assembly-nimellä. Tämä alkuperäinen Assembly-tapahtuma luotiin pääasiassa demoskeneä silmälläpitäen tapahtumaksi, jossa voitaisiin tehdä ja esittää demoskene-taideteoksia.

Demoskenelle on annettu monta erilaista määritelmää, joiden välillä on tiettyjä, pieniä eroja. Olen tätä työtä varten valinnut määritelmäksi Thomas Gruetzmacherin sille antaman määritelmän.

Demoskene on tietotekniikan universumin alamaailman alakulttuuri, joka käsittelee teknologian rakentavaa ja luovaa puolta, todistaen sen että tietokonetta voidaan käyttää paljon muuhunkin kuin kirjeen kirjoittamiseen Microsoft Wordissa. Siksi demoskene painottaa tietotekniikan olevan vain yksi media joka voi välittää ideoita ja tyynejä, näyttää taitoja muille, ilmaista mielipiteitä ja niin edelleen. [4.]

4.1 Historia ja nykytilanne

Demoskenen juuret ovat 1980-luvulla, jolloin krakkerit poistivat pelien kopiosuojauksia hovin ja hyödyn vuoksi. Tätä kopiosuojauksen poistoa kutsutaan krakkaukseksi. Krakkerit kuitenkin päättivät levittää näiden krakattujen pelien sijasta muokattuja otsikkoruutuja, joita seurasi nopeassa tahdissa esimerkkejä, joilla krakkerit näyttivät muille krakkereille osaamistaan. Nämä esimerkit sisälsivät visuaalisia efektejä, musiikkia ja pitkiä pätkiä tekstiä, jotka lensivät ympäri ruutua.

Koska kopiosuojauksen poisto ja pelien muokkaus olivat jo tuolloin rikoksia, eivät krakkerit esiintyneet omilla nimillään vaan käyttivät pseudonyymejä eli nimimerkkejä. Myöhemmin 1980-luvulla krakkaus-skene liikkui laillisille alueille. Introista tuli entistä edistyksellisempiä, demot löysivät tiensä pinnalle. Demoskene syntyi. [4.]

Demoskenen nykytilanteesta ei tätä insinööriyötä tehtäessä löytynyt mitään teosta, joka olisi ottanut kantaa asiaan. Haastatellessani Assembly-tietokonetahtumien toista pääjärjestäjää Pekka Aakkoa [1] hän sanoi olevansa sitä mieltä, että demoskene voi toistaiseksi hyvin ja demoteoksia tulee muun muuassa Assembly Summer -tapahtuman eri kilpailukategorioiden joka vuosi riittävä määrä kilpailukategorioiden järjestämiseen. 1990-luvun kulta-ajoista ollaan kaukana, mutta kaikki kulttuuri muuttuu ajan mittaan.

4.2 Muut tapahtumat

Demoskene-tapahtumia järjestetään edelleen ympäri maailmaa. Taulukkoon 1 on koottu tapahtumat, jotka demoscene-infosivusto [5] on listannut sivuillaan. Lista ei ole

täydellinen, mutta sisältää arvostettuja demoskene-tapahtumia ja antaa hyvän kuvan siitä, minkälaisia tapahtumia demoskene-tapahtumat ovat.

Taulukko 1. Demoskene-tapahtumia [5].

Tapahtuman nimi	Pitopaikka	Ajankohta	Tapahtuman sisältö	Kävijämäärä	Erityistä
Assembly	Helsinki	tammikuu- maaliskuu (Winter), heinäkuu- elokuu (Summer)	pelaaminen (Winter), demot (Summer)	1000—1200 (Winter), 6000 (Summer)	-
Breakpoint	Bingen, Saksa	-	demot	1000	suurin pelkästään demoille omistautunut tapahtuma; lopetti toimintansa 2010
Evoke	Köln, Saksa	elokuu	demot	300	-
Bünzli	Winterthur, Sveitsi	elokuu	demot	200	ainoa demoskene-tapahtuma Sveitsissä
The Gathering	Hamar, Norja	huhtikuu	pelit, demot	5200	

Moni tunnetuista demokene-tapahtumista järjestetään Saksassa. Mitään erityistä syytä tälle ei ole. Tapahtumia järjestetään ympäri maailmaa. Suurimman tapahtuman tittelistä taistelevat Assembly ja The Gathering. Viime vuosina The Gathering on ollut hieman isompi tapahtuma kuin Assembly. Taulukossa esiintyvät luvut ovat keskimääräisiä kävijälukuja.

5 Henkilöstö

5.1 Johdanto

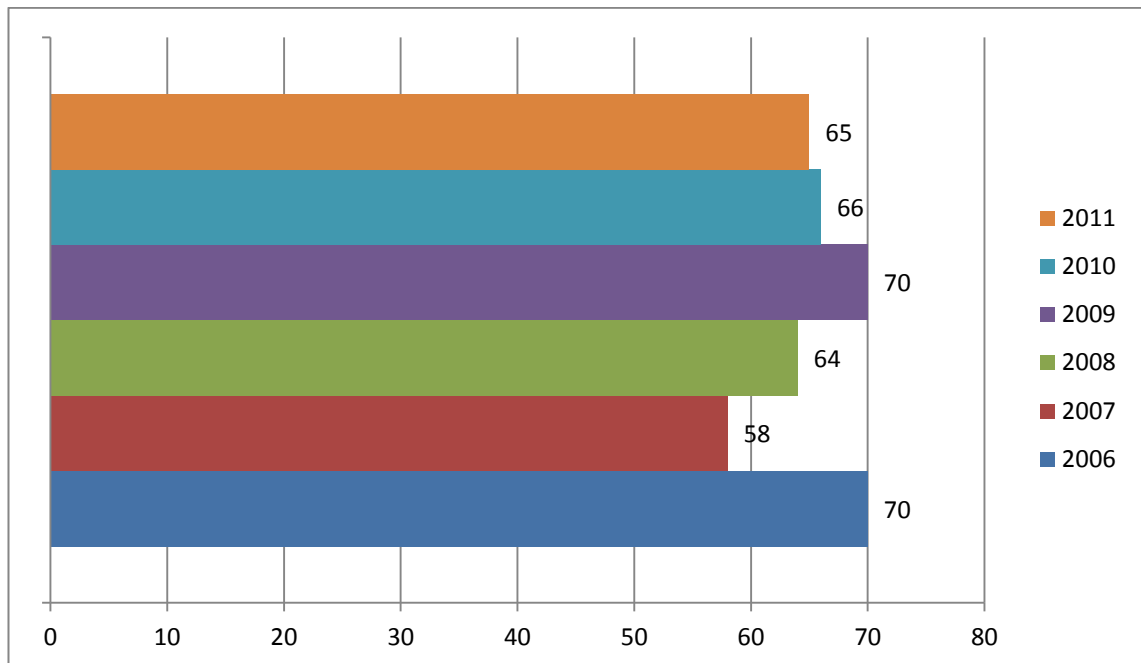
Minkä tahansa organisaation tärkein osa on sen työntekijät. Ilman työntekijöitä työt eivät tule tehdyksi ja suunnitelmia ei voida luoda, koska niitä ei ole kukaan luomassa. Näin on myös puhuttaessa Livecrew'stä. Ilman vapaaehtoista, motivoitunutta ja asiansa osaavaa työvoimaa Livecrew'n olisi vaikeata huolehtia sille asetetuista työtehtävistä, vastuista ja tavoitteista.

Vapaaehtoisuuteen pohjautuva työvoima asettaa tiettyjä haasteita organisaatiolle. Kuten LiveCrew'n ja muun Assembly Organizingin kohdalla, varsinaista palkkaa ei makseta vaan palkka saadaan muun muuassa kokemusten ja uusien kavereiden muodossa. Työntekijät saavat myös muun muuassa oman ryhmänsä t-paidan ja oman käyntirannekkeensa lisäksi kaksi ylimääräistä käyntiranneketta ja viisi päivälippua, jotka oikeuttavat käyntiin tapahtumapaikalla tiettyinä kellonaikoina. Näillä t-paidoilla, rannekkeilla ja päivälipuilla on omat rahalliset arvonsa. Tämän pohjalta voidaan sanoa, että vapaaehtoiset työntekijät saavat työstänsä palkkaa. Palkka ei vain ole rahallisessa muodossa vaan tavarahyödykkeinä ja kokemuksina.

5.2 Työntekijämäärät ja koulutus

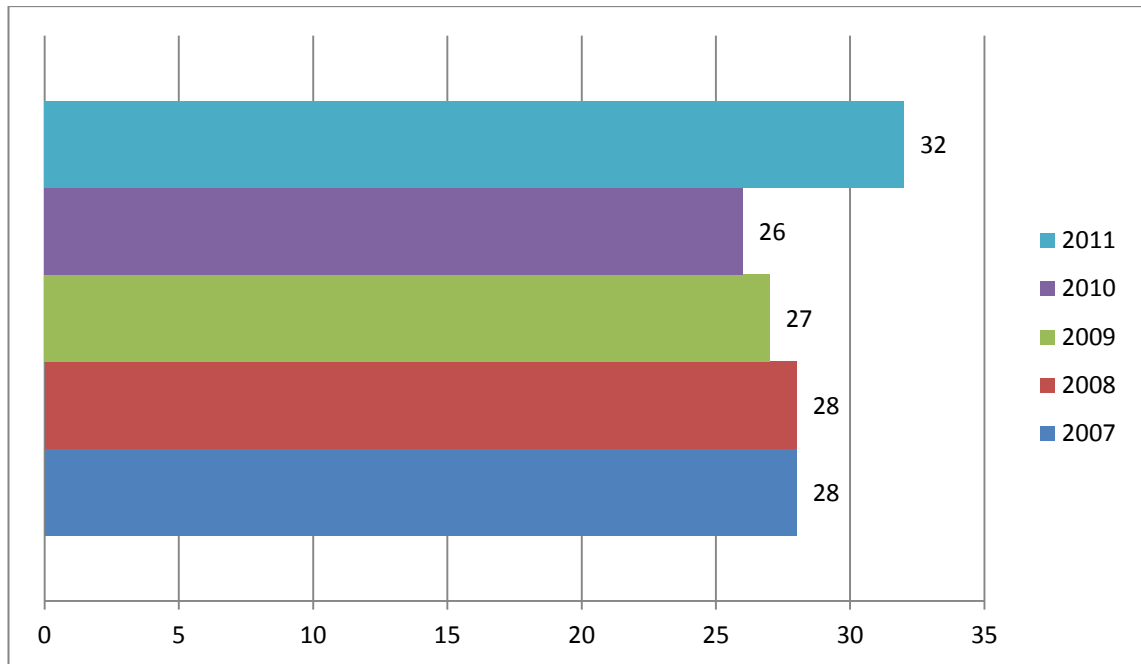
LiveCrew on vastuussa kahden eri tapahtuman AV- ja TV-tuotannosta. Assembly Winter -tapahtuman työntekijämäärä on vähäisempi, mikä johtuu TV-tuotannon puuttumisesta tapahtumasta. Assembly Summer -tapahtuma, jossa TV-tuotanto on mukana, tuo yli 100 %:n kasvun henkilöstömäärään.

Kuviosta 7 voidaan huomata helposti vuosittainen vaihtelu työntekijämäärissä. Muutoksiin ovat vaikuttaneet pääosin käskyt tapahtuman pääjärjestäjiltä ja tuotannolliset tekijät, muun muassa erilaiset ohjelmat ja niiden isommat tai pienemmät henkilöstötarpeet. Optimisointi on ollut myös määriin vaikuttava tekijä vuosittain.



Kuvio 7. Työntekijöiden määrä Assembly Summer-tapahtumassa vuosina 2006—2011.

Kuviosta 8 voidaan huomata työntekijöiden huomattavasti pienempi määrä Assembly Winter -tapahtumassa. Tämä johtuu TV-tuotannon puuttumisesta tapahtumasta (poislukien pari toimittajaa ja kameramiestä). Vuosittain tapahtuman työntekijämäärän vaihtelu johtuu optimisoinnista ja kasvaneista velvoitteista.



Kuvio 8. Työntekijöiden määrä Assembly Winter -tapahtumassa vuosina 2007—2011.

Assembly Winter -tapahtuma on perinteisesti toiminut myös koulutustapahtumana Assembly Summer -tapahtumaa varten, koska Assembly Winter -tapahtuman työtahti on rauhallisempi LiveCrew'n kohdalla. Näin ennätetään opettamaan työtehtävien haasteellisemmat piirteet rauhassa ja kiitettävän tarkasti.

Henkilöstön määrä on vaihdellut vuosittain työtehtävien määrästä riippuen. Tapahtumien kasvaessa isommiksi ja vastuumäärän kasvaessa on henkilöstömäärää jouduttu kasvattamaan samassa suhteessa. Vuosittaista vaihtelua on tapahtunut myös ylemmän johtoportaen vaatimusten takia. Tällaisella ryhmän sisäisiin asioihin puuttumisella sen enempää tietämättä ja ymmärtämättä mitään ryhmän tehtävien tuottamiseen vaadittujen resurssien, miestyötuntien ja määrän hallinnoimisesta voidaan pahimmassa tapauksessa aiheuttaa pahoja ongelmia. Siksi ryhmien sisäisten henkilöstöasioiden hallinta pitäisi jättää ryhmän itsensä hallittavaksi.

6 Kompetenssi ja osaaminen

6.1 Määritelmät

Kompetenssi ja osaaminen voidaan molemmat ymmärtää varsin samalla tavalla. Näillä kahdella sanalla on kuitenkin toisistaan poikkeavat merkitykset. Kompetenssi-sanalla tarkoitetaan ”pätevyyttä julkiseen virkaan tai toimeen” [6, s. 218]. Toisin sanoen, esimerkiksi jokaisella ajokortin omaavalla henkilöllä on kompetenssi autolla ajamiseen, mutta autolla ajamista henkilö ei välttämättä osaa kovinkaan hyvin. Osaaminen ja kokemus karttuvat ajan kuluessa ja iän karttuessa.

6.2 LiveCrew

Tilanne kompetenssien ja osaamisen hallinnassa on sama myös LiveCrew’n henkilöstön tilanteessa. Uusi, juuri töihin otettu henkilö saattaa hallita oman työnsä tekoon tarvittavan tietotaidon, mutta hänen osaamistasonsa saattaa olla huonompi, kuin työntekijältä Livecrew’n kaltaisessa vapaaehtoisessa työympäristössä odotetaan. Tällainen tilanne on yleensä, kun uusi työntekijä hakee töihin LiveCrew’hun. Innokkuutta riittää, osaamista löytyy taustalta hieman, ja halu tehdä vapaaehtoista työtä on kova. Vastaavasti joissakin tapauksissa voidaan todeta hakijalla olevan omalta alaltaan ja/tai omasta, hakemastaan työstä kokemusta paljon. Näissä tapauksissa hakija on huomannut jonkin median kautta tai kuullut jo töissä olevalta tuttavaltaan, että tällainen työmahdollisuus olisi tarjolla, ja on päättänyt sen jälkeen hakea töihin.

Taulukossa 2 olen vertaillut kahden eri työtä tekevän livecrew’läisen muualta saatua työkokemusta siitä työstä, jota tekee LiveCrew’ssä, syytä lähteä mukaan vapaaehtoiseen toimintaan ja sitä, kuinka monta vuotta työntekijät ovat olleet töissä tätä kyselyä tehtäessä.

Taulukko 2. Kahden ensimmäistä vuotta töissä olleen työntekijän vertailu.

Kysymys	Työntekijän 1 vastaukset	Työntekijän 2 vastaukset
Koulutus	ylioppilas (tietotekniikan insinöörin opinnot kesken)	ylioppilas (mediatekniikan insinöörin opinnot kesken)
Työtehtävä	kameramies	valokuvaaja
Syy lähteä mukaan vapaaehtoiseen toimintaan	halu olla mukana Assembly-tapahtumassa muutenkin kuin vain kävijänä	halu nähdä, millaista tuotantotyö on tapahtuman aikana, ja halu yrittää ottaa yhtä hyviä kuvia kuin aikaisemmat valokuvaajat ovat ottaneet
Työkokemus LiveCrew'n työtä vastaavista töistä ennen hakemista	ei kokemusta	kolme vuotta harrastepohjalta
Työvuosien määrä LiveCrew'ssä vuonna 2012	kahdeksan vuotta	kolme vuotta

Tämä kahden eri työntekijän vertailu kertoo siitä, että työntekijöillä on erilaisia lähtökohtia, kun he päättävät lähteä mukaan vapaaehtoiseen toimintaan. Kompetenssia ei ole, ja osaamisessa on sama tilanne. Toisaalta uusien työntekijöiden joukossa on myös niitä, joilla on sekä kompetenssi että osaaminen työhön jo alusta pitäen vähintään tyydyttävällä tasolla.

Vapaaehtoisessa organisaatiossa voidaan kohdata myös tilanteita, joissa uusi työntekijä tiettyyn tehtävään joudutaan etsimään todella nopeasti. Tällainen tilanne saattaa johtua muun muassa ennen tapahtumaa tapahtuvasta sairastumisesta. Tällöin työhön

saatetaan joutua ottamaan henkilö, jolla ei ole varsinaista kompetenssia eikä osaamista työtehtävään.

LiveCrew:ssä jokainen uusi työntekijä koulutetaan omaan työtehtäväänsä jonkun sellaisen tuella, joka työtehtäviensä ansiosta osaa uuden henkilön kouluttaa. Kouluttaja voi tässä tapauksessa olla samaa työtehtävää eri vuorossa tai eri alaryhmässä tekevä henkilö tai asian hallitseva, muussa työtehtävässä työskentelevä henkilö. Tällainen järjestely helpottaa sekä koulutukseen että rekrytoimiseen liittyviä paineita, kun ei tarvitse huolehtia siitä, löytyykö tiettyyn tehtävään kouluttajaa. Tämäntapaisella koulutuksen järjestämisellä saadaan uudelle työntekijälle kompetenssi ja jo jonkin verran osaamista heti työuran alussa.

Kompetenssin, osaamisen ja tietotaidon välittäminen eteenpäin uusille työntekijöille nousee hyvin tärkeäksi LiveCrew'n kaltaisessa organisaatiossa. Suurin syy työntekijöiden vaihtumiseen LiveCrew:ssä on luonnollinen poistuma. Poistumisen syynä voi olla lapsen syntymä, tietty elämänvaihe tai muu elämänsä kulkuun vaikuttava iso tekijä. Tällaisella tai minkälaisella poistumalla tahansa on hyvät ja huonot puolensa. Uusien työntekijöiden tulo organisaatioon tuo uutta tietotaitoa. Toisaalta voidaan menettää monen vuoden mukanaan tuoma tietotaito. Myös tietotaidon siirtämisen jääminen vajaan tai kokonaan pois voi aiheuttaa ongelmia uuden työntekijän koulutuksessa.

LiveCrew'n tarkoituksena ei ole ollut koskaan estää kenenkään pääsyä töihin, vaan kannustaa ihmisiä hakemaan aktiivisesti töihin. Kaikki halukkaat ovat saaneet hakea mihin tahansa työhön, millä kokemustasolla tahansa. Nämä hakemukset käsitellään sisääntulojärjestyksessä ja tasapuolisesti. Työhön valitaan siihen esimiehen ja/tai funktiovastaavan päätöksen mukaisesti sopivin henkilö.

Myös tietyn tietotaidon hallitsevia työntekijöitä etsitään, kun sen tarve on. Esimerkiksi tietyn, erityisosaamista vaativan tehtävän vaatimukset voivat olla niin tiukat, että ryhmänjohtajan ja/tai funktiovastaavan on lähdettävä etsimään työhön tiettyä henkilöä. LiveCrew'n esimiesasemassa olevilla henkilöillä on lähes poikkeuksetta korkea tietotaitotaso ja laajat kontaktit oman osaamisalueensa kavereihin, kouluihin ja yrityksiin. Näiden syiden takia työntekijän etsintä onnistuu helposti. Harvoin eteen tulee tilanteita, joissa työntekijää joudutaan etsimään tosissaan.

LiveCrew:ssä osaamisen pitäminen organisaatiossa on toiminut kiitettävästi. Työntekijöiden motivointi vuodesta toiseen on toiminut kiitettävällä tavalla, ja vaihtuvuus vuosittain on ollut 1–5 henkilöä. Työntekijöiden kompetenssi omassa ja myös mahdollisesti muissa organisaation työtehtävissä on parantunut. Näin samalla siirtyy osaamista myös työmarkkinoiden puolelle.

7 Johtaminen

7.1 Johdanto

Suomalaisessa johtamiskulttuurissa on suosittu pitkään niin kutsuttua edestä johtamisen periaatetta, joka on lähtöisin sotien ajoilta. Tämän periaatteen mukaan johtaja kulkee edellä ja näyttää esimerkkiä takana tuleville, yleensä omille alaisilleen. Tämä esimerkin näyttäminen on pysynyt yhtenä tekijänä johtamistyyleissä 2000-luvun ensimmäisellä ja toisella vuosikymmenellä, vaikka havaittavissa on ollut tiettyä suunnanmuutosta moneen eri suuntaan. Johtajat ja johtamistyyli ovat muuttuneet yhdessä maailman muuttumisen kanssa. Niissä paikoissa, missä näin ei ole käynyt, on nähtävissä tietynlaista oireilua. Tuoreina esimerkkeinä huonoista, huonoa mieltä ja yrityksen sisällä kuohuntaa aiheuttavista tekijöistä voidaan mainita valtion yhtiöiden johtajiston palkitsemiseen liittyvät epäselvyydet. Johtajan suurin etuoikeus on hänen alaiensa häntä kohtaan tuntema luottamus, jonka arvoiseksi johtajan tulee itsensä ensiksi todistaa. Palkitsemisen tulee tapahtua yhteisymmärryksessä, niin alaisten kuin palkitsemisesta päättävien hyväksymänä.

Johtamisen käsite voidaan ymmärtää monin eri tavoin. Kysyttäessä ihmisiltä ”mitä on johtaminen” tai ”minkälainen johtaja on hyvä johtaja”, vastaukset ovat jokaisella kerralla erilaisia. Jokaisella ihmisellä on omat, henkilökohtaiset kokemukset johtamisesta ja johdettavana olemisesta.

Tässä osassa insinööriytötä käyn läpi olemassa olevia, erilaisia johtamistyylejä. Lisäksi tutkin ja teen yhteenvedot tekemieni haastattelujen pohjalta siitä, minkälainen on hyvä johtaja. Hahmotan LiveCrew:ssä olevien johtajien mielipiteet johtamisesta ja johtajuudesta, samalla kertoen omat mielipiteeni asioista. Käyn myös läpi viime vuosina

suosituksi tulleen syväjohtamisen määritelmän ja sen ominaispiirteet ja tutkin, käytetäänkö sitä ihmisten johtamiseen LiveCrew:ssä tietoisesti tai tiedostamatta.

7.2 Määritelmät

Sanoja *johtaa*, sen johdannaisia sekä sanaa *johtaja* viljellään päivittäin monilla työpaikoilla Suomessa. Sanojen merkitykset ovat varmasti selviä kaikille, mutta pyydettyessä avaamaan nämä sanat menee ihmiset eivät osaa määrittää sanojen tarkoituksia. Jotta seuraavat kohdat avautuisivat paremmin, annan sanoille käyttämäni määritelmät, jotka parhaiten sanoja mielestäni kuvaavat. Määritelmät on otettu samasta lähdeeteoksesta.

Johtaa Ohjata, johdattaa, viedä, saattaa joku johonkin. Puheen suuntaaminen johonkin. Ohjata jonkun tekoja. Saattaa joku tekemään jotakin.

Johtaja Jotakin ryhmää, laitosta, yritystä tai muuta sellaista johtava henkilö; johtavassa asemassa, jonkin johdossa oleva henkilö, päällikkö, esimies. [7, s. 318.]

Sivistyssanakirjan ja ihmisen määritelmät näille kahdelle asialle voivat poiketa toisistaan paljonkin. Tämä johtuu ihmisten elämän aikana saaduista kokemuksista johtamisesta ja johtajana ja johdettavana olemisesta. Seuraavassa muutama haastateltujen ihmisten antama määritelmä sanalle johtaa.

Johtaa Tavat ja menetelmät, mitä johtaja käyttää päästäkseen tavoitteeseensa.

Ohjata x ihmisen kokoisen ryhmän aktiviteettipanosta haluttuun suuntaan.

Toiminnan tavoitteena on jokin lopputulos.

Suunnan osoittamista.

Päätää työhön liittyvistä asioista niin, että päätös koskee myös muita kuin johtajaa itseään.

Johtaa-sanankäytössä voidaan huomata henkilökohtaisia eroja. Mikään yksittäinen selitys ei noussut selvimmäksi selitykseksi sanalle. Toisaalta voidaan myös todeta, että

ihmisillä ei välttämättä ollut täysin selvää selitystä sanalle. Tämä voi osaksi johtua sanan moninaisesta merkityksestä, ja sitä voidaan soveltaa moneen eri asiaan.

Johtaja Henkilö, joka on asetettu asemaan jossa hänellä on alaisia joiden kanssa/avulla hänen pitää päästä asetettuun tavoitteeseen.

Henkilö, joka suorittaa ja joka on vastuussa ylöspäin tai erityistapauksissa itselleen johtamisesta.

Suunnannäyttävä ja mukaansatempaaja.

Voi tarkoittaa useampaakin asiaa. Johtaja voi olla henkilö joka osoittaa toiminnan suunnan. Ihminen voi olla johtaja luonteeltaan. Johtaja voi olla titteli, joka kertoo että kyseessä on henkilöllä on tulosvastuu.

Henkilö, joka johtaa vähintään yhtä alaista.

Johtaja-sanana määrittelyssä on huomattavissa jo selvempää ymmärrystä. Jokaisella vastaajalla voidaan havaita omien kokemusten tuomaa tietoutta siitä, mikä johtaja on ja mitä johtaja tekee. Tämä kokemus on voinut tulla joko johdettavana tai johtajana olemisesta.

7.3 Hyvä johtaja

Erilaisia johtaja- ja johtamistyyppisiä voi lähteestä riippuen olla monia erilaisia. Lisäksi jokaista alaista kohti on yhtä monta mielipidettä erilaisista johtajatyypeistä. Nämä työntekijöiden mielipiteet muokkautuvat siitä hetkestä lähtien, kun yhteistyö esimiehen tai esimiesten kanssa alkaa. Esimiesten eli johtajien käyttäytyminen on tärkein tekijä, kun työntekijä luo omaa mielipidettään johtamisesta.

Kun eri ihmisiltä kysytään, minkälainen on hyvä johtaja, saadaan jokaisella kerralla eri vastaus. Tähän vaikuttavat jokaisen ihmisen henkilökohtaiset kokemukset johtamisesta ja alitajuntaisesti opitut johtamisen tyyli. Tämä johtajuuden ymmärtäminen ja kokemusten pohjalta kehittyminen jatkuvat ihmisen koko eliniän.

Tiedustelin osana tätä työtä viideltä LiveCrew'n johtamisasemassa olevalta henkilöltä ja Puolustusvoimissa johtamisasemassa olevalta henkilöltä liitteiden 1 ja 2 mukaiset kysymykset johtamisesta ja johtamistyyleistä. Puran tässä kohdassa ihmisten erilaiset

mielipiteet siitä, minkälainen heidän mielestään on hyvä johtaja ja minkälaisena johtajana he itsensä näkevät.

Kysyttäessä, minkälainen on hyvä johtaja, sain seuraavanlaisia vastauksia:

Hyvä johtaja on karismaattinen, johdonmukainen, eri ihmisten perusluonteet huomioon ottava ja niiden kanssa toimeen tuleva, esimerkillinen, diplomaattinen, valvoo oman tiiminsä etua mutta välttää astumasta ulkomaailman varpaille, asiantuntemusta jonkin verran myös niissä asioissa mitä alaiset tekee, silmää ryhmädynamiikalle ja kykyä kehittää sitä haluttuun suuntaan, mies, selkeä vaatimuksissaan, stabiili, välttää mikromanagerointia, uskaltaa antaa alaisten toteuttaa suunnitelmat omien preferenssiensä mukaan kunhan sopii kokonaiskuvaan, vahva selkäranka, mutta silti kyvykäs sopeutumaan muuttuviin tilanteisiin, systemaattinen, lojaaliutta herättävä, saavuttaa lopputulokset ihmisten kanssa, pystyy pitämään homman tasapainoisesti toimivana, eli pystyy tuottamaan haluttua lopputulosta olemassaolevilla resursseilla, ymmärtää alaistaan, on asiantunteva alallaan mutta ei tee kaikkea itse, ja osaa antaa tarkkoja käskyjä, pitää huolen siitä että paska ei valu alaspäin, sosiaaliset taidot ovat erinomaiset, tuloksellisuus, määrätietoisuus, tavoitteellisuus, alaisten oikeudenmukainen, tasapuolinen kohtelu, pystyttävä tekemään vaikeitakin päätöksiä, pystyttävä seisomaan päätöstensä takana. [2; 8; 9; 10; 11; 12.]

Vastauksista voidaan päätellä, että hyvä johtaja on monen eri ominaisuuden summa. Täydellistä johtajaa ei yksinkertaisesti ole saati voi olla olemassa. Sellainen johtaja, joka pitäisi yllä mainitut ja muut listasta puuttuvat, niin sanotut hyvät johtajan ominaisuudet, olisi täydellinen sekä ihmisenä että johtajana. Täydellisyyteen on tässäkin asiassa hyvä pyrkiä. Loppuen lopuksi alaiset kuitenkin toteavat johtajan olevan joko hyvä tai huono omien, elämän aikana kuultujen, nähtyjen ja opittujen asioiden pohjalta.

Oma mielipiteeni on, että hyvän johtajan käsite on jokaisen henkilön omassa mielessä. Olen myös sitä mieltä, että edellä mainitut hyvän johtajan piirteet kuuluvat hyvän johtajan piirteisiin. Lista on kuitenkin vajavainen. Listan täydelliseksi saamiseksi pitäisi valita todella iso joukko ihmisiä, jotka ovat joko olleet johdettavina tai toimivat itse johtajina. Näin saataisiin kattava kuva siitä, minkälainen voisi olla niin kutsuttu täydellinen johtaja. Tätä työtä varten tehty kysely antaa kuitenkin suuntaa antavan kuvan siitä, minkälainen hyvä johtaja voisi olla.

7.4 Syväjohtamisen määritelmä

Päätin ottaa osaksi tämän insinööriyön johtajuutta käsiteltävää osuutta syväjohtamisen mallin. Tätä johtamisen mallia on alettu käyttää varsinkin suomalaisissa yrityksissä. Suurinta käyttö on kuitenkin Puolustusvoimissa, jossa syväjohtamista opetetaan varusmiehille varusmiesaikana, kadeteille heidän opintojensa aikana ja henkilökunnalle sen jatkokoulutuksessa. [12.]

Syväjohtamisen malli perustuu neljään kulmakiveen: luottamuksen rakentaminen, älyllinen stimulointi, inspiroiva tapa motivoida ja ihmisen yksilöllinen kohtaaminen. [13, s. 22; 14, s. 52] Puolustusvoimien oppien mukaisesti hyvä johtaja osaa ja hallitsee nämä kulmakivet.

Kysely [liite 1] LiveCrew'n johtajille tuotti hyvin mielenkiintoisia tuloksia syväjohtamisesta. Jokainen johtaja yhtä lukuun ottamatta löysi syväjohtamisen mallista ainoastaan hyvää, ja moni päätti ottaa tämän mallin piirteitä mukaan omaan johtamiseensa. Syväjohtamisen malli sisältää sellaisia asioita, joita johtaja johtamistyössä arvostaa.

Mallissa on monia ulottuvuuksia, jotka yhdessä luovat perustan johtajan johtamistyyllille ja johtamisominaisuuksille. Mallin pohjalta voidaan myös ymmärtää, että jokainen johtaja käyttää joskus seuraavia ulottuvuuksia: ammattitaito, luottamuksen rakentaminen, inspiroiva tapa motivoida, älyllinen stimulointi, ihmisen yksilöllinen kohtaaminen, kontrolloiva johtaminen, passiivinen johtaminen, tehokkuus, tyytyväisyys ja yrittämisen halu. [14, s. 56.]

Käytän syväjohtamisen mallia vertailukohtana tutkiessani LiveCrew'n johtamista, ryhmän johtamisasemassa olevien henkilöiden toimia ja heidän johtamisperiteitään.

7.5 Johtaja ja johtaminen LiveCrew'ssä

LiveCrew'ssä johtaja-asemaan valikoituu lähes poikkeuksetta työntekijä, joka haluaa olla johtaja. Koska kyseessä on vapaaehtoinen organisaatio, ei ketään pakoteta toimimaan johtajana tai missään tehtävässä ilman henkilön omaa suostumusta johtamistehtävään tai työtehtävään. Johtajaksi ei myöskään jouduta heti ensimmäisenä

työvuotena, vaan työntekijän annetaan kartuttaa vähintään vuosi kokemusta ja kokemuksia omasta työstään. Näin saadaan tulevaa johtamistehtävää varten kattava asiantuntijapohja, jonka avulla alaisten johtaminen sujuu entistä helpommin ja tuottavammin.

LiveCrew'n johtajavalinnoissa painottuvat samat tekijät kuin muissakin työorganisaatioissa. Tärkeitä tekijöitä ovat muun muassa kokemus johtamistehtävää käsittelevässä työssä, kommunikointitaidot, kyky johtaa useita alaisia, stressinkäsittelytaito ja kyky hallinnoida monta tehtävää ja niitä tekeviä henkilöitä samanaikaisesti. Se, mikä tekee LiveCrew'n johtajatehtävissä toimivasta henkilöstä erilaisen verrattuna muihin työelämän johtajiin, on halu ja kyky alkaa johtaa muita ihmisiä jo ensimmäisen työvuoden jälkeen. LiveCrew:ssä tietotaitoa jaetaan estoitta eteenpäin, ja näin luodaan luja pohja, josta uusien työntekijöiden on helppo ponnistaa eteenpäin. Työntekijät profiloituvat ensimmäisen vuoden jälkeen lähes poikkeuksetta johdettaviin ja johtajiin. Poikkeuksiakin on, eikä ole mitenkään epätavallista, että työntekijät hakevat johtamistehtäviin sen jälkeen, kun he ovat olleet LiveCrew'n työntekijöinä monta vuotta. Omien huomioideni kautta olen todennut, että molemmat vaihtoehdot ovat todennäköisiä.

Kun tarkastellaan LiveCrew'n johtajia syväjohtamisen mallin ja sen kulmakivien pohjalta, voin oman kokemukseni pohjalta todeta, että jokaisessa johtajassa on ollut huomattavissa tekijöitä yhdestä tai useammasta syväjohtamisen kulmakivestä. Oma mielipiteeni on, että jokaisessa LiveCrew'n johtaja-asemassa olevassa henkilössä on piirteitä jokaisesta kulmakivestä. Jos tällaisessa vapaaehtoisessa organisaatiossa johtajalta puuttuisi kyky rakentaa luottamusta, stimuloida alaisiaan älyllisesti, motivoida alaisiaan tai kohdata heitä yksilöllisesti, ei johtamisesta tulisi mitään ja johtaja pitäisi vaihtaa toiseen. Tähän päivään mennessä LiveCrew:ssä ei ole tarvinnut vaihtaa johtajaa näiden syväjohtamisen mallin mukaisten asioiden takia.

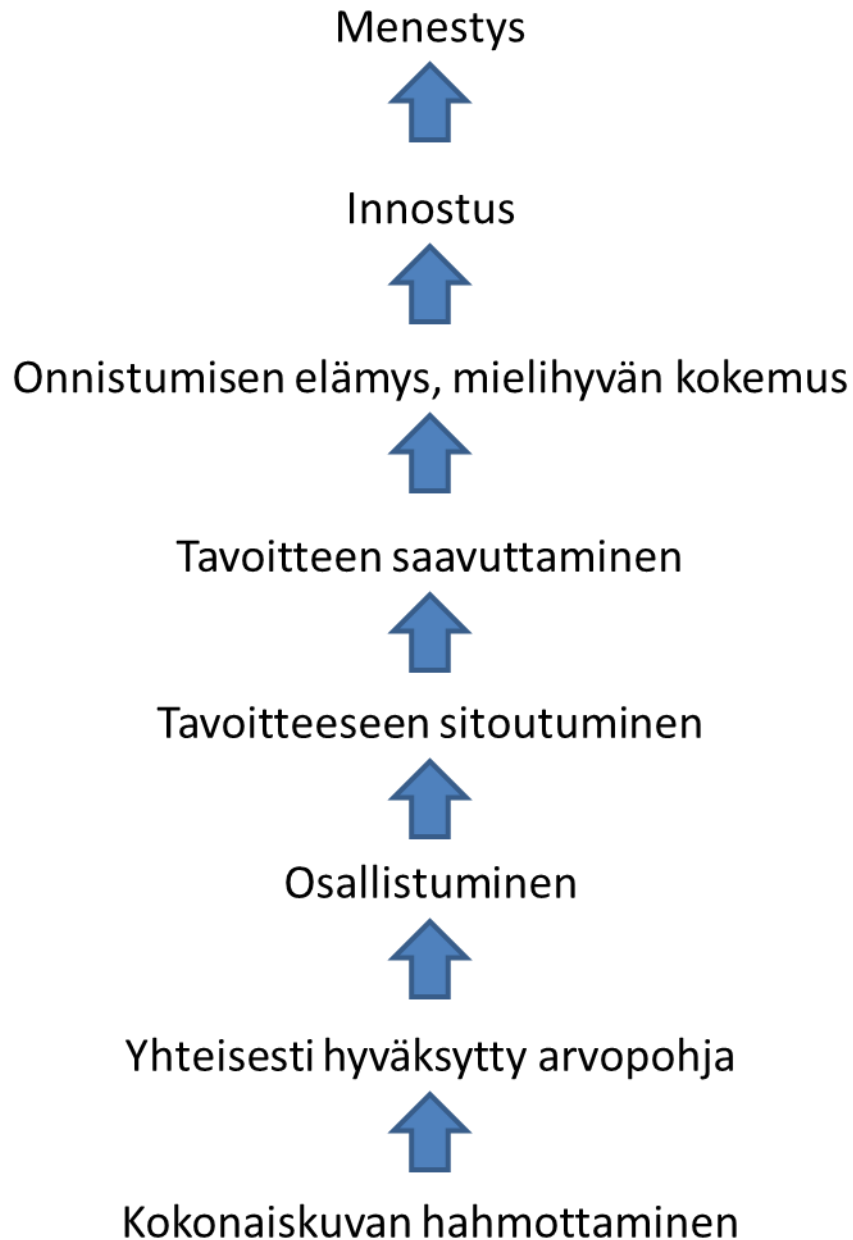
Jotta LiveCrew'n kaltaisen vapaaehtoisen organisaation johtajat pystyisivät toimimaan ja johtaminen sujuisi ilman kitkatilanteita, tulee johtajan käskyttämisen toimia. Vaikka suoranainen käskyjohtaminen on edelleen vahvasti läsnä suomalaisessa työkuulttuurissa (ja varsinkin Puolustusvoimissa) [15, s. 12], se on LiveCrew'n tapauksessa muotoutunut omaan muotoonsa. Johtajat antavat ja jakavat edelleen käskyjä, mutta niiden tarpeelliseen muokkaukseen osallistuvat myös alaiset. Tällä ei tarkoiteta

käskyjen toteuttamatta jättämistä, vaan muokkaamista yhdessä sen antaneen johtajan kanssa. Tällaiset muokkaukset tapahtuvat yleensä siinä kohtaa, kun asiasta paremmin tietävä työntekijä (niin sanottu spesialisti) osaa antaa asiaan parempaa tietoa kokemuksensa myötä tulleen tietotaidon pohjalta. Näin johtajan käskystä saadaan entistä tehokkaampi, ja sen toteutukseen myös alaiset ovat sitoutuneet oman vaikutusmahdollisuutensa ansiosta.

LiveCrew'n johtajilla on muista työpaikoista poiketen myös yksi suuri vahvuusalue – yksilöllinen kohtaaminen. Tämä syväjohtamisen mallin kulmakivi toteutuu LiveCrew:ssä ja muualla Assemblyn organisaatiossa ehkä paremmin kuin missään muualla. Johtajat ja alaiset ovat hyvin useasti kavereita, ja asioita käydään lävitse hyvissä ajoin ennen tapahtumia hyvässä yhteishengessä. Kun päästään itse tapahtumiin asti, toimivat johtajat ja alaiset yhteistyössä yhteisen hyvän eteen. Johtajan puolelta tätä kuviota voidaan kutsua jalkautumiseksi alaisten pariin [15, s. 20]. Johtaja on alaistensa välittömässä läheisyydessä. Näin asioista voidaan keskustella välittömästi ja asioihin puuttua ilman minkäänlaista ajallista viivästystä.

LiveCrew:ssä on alusta asti ymmärretty, että työntekijät eivät ole ainoastaan työvoimaa vaan ihmisiä. Johtaja ei johda työvoimaa vaan ihmisiä. [15, s. 43.] Tämä on hyvä pitää mielessä, kun johdetaan. Johtajan tulee ymmärtää alaistensa tarpeet, ottaa huomioon heidän erikoistaitonsa ja oppia käyttämään näitä sekä muita alaisten taitoja hyvässä hengessä. Ihmiset ovat yksilöitä, heitä tulee kohdella sen mukaisella tavalla.

Ilkka Haapalainen on teoksessaan Jämäkkä esimies vaikeiden työsuhteiden ratkaisijana [15] kehittänyt tehokkaan johtamisen perusmallin. Kuvaa tutkiessani totesin sen sisältävän juuri sellaisen kehityskaaren, miten LiveCrew'n johtajat johtavat alaisiaan (kuvio 9).



Kuvio 9. Ihmisten tehokkaan johtamisen perusmalli [15, s 48].

Kuvion 9 mukaisesti myös LiveCrew'n vuosittainen toiminta kehittyy tapahtuman etukäteissuunnittelusta lopun onnistumisen tunteeseen. Ensin hahmotetaan kokonaiskuva, mitä ollaan tekemässä, milloin ja minkälaisin resurssein. Sen jälkeen mietitään ensin johtajien kesken ja tämän jälkeen muu henkilöstö mukaan tuoden, mitä ollaan tekemässä ja miten se toteutetaan. Työntekijät valitaan töihin, jolloin jokainen samalla sitoutuu yhteiseen tavoitteeseen eli LiveCrew'n vastuiden

läpiviemiseen kiitettävästi. Tavoitteet saavutetaan tapahtuman päättyessä, mistä seuraavat mallin mukaiset kolme viimeistä askelta.

Osana johtajien toimintaa on myös alaisten arviointi. Johtajat arvioivat sekä tietoisesti että alitajuisesti omien alaistensa toimintaa ennen tapahtumia, tapahtumien aikana ja tapahtumien jälkeen. Kiitettävästi toimineet työntekijät saavat kiitosta ja, vaikkakin harvoin, huonosti toimineet työntekijät eivät pääse seuraavaan tapahtumaan mukaan. Näissä tapauksissa alaryhmän johtaja käsittelee asian yhdessä funktiovastaavan kanssa. Nämä kaksi johtajaa yhdessä päättävät miten asiassa toimitaan. Tulee kuitenkin muistaa, että tämä kuvio toimii myös toisinpäin – alaiset arvioivat johtajan toimia samalla tavalla koko ajan. ”Sinut voidaan nimittää johtajaksi ylempiesi toimesta, mutta johtaja sinä olet vasta sitten kun alaisesi ovat päättäneet sinun olevan sellainen.” [16, s. 24.] Johtajan on siis toimittava yhteisen edun hyväksi ennen, kuin hän voi alkaa ajatella omaa etuansa. Tällä tavalla johtaja saavuttaa alaistensa kunnioituksen.

Johtajan haasteena vapaaehtoisessa organisaatiossa on juuri vapaaehtoisuus. Kaikilla työntekijöillä on oma elämänsä Assemblyn ulkopuolella, ja se vaikuttaa vapaaehtoistoimiin osallistumiseen. Tämän takia johtajan on löydettävä tasapaino johtamiensa alaisten siviilielämän ja Assemblyyn liittyvien asioiden suhteen. Johtajan on myös otettava huomioon alaisikseen valikoituneiden työntekijöiden elämäntilanteet. [15, s. 98.] Jos esimerkiksi lapsen syntymä estää työntekijän osallistumisen tapahtuman järjestämiseen, tulee työntekijän ja hänen lähimmän esimiehensä keskustella asiasta, jotta tilanteeseen saadaan selvyys ja mahdollisesti työntekijä korvattua uudella.

LiveCrew'n johtamista voidaan katsoa myös toisesta näkökulmasta. John Adair kirjassaan *How to Grow Leaders* [16] jakaa johtamisen kolmeen eri tasoon. Nämä tasot ovat strateginen johtaminen, operationaalinen johtaminen ja tiimijohtaminen. Nämä eri johtamistasot ovat löydettävissä myös LiveCrew'n sisältä.

Strategisen johtamisen tason muodostaa funktiovastaava. Hänellä on lopullinen vastuu siitä, mihin suuntaan LiveCrew liikkuu ja mitä se tekee. Päätöksenteossa häntä auttavat Assemblyn pääjärjestäjät. Heiltä myös saattaa tulla strategisiin päätöksiin vaikuttavia käskyjä ja ohjeistuksia. Lisäksi operationaaliseen tasoon kuuluvaksi laskettavat

alaryhmien johtajat osallistuvat strategisten päätösten suunnitteluun. Lopullinen päätösvalta on kuitenkin funktiovastaavalla. Tämän opin toimiessani funktiovastaavana.

Operationaalisen tason johtajat voivat joissakin alaryhmissä myös olla tiimijohtajia. Tällöin johtajassa yhdistyy kahden eri tason johtaja. Tällä voi olla hyviä sekä huonoja puolia. Hyväksi puoleksi voidaan katsoa johtajan suuri ymmärrys siitä, mitä LiveCrew kokonaisuutena tekee. Huonoksi puoleksi voidaan laskea mahdollinen ylistressautuminen liian ison työtaakan alla. Omien kokemuksieni pohjalta voin sanoa, että asian laita on joskus ollut juuri näin. Näissä tilanteissa asiaan on puututtu heti.

Tiimijohtajat ovat lähellä varsinaista tuotantoa. He ovat niitä, jotka tarkkailevat työn laatua ja monissa tapauksissa LiveCrew'ssä myös itse osallistuvat materiaalin tuottamiseen. Tämä johtuu jo yksinkertaisesti siitä että LiveCrew'ssa, kuten muillakin ryhmillä, on asetettu tietty raja siihen, kuinka paljon työntekijöitä ryhmällä voi olla tapahtumakohtaisesti. Tämä raja itsessään pakottaa johtajaportaan osallistumaan itse tapahtumapaikan tuotantoon ja työskentelyyn ruohonjuuritasolla. Vastaavaa kuviota ei näy varsinkaan isommissa yrityksissä. Johtajat ovat johtajia, työntekijät ovat työntekijöitä. Käskyt ja ohjeet tulevat näissä tapauksissa johtajilta, minkä jälkeen työntekijät suorittavat annetut käskyt enemmän tai vähemmän ilman mitään halua muuttaa annettuja käskyjä.

Johtajien koulutus on myös hyvin tärkeää koko organisaation toiminnan kannalta [16, s. 73]. LiveCrew'ssä tämä koulutus koostu pääpiirteittäin funktiovastaavan tietojen välittämisestä alaryhmien johtajille. Näin alaryhmien johtajat pidetään tietoisena siitä, mitä heiltä odotetaan ja mitä heidän pitäisi tehdä oman ryhmänsä kanssa.

LiveCrew'n johtajat näkevät johtamisen ja johtajan LiveCrew'n organisaatiossa hyvin samalla tavalla. Johtaminen nähdään pikemminkin vertaisjohtajuutena kuin alaisten johtajuutena. Tässä voidaan huomata aikaisemmin työssä mainittu kavaruussuhde alaistensa kanssa. Alaisia ei niinkään nähdä alaisina vaan kavereina. Myös johtajan osallistumista työhön alaistensa kanssa pidettiin erittäin suuresti arvossa. Johtajat eivät oleskele omalla tasollaan, vaan tekevät työtä ruohonjuuritasolla yhdessä alaistensa kanssa.

LiveCrew'n johtajat ovat hämmästyttävän samaa mieltä siitä, miten tällaista vapaaehtoista organisaatiota tulee johtaa. Myös siitä, minkälainen johtaja LiveCrew:ssä johtajana toimivan pitäisi olla, ollaan hyvin vahvasti samaa mieltä. Oma mielipiteeni on, että tällainen tiedostamaton yhteisymmärrys on varsin ainutlaatuinen mitä tahansa työtä tekevän organisaation johtamisportaassa. Tällainen tilanne jatkoa ajatellen ei voi olla kuin hyvä asia.

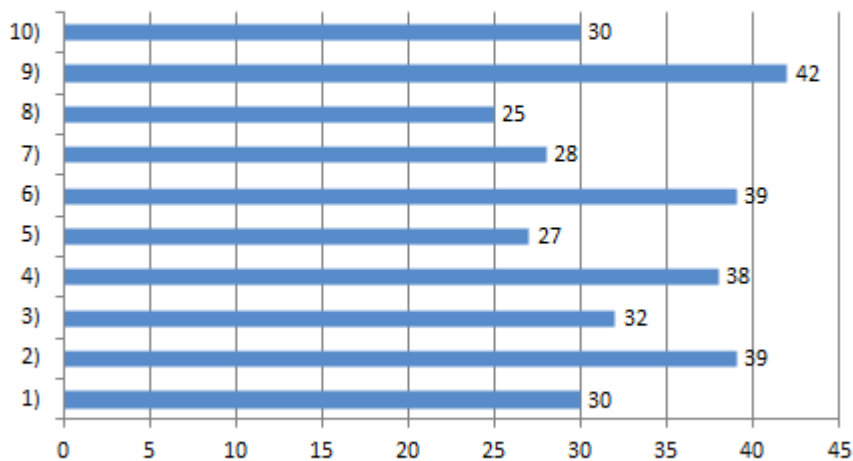
Johtajan ominaisuudet

Osana kyselyä, jonka lähetin LiveCrew'n johtajille ja Puolustusvoimien edustajalle, annoin osallistujille listan ominaisuuksista, jotka heidän tulisi saattaa oman mielensä mukaiseen tärkeysjärjestykseen [17]. Johtajien tuli asettaa seuraavat ominaisuudet tärkeysjärjestykseen. Olen antanut jokaiselle ominaisuudelle numeroarvon selventääkseni kuviota 10.

- 1) Johtaminen omalla esimerkillä
- 2) Intohimo omaa tehtävää/työtä kohtaan
- 3) On organisoitunut (= ei-organisoitunut johtaja ei johda, hän jahtaa omaa häntäänsä. Ei-organisoitunut johtaja henkii ympärilleen ei-organisoitumista. Jos sinä olet sekaisin, tiimisi on myös sekaisin. Kun olet organisoitunut, tuotat tulosta paremmin ja niin myös muutkin ympärilläsi.)
- 4) Delegointi
- 5) Asian ja vastuun omaksi ottaminen
- 6) Tehokas kommunikointi
- 7) Rohkea ja rehellinen
- 8) Hyvä kuuntelija
- 9) Tuntee työntekijänsä/alaisensa ja heidän vahvuutensa/heikkoutensa

10) On seuraaja (johtaja-seuraaja: löytää oman tiimensä arvon, inspiroituu omasta tiimistään, rohkaisee omaa tiimiään kommunikoimaan, "brainstormaamaan" ja olemaan avoin.)

Kuviossa 10 on laskettu yhteen neljän LiveCrew'n johtajan ja Puolustusvoimien edustajan jokaiselle yllä mainitulle kohdalle antamat pisteet. Mitä suuremmat pisteet ominaisuus on saanut, sitä tärkeämpi ominaisuus on kyselyyn vastanneiden johtajien mielestä ollut.



Kuvio 10. Johtajan ominaisuudet asetettuina tärkeysjärjestykseen kyselystä saatujen tulosten mukaan.

Kuviosta voidaan todeta, että tärkeimpänä ominaisuutena haastatellut johtajat pitivät työntekijöidensä ja alaistensa sekä heidän vahvuuksiensa ja heikkouksiensa tuntemisen. Vähiten tärkeänä ominaisuutena johtajat ovat pitäneet sitä, että johtajan tulisi olla hyvä kuuntelija.

En sen tarkemmin kyselyä tehdessäni painottanut haastateltaville, että jokainen mainituista johtajan ominaisuuksista on instigatorblog.comin mielestä tärkeä yrityksen johtamisominaisuuksista [17].

Omat mielipiteeni ovat samassa linjassa kyselystä saatujen vastausten kanssa. Ainoa yllätys oli hyvän kuuntelijan pistearvon jääminen viimeiseksi. Toisaalta voidaan todeta eri kysymysten kohdissa suuriakin eroja eri henkilöiden pisteissä. Näihin piste-eroihin voidaan jälleen löytää pohja erilaisista kokemuksista sekä johtajana että johdettavana olemisesta.

8 Yhteenveto

LiveCrew'n kaltaisen vapaaehtoisen organisaation johtamisen ei luulisi olevan helppoa. Yli 70 erilaisen ihmisen saattaminen yhteen, heidän kompetenssiensa ja osaamisensa hallinta ja johtaminen voi olla hyvinkin iso ja rasittava projekti. Insinöörityötä tehdessäni kuitenkin huomasin, että LiveCrew on saatu toimimaan kitkattomasti. Työntekijöiden tietotaitotaso on korkea, mistä kunnia menee hyvin järjestetylle koulutukselle, jossa työtä aikaisemmin tehnyt työntekijä kouluttaa uuden työssä aloittavan henkilön. Lisäksi tämä tietotaito on saatu hyödynnettyä kiitettävästi, mistä hyötyy koko ryhmä ja sen kaikki alaryhmät.

Asiantunteva henkilöstö on yksi tärkeä tekijä LiveCrew'ssä. Toinen iso tärkeä tekijä on sen johtajisto. Asiantuntevat johtajat osaavat johtaa asiantuntevaa henkilöstöä. Lisäksi läheinen toiminta alaisten ja johtajien välillä on saanut aikaiseksi sen, että molempien ryhmien edustajat ovat tulleet kavereiksi keskenään. Tällainen suhde ruokkii ryhmän työtuloksia ja tulevina vuosina parantaa entisestään LiveCrew'n tuotantoa.

LiveCrew'n johtajien ymmärrys johtajuuteen liittyvissä asioissa näkyi tätä työtä tehdessä hyvin vahvasti. Olen päätenyt siihen, että LiveCrew'n johtamistehtäviin on tullut lähes poikkeuksetta valittua juuri oikeat henkilöt oikeaan aikaan. Nämä valitut henkilöt ovat osanneet johtaa omia alaisiaan kiitettävällä tavalla ja samalla viedä koko sitä kokonaisuutta eteenpäin, josta LiveCrew on vastuussa. LiveCrew'n johtajisto on ihmisiä, joihin sen työntekijät, pääjärjestäjät ja asiakkaat voivat luottaa Assembly-tietokonetahtumien AV- ja TV-tuotantoon liittyvissä tekijöissä.

Tutkin tässä insinöörityössä tarkemmin LiveCrew'n henkilöstön kompetenssien ja osaamisen hallintaa, sen kokonaisvaltaista johtamista ja henkilöjohtamista. Kompetenssien ja osaamisen hallinta on helppoa, kun näiden asioiden teoriapohja on

hallussa. Kun työntekijää valitaan töihin, kyky (tai vähintään halu oppia) suorittaa työtehtävä nousee tärkeäksi tekijäksi. Tämä kyky voi myös muodostua tehtävän alussa, jos työhön opettavan ja opetettavan henkilön motivaatiot ovat kunnossa. Osaamisessa tärkeäksi tekijäksi nousee työuran aikana keräämä kokemus, josta osaaminen kerääntyy. Osaamisen hallinta on taas esimiesasemassa olevan työntekijän vastuulla. Jos johtaja ei ole ajan tasalla siitä, mitä oma alainen osaa, ei hän voi osata johtaa alaistaan kiitettävällä tavalla.

Johtamista käsitellään monissa kirjoissa, ja monet henkilöt kiertävät kertomassa johtamisesta. On hyvä ymmärtää, että nämä kirjat ja henkilöt käsittelevät johtamista teorian ja niiden omien kokemusten pohjalta, joita he ovat saaneet johtajana ja johdettavana olemisesta. Jokaisen henkilön kokemukset näissä asioissa eroavat toisistaan. Myös erilaiset johtamistyyliä vaikuttavat johtamisesta saatuihin kokemuksiin ja siitä saatuihin erilaisiin näkökulmiin. Tällaiset erot kokemuksissa ruokkivat henkilökohtaista kehittymistä johtajana ja saavat johtamisesta kiinnostuneet tekemään aiheesta uusia kirjoja ja esitelmiä.

Työssä onnistuttiin kartoittamaan mainittujen alueiden toiminnot ja tapahtumat LiveCrew'n organisaatiossa ja vetämään siitä johtopäätökset hyvin toimivasta ja edelleen kehittyvästä organisaatiosta kaikkine alaryhmineen.

Insinöörityön tekemisen aikana opin viisi vuotta johtamastani organisaatiosta asioita, joista osasta olin tietoinen, osasta en ollut tietoinen ja näin jälkikäteen tarkasteltuna osasta olin alitajuisesti tietoinen. Näiden kaikkien osa-alueiden ymmärtäminen insinöörityön loppuvaiheessa on ollut palkitseva ja valaiseva kokemus yhteisöstä, jonka jäsenenä olen saanut olla jo monen vuoden ajan. Uskon näkeväni vielä monta vuotta, joiden aikana LiveCrew kehittyi organisaationa sen työntekijöiden ja johtajien käsissä.

Lähteet

- 1 Aakko, Pekka. 2012. CEO, Assembly Organizing Oy, Helsinki. Sähköpostikeskustelu 4.4.2012.
- 2 Kirjavainen, Juho. 2012. Funktio vastaava, LiveCrew, Assembly Organizing, Helsinki. Sähköpostikeskustelu 23.3.2012.
- 3 Kalliomäki, Susanna & Seppänen, Nana. 2009. Tästä äitisi sinua varoitti! – LiveCrew'n 10-vuotishistoriikki. Espoo: Metropolia Ammattikorkeakoulun digipaino.
- 4 Gruetzmacher, Thomas. 2004. PC Demoscene FAQ. Verkkodokumentti. <<http://tomaes.32x.de/text/faq.php>>. 16.6.2004. Luettu 14.8.2011.
- 5 The Demoscene. Verkkodokumentti. <<http://www.demoscene.info/the-demoscene/>>. Luettu 17.8.2011.
- 6 Nurmi, Timo & Sorjanen, Timo. 2001. Gummeruksen suuri sivistyssanakirja. Jyväskylä: Gummerus Kustannus.
- 7 Haarala, Risto. 2004. Suomen kielen perussanakirja. Helsinki: Edita Prima Oy.
- 8 Viljanen, Kim. 2012. Funktio vastaava, LiveCrew, Assembly Organizing, Helsinki. Sähköpostikeskustelu 23.3.2012.
- 9 Haglund, Arttu. 2012. Compostudion tuottaja, LiveCrew, Assembly Organizing, Helsinki. Sähköpostikeskustelu 23.3.2012.
- 10 Potila, Jouni. 2012. TV-ohjaaja, LiveCrew, Assembly Organizing, Helsinki. Sähköpostikeskustelu 23.3.2012.
- 11 Klang, Ilkka. 2012. Lähetysyksikön tuottaja, LiveCrew, Assembly Organizing, Helsinki. Sähköpostikeskustelu 23.3.2012.
- 12 Larjava, Janne. 2012. Yliluutnantti, Puolustusvoimat, Merivoimat, Suomenlahden Meripuolustusalue, Kirkkonummi. Sähköpostikeskustelu 23.3.2012.
- 13 Havunen, Risto. 2007. Kehitä valmentajan taitojasi esimiestyöskentelyssä. Jyväskylä: Gummerus Kustannus.
- 14 Sotilasjohtajien johtaja- ja kouluttajakoulutus-johtajaksi kasvaminen -vihko. 2004. Puolustusvoimat.
- 15 Haapalainen, Ilkka. 2005. Jämäkkä esimies vaikeiden työsuhdetilanteiden ratkaisijana. Helsinki: Edita Prima.
- 16 Adair, John. 2005. How to grow leaders: the seven key principles of effective leadership development. Great Britain: CPI Antony Rowe.

- 17 Yoskovitz, Ben. 2007. 10 Essential Business Leadership Skills. Verkkodokumentti. <<http://www.instigatorblog.com/10-essential-business-leadership-skills/2007/04/16/>>. 16.4.2007. Luettu 2.9.2011.
- 18 Sanasto. Verkkodokumentti. Suomen Mediaopas. <www.mediaopas.com/sanasto>. Luettu 20.8.2011.
- 19 Dreamhack. Verkkodokumentti. <www.dreamhack.se>. Luettu 5.9.2011.
- 20 Assembly. Verkkodokumentti. <www.assembly.org>. Luettu 5.9.2011.
- 21 Williams, Jeremy. Demographics: Behind the Scene. Verkkodokumentti. <http://archive.org/details/Demographics_BehindtheScene>. Luettu 13.9.2011.
- 22 Types of Leadership. Verkkodokumentti. Vectorstudy.com. <http://www.vectorstudy.com/management_topics/types_of_leadership.htm>. Luettu 15.9.2011.
- 23 Partanen, Ville. 2012. Kameramies, LiveCrew, Assembly Organizing, Helsinki. IRC-keskustelu 18.3.2012.
- 24 Terho, Paula. 2012. Valokuvaaja, LiveCrew, Assembly Organizing, Helsinki. IRC-keskustelu 18.3.2012.
- 25 Suurnäkki, Timo. 2006. Strateginen henkilöstöjohtaminen ja työhyvinvointi. Jyväskylä: Gummerus Kustannus.
- 26 Honkanen, Henry & Nyman, Kai. 2001. Hyvän henkilöarvioinnin käsikirja. Helsinki: Psykologien Kustannus.
- 27 Hokkanen, Simo & Strömberg, Oiva. 2003. Ihmisten johtaminen. Kangasniemi: SHO Business Development.
- 28 Suurnäkki, Timo. 2002. Henkilöstövoimavarojen analysointi, seuranta ja kehittäminen. Jyväskylä: Gummerus Kustannus.
- 29 Markkanen, Mikko. 2002. Onnistu rekrytoinnissa. Juva: WS Bookwell.
- 30 Meincke, Nina & Vanhala-Harmanen, Minna. 2011. Jyväskylä: Bookwell.
- 31 Nissinen Vesa & Anttalainen, Jarno & Kauppinen, Risto. 2008. Sovella syväjohtamista - huipputuloksiin vuorovaikutusta oppimalla. Jyväskylä: Gummerus Kustannus.
- 32 Nissinen, Vesa. 2007. Syväjohtaminen. Hämeenlinna: Karisto.
- 33 Aaltonen, Tapio & Luoma, Mikko & Rautiainen Raija. 2004. Vastuullinen johtaminen – inhimillistä tuloksentekeä. Juva: WS Bookwell.
- 34 Kärkkäinen, Merja. 2005. Yhteisöllinen johtaminen esimiehen työvälteenä. Helsinki: Edita Prima.

- 35 Lundberg, Tom & Rasilainen, Reino & Thiel, Kay-Julius. 2005. Tuntematon sotilas ja johtamisen taito. Porvoo: Motto Universal.
- 36 Korvenoja, Pekka. 2004. TV-kameratyön perusteet. Helsinki: Metropolia Ammattikorkeakoulu.
- 37 Juuti, Pauli. 2006. Johtamista eilen, tänään, huomenna. Helsinki: Minerva Kustannus.
- 38 Isoaho, Minna. 2007. Rohkea johtaja – hyödynnä kritiikki ja villit ideat. Porvoo: WS Bookwell.
- 39 Jalava, Urpo. 2001. Esimiestyö – valmentaminen ja uudistaminen. Helsinki: Tammi.
- 40 Helsilä, Martti. 2002. Käytännön henkilöstötyö. Helsinki: Tammi.
- 41 Heinonen, Jouni. 2006. Mainejohtaja. Juva: WS Bookwell.
- 42 Erma, Jyri. 2009. Viisas mies ei kuse vastatuuleen ja muita huomioita {työ}elämästä. Porvoo: WS Bookwell.
- 43 Ekman, Gunnar. 2004. Johda enemmän, hallitse vähemmän – epäviralliset keskustelut esimiehen työvälineenä. Juva: WS Bookwell.
- 44 Nielsen, Jotte Juul. 2010. Digitaalinen vallankumous. Helsinki: Bonnier Publications.
- 45 Christerson, Rolf. 1991. Johtajan ideakirja. Vårby: Arvonen International Management AB.
- 46 Honkanen, Henri. 2005. Henkilöstöarviointi työelämässä. Helsinki: Edita Prima.
- 47 Karlöf, Bengt. 1999. Johtamisen käsitteet ja mallit. Helsinki: WSOY.
- 48 Klang, Ilkka. 2007. Insinööriyö. Tapahtumakohtaisen televisiolähetyksen perustaminen valtakunnanverkkoon. EVTEK-ammattikorkeakoulu.
- 49 Kivimäki, Jacqueline. 2005. Insinööriyö. The Assembly 2004 DVD Compilation: Managing a Volunteer Project. EVTEK-ammattikorkeakoulu.
- 50 Rytönen, Anu. 2006. Insinööriyö. Ideasta olohuoneisiin – suomalaisen televisiotuotannon kulku. EVTEK-ammattikorkeakoulu.

Kysely LiveCrew'n esimiesasemassa oleville

Tämä kysely lähetettiin valikoiduille, Livecrew:ssä esimiesasemassa oleville ja olleille työntekijöille. Kyselyllä selvitettiin näiden henkilöiden suhtautumista johtamiseen ja johtajuuteen, pyydettiin selittämään insinööriyön aihepiireihin liittyviä sanoja sekä pyydettiin asettamaan tärkeysjärjestykseen tärkeiksi todettuja johtajien ominaisuuksia.

1. Mikä tekijä/osa-alue on organisaation tärkein osa, ja miksi?
2. Miten selittäisit sanat "kompetenssi" ja "osaaminen"?
3. Sinun johtamassasi organisaatiossa on työpaikka vapaana. Työhön hakee ainoastaan yksi hakija jolla ei ole ollenkaan kokemusta työhön -> sinun on kyseisessä tilanteessa otettava työntekijä töihin, muuten homma ei kokonaisuutena yksinkertaisesti toimi. Muualla organisaatiossa on samaa/samanlaista töitä tekeviä ihmisiä jo ennestään. Miten lähtisit ajamaan uutta työntekijää sisään työhön (vapaa sana)?
4. Määrittele sanat "johtaa" ja "johtaja".
5. Mitä on johtaminen?
6. Mitä on syväjohtaminen? Miten se toimii? Kuinka käyttää syväjohtamisesta jokapäiväisessä työskentelyssä? (Jos et tiedä mitä syväjohtaminen on: <http://fi.wikipedia.org/wiki/Syv%C3%A4johtaminen>. Lue sivu ja koita vastata niin kuin oma mielesi tekstin käsittää = vältä suoraa lainausta, pureskele asiaa hetki!)
7. Minkälainen johtaja on hyvä johtaja?
8. Miten ymmärrät käsitteen "edestä johtaminen?"
9. Aseta seuraavat johtajan ominaisuudet oman mielesi mukaan tärkeysjärjestykseen (10 tärkein, 1 vähiten tärkein)
 - johtaminen omalla esimerkillä
 - intohimo omaa tehtävää/työtä kohtaan

- on organisoitunut (= ei-organisoitunut johtaja ei johda, hän jahtaa omaa häntäänsä. Ei-organisoitunut johtaja henkii ympärilleen ei-organisoitumista. Jos sinä olet sekaisin, tiimisi on myös sekaisin. Kun olet organisoitunut, tuotat tulosta paremmin ja niin myös muutkin ympärilläsi)

- delegointi

- asian ja vastuun omaksi ottaminen

- tehokas kommunikointi

- rohkea ja rehellinen

- hyvä kuuntelija

- tuntee työntekijänsä/alaisensa ja heidän vahvuutensa/heikkoutensa

- on seuraaja (johtaja-seuraaja: löytää oman tiiminsä arvon, inspiroituu omasta tiimistään, rohkaisee omaa tiimiään kommunikoimaan, "brainstormaamaan" ja olemaan avoin)

10. Mitä erilaisia johtajatyyppejä olet omissa työpiireissäsi huomannut (vapaa sana)?

11. Miten kuvailisit itseäsi johtajana?

12. Miten haluaisit kehittyä seuraavan kymmenen vuoden aikana johtajana (voit halutessasi käyttää aikaisempia kohtia ja niihin antamiasi vastauksiasi pohjana)?

13. Johtaja Livecrew:ssä - mitä ajatuksia tämä sinussa herättää? Minkälainen mielestäsi johtaja Livecrew:ssä yleisesti on (kolme luonteenpiirrettä/vapaa sana/muu valitsemasi ilmaisutapa)? Mitkä ovat yleisesti hänen/heidän vahvimmat osaamisalueet? Mitkä lasketaan heikkouksiksi? Lisää myös loppuun vapaa sana-osuus jos haluat purkaa aihetta lisää.

14. Johtaminen Livecrew:ssä - mitä ajatuksia tämä sinussa herättää? Miten livecrew:läinen johtaja johtaa joukkojaan ennen tapahtumaa/tapahtuman aikana/tapahtuman jälkeen? Mitä hyvää/huonoa olet havainnut johtamisessa niinä vuosina kun olet toiminut johtajana/johdettavana?

Kysely Puolustusvoimien edustajalle

Tämä kysely lähetettiin Puolustusvoimien edustajalle jotta saataisiin kattava pohja insinööriyön johtamista ja johtajuutta käsittelevälle osalle. Kysely on muuten sama kuin Livecrew:n esimiesasemassa oleville työntekijöille lähetetty kysely, poislukien Livecrew-painotteiset kysymykset.

1. Mikä tekijä/osa-alue on organisaation tärkein osa, ja miksi?
2. Miten selittäisit sanat "kompetenssi" ja "osaaminen"?
3. Sinun johtamassasi organisaatiossa on työpaikka vapaana. Työhön hakee ainoastaan yksi hakija jolla ei ole ollenkaan kokemusta työhön -> sinun on kyseisessä tilanteessa otettava työntekijä töihin, muuten homma ei kokonaisuutena yksinkertaisesti toimi. Muualla organisaatiossa on samaa/samanlaista töitä tekeviä ihmisiä jo ennestään. Miten lähtisit ajamaan uutta työntekijää sisään työhön (vapaa sana)?
4. Määrittele sanat "johtaa" ja "johtaja".
5. Mitä on johtaminen?
6. Mitä on syväjohtaminen? Miten se toimii? Kuinka käyttää syväjohtamisesta jokapäiväisessä työskentelyssä (vastaukseksi kelpuutetaan myös PV:n syväjohtamista koskeva materiaali [jos ei suojattua materiaalia])?
7. Minkälainen johtaja on hyvä johtaja?
8. Miten ymmärrät käsitteen "edestä johtaminen?"
9. Aseta seuraavat johtajan ominaisuudet oman mielesi mukaan tärkeysjärjestykseen (10 tärkein, 1 vähiten tärkein)
 - johtaminen omalla esimerkillä
 - intohimo omaa tehtävää/työtä kohtaan
 - on organisoitunut (= ei-organisoitunut johtaja ei johda, hän jahtaa omaa häntäänsä. Ei-organisoitunut johtaja henkii ympärilleen ei-organisoitumista. Jos sinä olet sekaisin, tiimisi on myös sekaisin. Kun olet organisoitunut, tuotat tulosta paremmin ja niin myös muutkin ympärilläsi)
 - delegointi
 - asian ja vastuun omaksi ottaminen
 - tehokas kommunikointi
 - rohkea ja rehellinen
 - hyvä kuuntelija
 - tuntee työntekijänsä/alaisensa ja heidän vahvuutensa/heikkoutensa
 - on seuraaja (johtaja-seuraaja: löytää oman tiiminsä arvon, inspiroituu omasta tiimistään, rohkaisee omaa tiimiään kommunikoimaan, "brainstormaamaan" ja olemaan avoin)

10. Mitä erilaisia johtajatyyppejä olet omissa työpiireissäsi huomannut (vapaa sana)?

11. Miten kuvailisit itseäsi johtajana?

12. Miten haluaisit kehittyä seuraavan kymmenen vuoden aikana johtajana (voit halutessasi käyttää aikaisempia kohtia ja niihin antamiasi vastauksiasi pohjana)?