



Turun yliopisto
University of Turku

RUUDUN TAKANA – ASIANTUNTIJUUS TELEVISIO-OHJELMAN TUOTANTOTIIMISSÄ

Liiketaloustiede, johtamisen ja
organisoinnin pro gradu -tutkielma

Laatija:
Jenni Niemiaho 10162

Ohjaaja:
KTT Anni Paalumäki

10.11.2010
Turku



Turun kauppakorkeakoulu • Turku School of Economics

SISÄLLYS

1	JOHDANTO	7
1.1	Asiantuntijuus televisioalalla	7
1.2	Tutkimuksen tarkoitus ja rajaus	8
2	ASiantuntijuus	11
2.1	Asiantuntijaorganisaatiot	11
2.1.1	Asiantuntijan määritelmä	11
2.1.2	Asiantuntijat ja tiimityö	12
2.1.3	Asiantuntijan motivaatio	14
2.1.4	Vastuu ja johtaminen asiantuntijaorganisaatiossa	15
2.2	Kollektiivinen asiantuntijuus	17
2.2.1	Kollektiivisen tiedon rakentaminen	18
2.2.2	Kollektiivinen kokonaisvastuu	24
2.2.3	Kollektiivisen työn organisointi	26
2.3	Tutkimuksen viitekehys	29
3	TELEVISIO-OHJELMAN TEKEMISEN KOKONAISPROSESSI	32
3.1	Ideasta televisioon	32
3.2	Tuotantotiimin jäsenet televisiotuotannossa	33
3.2.1	Tuotantoporras	34
3.2.2	Ohjaaja	36
3.2.3	Kuvaaja ja leikkaaja	36
3.3	Alan erityispiirteitä	37
4	TUTKIMUKSEN SUORITTAMINEN	39
4.1	Tutkimuksen empiriaan liittyvät valinnat	39
4.2	Tutkimuksen kohdeorganisaatiot	40
4.3	Haastattelujen suorittaminen ja analysointi	41
4.4	Luotettavuuden arviointi	43
5	KOLLEKTIIVINEN ASiantuntijuus JA TIIMIN VUOROVAIKUTUS TELEVISIOTUOTANTOTIIMISSÄ	46
5.1	Asiantuntijuuden ilmeneminen televisiotuotantiimissä	46
5.2	Työn organisointi televisiotuotannossa	47
5.2.1	Työrutiinit	47

5.2.2	Matala hierarkia	50
5.2.3	Jalomielisyys ja tarinankerronta	52
5.2.4	Esteettiset kyvyt.....	57
5.2.5	Yksilöllisyys	58
5.2.6	Raja-aitojen rikkominen	60
5.3	Televisiotuotannon onnistumisen edellytykset	62
5.3.1	Oikeat henkilöt.....	62
5.3.2	Yhteiset tavoitteet ja suunnittelu.....	69
6	YHTEENVETO JA JOHTOPÄÄTÖKSET	73
6.1	Tutkimuksen päähavainnot ja aiempi tutkimus	73
6.1.1	Asiantuntijuus televisiotuotantotiimissä	73
6.1.2	Kollektiivisen työn organisointi.....	75
6.1.3	Onnistunut tuotanto.....	79
6.2	Lopuksi.....	81
	LÄHTEET.....	84

KUVIOLUETTELO

Kuvio 1	Nonakan spiraali.....	19
Kuvio 2	Tietovarannot ja kollektiivinen tiedonrakennus.....	21
Kuvio 3	Tietoperusteinen kollektiivinen asiantuntijuus.....	23
Kuvio 4	Vastuun ulottuvuudet asiantuntijatyössä.....	25
Kuvio 5	Asiantuntijuuden ilmeneminen tiimityössä televisioalalla.....	30
Kuvio 6	Televisiotuotantoon liittyvä hierarkia.....	34

TAULUKKOLUETTELO

Taulukko 1	Kollektiivisen asiantuntijuuden ilmeneminen ja sen edellytykset.....	28
------------	--	----

1 JOHDANTO

1.1 Asiantuntijuus televisioalalla

Nykyajan työelämässä asiantuntemusta tarvitaan alalla kuin alalla. Erilaisissa asiantuntijaorganisaatioissa yksilöllistä osaamista pidetään organisaation olennaisena voimavarana ja ammattitaidon merkitystä korostetaan (Eriksson-Piela 2003, 8). Informaation määrän kasvu on ollut huimaa viimeisen 15 vuoden aikana muun muassa tietotekniikan kehityksen johdosta. Informaation määrä tuskin tulee vähentymään tulevaisuudessa. Samalla paine kehittää yksittäisten asiantuntijoiden osaamista kasvaa koko ajan. Voidaan melkein sanoa, ettei yksilöiltä vaadittavalle tiedolle, taidolle ja osaamiselle ole lainkaan rajoja. Toisaalta kykyämme käsitellä ja muodostaa tietoa tuskin voidaan jatkuvasti tehostaa. Tämän takia on yhä tärkeämpää miettiä miten, asiantuntijat kykenisivät jakamaan omaa tietotaitoaan ja suhteuttamaan tätä osaamista keskenään tehokkaammin, ymmärtämään toistensa näkökulmia ja välittämään tietoa. Tarvitaan uudenlaista asennetta ja halua yhdistää osaamista ja muodostaa tietoa yhdessä. (Parviainen & Koivunen 2004, 3.)

Televisiolla joukkoviestinnän ja kommunikoinnin välineenä on suuri vaikutus meidän ihmiseen. Melkein joka kodissa on televisio ja joissakin jopa useampia. Television voidaan sanoa vaikuttavan hyvin paljon siihen, mitä opimme ja miten kommunikoimme keskenämme (Kellison 2006, 20). Televisiotuotantoyhtiö on asiantuntijaorganisaatio, joka koostuu useista eri ammattiryhmistä. Televisiotuotantotiimeissä työskentelee tuottajia, ohjaajia, kuvaajia, leikkaajia, käsikirjoittajia, toimittajia ja avustavia henkilöitä. Tuotantotiimin jäsenet ovat oman alansa erityisosaajia, eikä muilla tuotantotiimin jäsenillä ole välttämättä toisen työnkuvasta juuri yleistietoja parempaa kuvaa. Koulutus pohja, työtehtävien luonne ja erilaiset ammattikuvaussäännökset pitävät yllä ammattiryhmien välistä työnjakoa. (Eriksson-Piela 2003, 8.) Tuotantotiimin jäsenet, tuotantoharjoittelijoita ja muita avustavia henkilöitä lukuun ottamatta, ovat Tilastokeskuksen ammattiluokittelun (2008) mukaan erityisasiantuntijoita. Asiantuntijoilla on paljon yksilöllistä tietoa, joka tiimityöskentelyn yhteydessä muuttuu mahdollisesti kollektiiviseksi tiedoksi. Kollektiivinen tieto on enemmän kuin yksilöiden tiedot yhteenlaskettuna, usein puhutaan synergiaeduista. Toisin sanoen yhteistoiminnan tuotos on enemmän kuin mitä yksittäin erillään työskentelevät yksilöt saavat aikaan. (Esim. Eskola 1982, 101; Pirnes 1994, 36; Sydänmaalakka 2002, 49.)

Kollektiivinen asiantuntijuus on käsitteenä vielä kovin nuori. Sitä on kuitenkin tutkittu esimerkiksi filosofian, psykologian, kognitiotieteen, politiikan, sosiologian ja liiketaloustieteen aloilla (Parviainen 2006a, 11). Myös elokuva-alalta on tehty tutkimuksia kollektiivisesta asiantuntijuudesta (Hyytiä 2004; Soila-Wadman 2007; Eriksson-Piela

2007). Televisiotuotantoyhtiöiden tuotantotiimien osalta asiaa ei kuitenkaan ole tutkittu lainkaan. Televisiotuotantotoiminta muodostaa omanlaisensa työkuulttuurin ominaispiirteidensä pohjalta. Elokuva- ja televisiotuotannolla on monia yhtymäkohtia, mutta toisaalta ne eroavat toisistaan niin rahoituksen kuin aikataulutuskäytäntöjensä suhteen. Taloustilanne ei juuri vaikuta siihen, katsovatko ihmiset televisiota vai eivät. Monella television katselu voi jopa lisääntyä, kun muut aktiviteetit tulevat liian kalliiksi. Televisiotuotannon prosessiin taantuma kuitenkin vaikuttaa: televisiokanava eli usein ohjelman ostaja ja rahoittaja kiristää rahapussin nyörejä, mikä tarkoittaa konkreettisesti sitä, että sama ohjelma joudutaan tekemään pienemmällä budjetilla. Tällöin usein aikataulua kiristetään ja työryhmän jäseniä vähennetään, mikä voi johtaa esimerkiksi tiimin sisäisen ilmapiirin kiristymiseen tai yhden henkilön tekemään työmäärään.

Televisiotuotannot tehdään aina tiimeissä. Tämän takia on tärkeää, että tiimityöskentelyyn kiinnitetään huomiota. Tiimityöskentely kehittyy jatkuvasti ja tiimien toiminnasta kehitetään jatkuvasti uusia teorioita ja vanhoja kumoutuu, kun kriittistä keskustelua käydään akateemisten tutkijoiden välillä. Työntekijöiden vuorovaikutussuhteet ja verkostot luovat viihtyvyyttä työpaikoilla ja ovat näin omalta osaltaan vaikuttamassa työntekijöiden motivaatioon sekä yrityksen menestykseen. Työn organisoiminen tiimeiksi ei kuitenkaan tarkoita automaattisesti sitä, että asiantuntijoiden tiedot yhdistyisivät. Perinteiset yhteistyön toimintatavat perustuvat valtaosaltaan yksilöasiantuntijoiden kohtaamisiin, jolloin kukin asiantuntija tarkastelee asioita oman asiantuntijuuden lähtökohdista. Televisiotuotantotiimien toiminta perustuu sekä yhteistoimintaan että yksilölliseen asiantuntijuuteen. On mielenkiintoista tutkia miten moniammatillisessa yhteisössä pystytään olemaan samalla asiantuntijayksilöitä ja samalla tekemään yhteistyötä tiimissä. Onko televisiotuotantotiimeissä havaittavissa kollektiivista asiantuntijuutta ja miten ylipäätään tiimitoimintaa voidaan televisiotuotantotiimeissä tehostaa?

1.2 Tutkimuksen tarkoitus ja rajaus

Tutkimuksen tavoitteena on kartoittaa yksilöllisen ja kollektiivisen asiantuntijuuden ilmentymistä televisio-ohjelman tuotantotiimeissä. Tuotantotiimin tarkoitus on saada aikaan tietyin raha- ja aikaresurssein mahdollisimman hyvälaatuinen televisio-ohjelma. Ohjelma on useimmissa tapauksissa jo ostettu jonkin televisiokanavan käyttöön, joten paineet ohjelman valmistumisesta ovat kovat. Televisiotyö on sekä luovaa yksin tehtävää työtä että tiivistä tiimityötä (Saksala, 2008, 61).

Tarkoituksena on selvittää, miten eri alan asiantuntijuuksia käytetään tiimin yhteisen päämäärän saavuttamiseksi. Tutkimus kohdistuu tiimin yhteistyön aikana esiin tulleisiin ilmiöihin. Lähtökohtana on oletus, että moniammatillisessa yhteistyössä asiantuntijuus kehittyy yksilöasiantuntijuudesta kollektiiviseen asiantuntijuuteen, kun ryhdytään yh-

dessä jäsentämään yhteistyön kohdetta. Tutkimuksessa pyritään ensisijaisesti vastaamaan kysymykseen ”*Miten asiantuntijuus ilmenee televisio-tuotantotiimissä?*”. Tutkimuskysymys jaetaan edelleen seuraaviin alakysymyksiin:

- Miten tuotantotiimin jäsenet näkevät yksilöllisen asiantuntijuuden televisioalalla suhteessa kollektiiviseen asiantuntijuuteen?
- Minkälaista vuorovaikutusta tarvitaan kollektiivisen asiantuntijuuden muodostumiseen, ja miten työ tulisi organisoida parhaimman lopputuloksen saamiseksi televisiotuotantoyhtiössä?

Kuten usein ohjelman lopputeksteistä voidaan huomata, tarvitaan televisio-ohjelman tekemiseen monia henkilöitä. Tuotantotiimien jäsenten määrä vaihtelee produktion koon mukaan, ja budjetista riippuen henkilöitä voi tuotantotiimissä olla alle kymmenestä yli kolmeenkymmeneen. Kuitenkin mukana on aina tuottaja, ohjaaja, kuvaaja, leikkaaja, äänittäjä sekä käsikirjoittaja. Useimmiten tiimissä on mukana myös toimittaja ja kuvaussihteeri sekä ohjelman aiheeseen liittyviä muita asiantuntijoita, kuten erilaisia neuvonantajia, psykologeja tai valmentajia sekä kohdehenkilöitä. Kohdehenkilöllä tarkoitetaan henkilöä, jonka elämää ohjelmassa seurataan. Tuotantotiimin jäsenet voivat toimia useammassakin roolissa tiimissä, esimerkiksi ohjaaja voi olla yhtä aikaa myös käsikirjoittaja sekä toimittaja. Tutkimus ei tule koskemaan kaikkia tuotantotiimin jäseniä vaan ainoastaan ydintiimiä. Tällöin tutkimuksen ulkopuolelle jäävät muun muassa jo aiemmin mainitut toimittajat, juontajat ja kuvaussihteerit sekä näiden lisäksi kanavan tuottaja, tuotantopäälliköt, äänileikkaajat, värimäärittelijät, käsikirjoittajat sekä myös tuotantoassistentit/-harjoittelijat. Ydintiimiin kuuluu tässä tutkimuksessa näin ollen tuottaja, ohjaaja, kuvaaja ja leikkaaja. Nämä neljä ovat pääasiassa taiteellisessa vastuussa ohjelmasta. Tämän lisäksi tuottaja on myös vastuussa ohjelman valmistumisesta ajallaan annettujen resurssien puitteissa.

Tuottaja eli työryhmän esimies ei usein ole mukana tuotantotiimin operatiivisessa toiminnassa, mutta vaikuttaa sen toimintaan omalla käyttäytymisellään ja esimerkillään. Hän on myös se, joka valitsee ryhmän jäsenet ja aikatauluttaa tuotannon. Tällöin voisi ajatella, että myös hänellä on erityinen rooli tiimissä ja sen takia myös hänen näkemyksensä tulisi ottaa huomioon. Vastaava tuottaja on lähinnä yrityksen edustaja eikä niinkään tiimin edustaja. Toisaalta nimikkeet ja työnkuvat eri tuotantoyhtiöiden välillä vaihtelevat, ja joissakin tuotantoyhtiöissä on sellaisia käytäntöjä, että tuotannossa mukana ovat vain esimerkiksi tuottaja ja tuotantoassistentti tai vastaava tuottaja ja tuotantopäällikkö. Myös kanavan yhteyshenkilöä kutsutaan tuottajaksi, mutta hän ei usein näe koko tuotantotiimiä eikä näin ollen vaikuta tiimin vuorovaikutukseen.

Tutkimus ei käsittele tiimityön ongelmia vaan pikemminkin kysyy ja kyseenalaistaa, sitä miltä pohjalta asiantuntijat ovat tehneet ja tekevät yhteistyötä keskenään, sekä sillä millä tavoin heidän pitäisi sitä tehdä, jotta yhteistyö eri asiantuntijoiden välillä sujuisi mutkattomasti. Tutkimuksessa keskitytään yksilöiden tunteuksiin ja heidän asiantun-

tijuuden jakamiseen. Tutkielmassa ei tarkastella eroja eri toimialojen työntekijöiden näkökulmasta vaan keskitytään televisiotuotantoyhtiöihin. Toisaalta tulokset ja loppupäätelmät tulevat antamaan lähinnä yrityksen johdolle, ja tässä tapauksessa myös tuottajille käytännön työvälineitä, joita he voivat hyödyntää valitessaan seuraavaa työryhmää ja tehostaa näin tiimin toimintaa ja kollektiivista asiantuntijuutta, jotta televisio-ohjelmaprojekti saadaan päätökseen ajallaan ja budjetin sallimissa puitteissa.

2 ASIANTUNTIJUUS

2.1 Asiantuntijaorganisaatiot

2.1.1 *Asiantuntijan määritelmä*

Perinteisesti asiantuntijuutta on tarkasteltu yksilöllisenä ominaisuutena ja henkilökohtaisina taitoina. Yksilöllisenä ominaisuutena asiantuntijuutta voi ajatella korkeatasoisena, taitavana ja osaavana suorituksena, joka perustuu kokemukseen kautta kehittyneeseen laaja-alaiseen viisauteen. Varsinainen taitava suoritus syntyy siis vuosien kokemuksen myötä, jossa asiantuntijan kokemus perustuu asioiden perinpohjaiseen oppimiseen. Asiantuntija pystyy myös hahmottamaan kokonaisuuden nopeasti ja tekee vähemmän virheitä kuin aloittelija. Kokemuksen myötä osa asiantuntemuksesta muuttuu rutiininomaiseksi toiminnaksi ilman tietoista kontrollia. (Eklund 1992, 41–44.)

Asiantuntijaksi kehittyminen ei ole sattumaa, vaan pitkäjänteisen työn tulosta. Asiantuntijoilta edellytetään erikoistunutta tiedonhallintaa. Televisiotuotannossa tieto kuvaus-tilanteista ja -tekniikasta on hyvin yksityiskohtaista, ja samalla asiantuntijoiden on myös laajennettava ja sovellettava oman asiantuntemuksen ulkopuolista tietoa, joka liittyy olennaisesti työkäytäntöjen ja palvelujärjestelmien kehittymiseen. Pitkään koulutus ei takaa asiantuntijuutta suoralta kädeltä, vaan asiantuntijan on päivitettävä tietojaan ja osaamistaan sekä sopeutettava niitä työympäristössä tapahtuviin muutoksiin. (Saaren-Seppälä 2006, 312.)

Asiantuntijuuteen kuuluu myös kyky hallita ennustamattomia ja epävarmoja tilanteita ja jäsentää ennestään tuntematonta. Asiantuntijan oppimisen tärkein tekijä on henkilön omakohtainen halu muuttua ja ottaa vastaan haasteita (Siltala 1997, 27). Eklundin (1992, 41) mukaan asiantuntemuksen tasoa voidaan nostaa pyrkimällä ratkaisemaan aina vaikeampia ongelmia. Samaa toteaa Oksman (2002, 11): asiantuntijan on osattava siis paitsi analysoida tilanne ja tehdä siitä johtopäätöksiä, myös kehittää suunnitelma, jolla tilanne saadaan ratkaistua.

Parviaisen (2006) mukaan asiantuntijoista on tulossa ristiriitaisten tietojen ja erilaisten ihmisryhmien intressien välittäjiä, eräänlaisia ajatuksen kiteyttäjiä. Monikulttuurisessa ja erilaisuuksia hyväksyvässä yhteiskunnassa ei asiantuntijakaan enää voi olla pelkkä puolueettomasti asioita tarkasteleva arvioija. Asiantuntijoiden itsenäisyys korostuu, ja heiltä odotetaan luovia ratkaisuja sekä vastuun ottamista. Itsenäisten ja joskus itsepäisten asiantuntijoiden johtaminen on haasteellista. (Pesonen 2007, 25.)

Kuten aikaisemmin onkin jo mainittu, on korkeaa koulutusta ja pitkää työkokemusta pidetty yleisinä asiantuntijuuden mittareina. Viimeaikaisissa asiantuntijuustutkimuk-

sisä on kuitenkin kiinnitetty huomiota siihen, että kaikki asiantuntijat eivät toimi samalla tavalla. Toisille asiantuntijoille on tärkeää ja ominaista jatkuva työissä kehittyminen, kun taas toiset pitävät opituissa rutiineissa. Nämä asiantuntijat, jotka koko ajan määrittelevät uudelleen tehtäviä ja toimintojaan, eivät rutinoitu samoihin kaavoihin, vaan ongelmanratkaisu tehdään seuraavalla kerralla entistä korkeammalla tasolla. Toimitaan niin sanotusti koko ajan kompetenssin ylärajoilla. Näin asiantuntija kasvattaa jatkuvasti omaa asiantuntemustaan ja oppii uutta. Tällainen toimintatapa ei rajoitu pelkästään yksilöihin, vaan se voi myös olla tiimien ja työyhteisöjen ominaisuus. (Tynjälä 1999, 160–161.)

2.1.2 Asiantuntijat ja tiimityö

Tiimi voidaan määritellä joukoksi ihmisiä, jotka työskentelevät yhteisten tavoitteiden saavuttamiseksi. Tärkein ero tiimin ja perinteisen työryhmän välillä on se, että perinteisissä työryhmissä vastuu tavoitteiden saavuttamisesta keskittyy ryhmän esimiehelle. Tiimeissä vastuu jakaantuu useammalle henkilölle, parhaassa tapauksessa kaikille sen jäsenille. (Helin 2006, 213.) Pirneksen (1994, 18) määritelmä tiimistä on seuraava: ”Tiimi on ryhmä ihmisiä, jotka itsejohtoisesti yhteisvastuullisesti, tiiviissä yhteistyössä suorittavat tiettyä työkokonaisuutta, ja tiimin jäsenten erilaisuutta hyödyntäen pyrkivät yhteisiin arvopäämääriin ja tavoitteisiin yhteisten pelisääntöjen puitteissa.” Tiimien määritelmiä on lukuisia. Pirnes (1994, 18) kuvailee monipuolisesti määritelmässään tiimin tehtävän. Määritelmä sopii käytettäväksi myös televisiotuotantotiimeistä.

Belbinin (1996, 126–127) mukaan tiimityöskentelyssä on muutamia toisiinsa kytkeytyviä peruseräiteitä. Ensinnäkin tiimin jäsenillä voi olla kaksi tapaa edistää tiimityön tavoitteen saavuttamista. Tiimin jäsenet voivat suoriutua hyvin tehtävistään ammatillisesti ja osata teknisesti toteuttaa vaadittavia asioita. Toisaalta heillä voi olla arvokas tiimityön edistämisen rooli, jolloin tiimin jäsen edesauttaa tiimityöskentelyn onnistumista ja tavoitteen saavuttamista. Jokaisella tiimin jäsenellä tulisi olla hieman molempia taitoja. Tiimin tehokkuus lisääntyy sitä voimakkaammin, mitä laajemmin sen jäsenet ymmärtävät tiimistä löytyvät taidot sekä sopeutuvat omaan rooliinsa tiimissä. Yhteenkuuluvuuden tunteeseen vaikuttavat yksilöiden ominaisuudet, arvot, asenteet ja kulttuuritaustat. Jos ne ovat kaikille tiimin jäsenille samankaltaiset, yhteneväisyys on suuri ja tiimi pystyy tekemään päätökset nopeasti sekä helposti (Hermans 1995, 147).

Tiimityön kehittymisen vaiheet perustuvat Tuckmanin vuonna 1965 esitettyyn malliin siitä, että ryhmien muodostumisen vaiheet olisivat ajallinen jatkumo. Ensimmäinen on ryhmän muodostusvaihe, toisena kuohuntavaihe, kolmantena järjestäytyminen ja viimeisenä suorittaminen. Moni teoreetikko on esittänyt vaihtoehtoisia malleja Tuckmanin kehittämiskäytännöille. Myös Montebellon (1994, 55–56) mukaan kaikkien tiimien on ke-

hityttävä tiettyjen ajallisten vaiheiden kautta, jotta tiimistä tulisi mahdollisimman tehokas. Nämä kehitysvaiheet ovat varovainen yhteistyö, kilpailu, harmoninen yhteistoiminta ja todellinen tiimityö. Yhteistyön alkuvaiheelle on tyypillistä tiimin jäsenten epävarmuus omista ja tiimin kyvyistä. Kilpailuvaiheen jälkeen päästään harmoniseen yhteistoimintaan, jossa kilpailevat asetelmat muuttuvat yhteistyöhakuisiksi ja ryhmän yhteenkuuluvuuden tunne lisääntyy. Viimeisessä vaiheessa tiimi tekee päätökset tehtävistä, niiden toteutuksesta ja arvioinnista yhdessä. Tiimin kehittyminen korkeatasoiseksi yhteistyöorganisaatioksi edellyttää jäseniltä yhteistä vastuuta jäsenten henkilökohtaisesta kasvusta ja suoritusten laadukkuudesta.

Kuipers ja Stoker (2009) eivät kumoa täysin Tuckmanin ja muiden tiimien muodostamisen vaiheita tutkivien teorioita, vaan tuovat siihen toisenlaisen näkökulman. Heidän näkemyksensä mukaan tiimien muodostumisen vaiheita olisivatkin enemmän erilliset toiminnot ja prosessit, joita tiimi käy läpi. Kuipersin ja Stokerin (2009, 399) mielestä tällaisen lineaarisen mallin sijasta olisi hyvä miettiä tiimien muodostumista erilaisina prosesseina. He tutkivat tarkemmin kenttätutkimuksessaan, miten sisäiset suhteet (internal relations), tehtävien hallinta (task management), ulkoiset suhteet (external relations) ja kehitys (improvement) vaikuttavat tiimin toimintaan ja sen suorituskykyyn. Kuipers & Stoker keskittyivät tutkimaan itseohjautuvia tiimejä ja tarkastelivat sitä, onko tiimien muodostumisen vaiheet lainkaan laitettavissa järjestykseen vai pitäisikö tiimin muodostumista käsitellä ennemminkin samaan aikaan tapahtuvina tapahtumasarjoina. (Kuipers & Stoker 2009, 399.)

Katzenbachin & Smithin (1994, 64–76) mukaan tiimin toimivuus edellyttää sitä, että tiimillä on yhteinen, mielekäs päämäärä ja yhteiset suoritustavoitteet. Päämäärä antaa tiimin toiminnalle suunnan. Yhteisvastuu päämäärän saavuttamisesta on tärkeä ryhmän toiminnan kannalta, se ei muodostu pakottamalla, vaan kehittyy tiimin tehdessä työtä sen eteen. Suoritustavoitteet ovat yksityiskohtaisempia, mutta ovat suorassa yhteydessä lopulliseen päämäärään, sillä ne määrittelevät tiimin työtuloksen. Tavoitteiden yksityiskohtaisuus helpottaa myös kommunikointia tiimissä. Yhteiset työskentelytavat ovat keinoja, joilla päämäärä saavutetaan, kun taas toimintaperiaatteet määrittelevät puitteet työnteolle, kuten esimerkiksi valtuudet, suhteet työnjohtoon, palaverikäytännöt ja materiaalin hankinnan.

Hermansin (1995, 151) mukaan tiimin toimintaa voidaan pitää ennen kaikkea sosiaalisena järjestelmänä. On erittäin tärkeää, että tiimin jäsenet pitävät toisistaan, jotta yhteistoiminta olisi parasta mahdollista tai ylipäättään mahdollista. Mitä enemmän tiimin jäsenet ovat toisten kaltaisia asenteiltaan ja arvomaailmaltaan, sitä suurempi yhteenkuuluvuuden tunne syntyy. Yhteenkuuluvuus taas lisää keskustelua ja luottamusta tiimissä, mikä taas lisää tehokkuutta ja johtaa parempiin tuloksiin.

2.1.3 *Asiantuntijan motivaatio*

Työhön sitoutumista käsitellään usein kolmesta toisiinsa liittyvistä eri näkökulmasta. Ensimmäinen näkökulma on se, miten henkilö sitoutuu uraansa ja ammattiinsa. Tämän näkökulman mukaan organisaatio on väline henkilön ammatillisessa kehittämisessä. Toinen näkökulma on organisaation näkökulma siitä, miten vahvasti työntekijä on sitoutunut työhönsä ja työyhteisöönsä. Kolmannessa näkökulmassa tarkastellaan työntekijän affektiivista sitoutumista, jolla viitataan emotionaaliseen sitoutumiseen. Eli siihen, kokeeko työntekijä olevansa osa organisaatiota. Ovatko esimerkiksi työntekijät sitoutuneita työhönsä ja muihin työntekijöihin, mutta eivät niinkään yritykseen, jossa työskentelevät. Työssä sitoutuminen liitetään usein motivaatioon, kun on kyse asiantuntijaorganisaatiosta (Eriksson 2006, 131).

Peltosen ja Ruohotien (1992, 25) mukaan voidaan puhua ulkoisesta ja sisäisestä motivaatiosta. Sisäinen motivaatio perustuu työn palkitsevuuteen sekä työntekijän itsensä toteuttamisen ja kehittämisen tarpeiden tyydyttymiseen. Ulkoinen motivaatio taas liittyy työympäristöön sekä esimerkiksi turvallisuuden ja yhteenkuuluvaisuuden tunteen tyydyttämiseen. Työn sisältö, johon kuuluvat esimerkiksi työn monipuolisuus, haasteellisuus, itsenäisyys sekä työntekijän onnistumisen kokemukset, ovat siis sisäisten palkkioiden ja kestävän työn ilon lähde. Keskeisin sanoma esimerkiksi Maslow'n tai Alderferin tarvehierarkiateorioissa, (ks. esim. Hermans 1995, 141–142) on, että ihmiselle on tärkeää toteuttaa työssä itseään ja tyydyttää kasvun ja kehittymisen tarpeitaan muiden tarpeiden ohella. Yllä mainitut tarpeet ovat kuitenkin selvimmin yhteydessä työn sisältöön, ja tällöin työn sisältö nousee sisäisen motivaation kannalta keskeiseksi. (Pirnes 1994, 29.)

Asiantuntija on itse hakeutunut työhönsä, ja häntä työssään motivoi Sipilän (1991, 58) mukaan työn kiinnostavuus, työn tulokset ja oppimisen kehä, osaavat kollegat ja innostava työilmapiiri, yksilöity palaute ja työnarvostus sekä palkkaus. Näistä työn kiinnostavuus on ehdottomasti tärkein, koska työn tulokset syntyvät omasta innostuksesta. Asiantuntijan on koettava saavansa työstä jotain ja opittava jatkuvasti. Asiantuntija haluaa saada työnsä valmiiksi, saada kulloinenkin ongelma ratkaistua sekä päästä eteenpäin työssään. Mielenkiintoiset haasteet saattavat viedä asiantuntijan täysin mukaan. Onnistuessaan asiantuntija kokee tyydytyksen tunteen, joka kannustaa eteenpäin. Vaikka oma onnistuminen onkin tärkeää, sitä ovat myös osaavat kollegat ja innostava ilmapiiri. Asiantuntijat hakeutuvat mielellään kaltaistensa pariin, koska alalla pidempään olleelta voi oppia paljonkin. Kollegoilta saatu yksilöllinen palaute onkin hyvä motivaattori asiantuntijalle ja työstä sitä kautta saatavalla arvostuksella on hyvin paljon merkitystä. Asiantuntijoilla on hyvin usein myös poikkeuksellisen voimakas kunnianhimo ja halu luoda uutta.

Asiantuntijaorganisaation pääomaa ovat asiantuntijat. Koska asiantuntija käyttää omia ajatuksiaan eli aivojaan työkoneenaan, on ajatustyölle luotava hyvät olosuhteet. Asiantuntija tarvitsee kyvyn ja halun lisäksi myös mahdollisuuden tehdä työ oikein ja hyvin. Tärkein asia laadun varmistamiseksi asiantuntijaorganisaatiossa on aito innostus: asiantuntijoiden motivaatio on pidettävä korkealla. Jotta asiantuntijan motivaatio pysyisi korkealla, on asiantuntijalla oltava jokin kokonaistehtävä, jonka hän saa suunnitella ja toteuttaa itsenäisesti. Myös työympäristö vaikuttaa paljon. On tultava toimeen kollegoiden kanssa, ja välineiden sekä tilojen on oltava riittävät ja toimivat. (Pesonen, 2007, 28–31; 69–72.)

2.1.4 Vastuu ja johtaminen asiantuntijaorganisaatiossa

Asiantuntijaorganisaatioissa on pyritty vähentämään kontrollia ja koordinoitua, koska sen on todettu vaikuttavan työntuloksiin. Asiantuntijoita on pyritty sitouttamaan, jotta pystytään turvaamaan tehokkuus ja ennen kaikkea yrityksen kilpailukyky ja uudistuminen. Tieto, joka tulee henkilöiden mukana organisaatioihin ja kehittyy siellä vuorovaikutusten myötä, on ainutkertainen ja niukka resurssi. Usein huippuasiantuntijoilla on vaihtoehtoja työmarkkinoilla ja yrityksellä on näin ollen suuri riski menettää asiantuntija ja hänen osaamisensa. (Eriksson, 2006, 130.)

Erikssonin (2006, 124) mukaan asiantuntijaorganisaatioiden johtamista on perusteltua tarkastella vuorovaikutteisena ilmiönä, jossa asiantuntijuus ja johtaminen ovat sidoksissa toisiinsa. Vastuun kantaminen tuloksista ja asiantuntijoiden sitouttaminen ovat asiantuntijaorganisaatioiden tärkeimpiä kulmakiviä hyvien tulosten aikaansaamiseksi. Projekti- ja tiimiorganisaatioissa, kuten televisiotuotantotiimissä, asiantuntijoiden ja asiantuntijaryhmien osaamisen ja tiedon yhdistäminen sekä näiden johtaminen ei voi perustua pelkästään virallisiin vaikutussuhteisiin. Asiantuntijaorganisaatioiden johtaminen edellyttää työnjaon järjestelyä uudella tavalla ja vastuiden jakamista niin, että yhteistyö ja vuorovaikutussuhteet vahvistuisivat. (Eriksson 2006, 117.)

Merkittävää uudenlaisten työnorganisoinnin ja uudenlaisiin rooli ja -tehtäväjakoisiin perustuvassa tutkimuksissa on huomio siitä, että yksilötasoisten suoritusten ohella kollektiivisten tiimien ja projektien suoritusten merkitys on yhä tärkeämpää yritysten taloudellisen menestyksen kannalta. Tällöin organisaatioissa johtajuus ei liity pelkästään hierarkkiseen asemaan tai tietyn alan asiantuntijuuteen, vaan kykyyn saada monenlainen asiantuntijuus toimimaan yhdessä. (ks. esim. Eriksson 2006; Hirschhorn & Gilmore 1993; Howard 1995.) Hermansin (1995, 148) mukaan jokaisessa tiimissä on omat valtarakenteensa, joiden tunteminen on tärkeää työskentelyn onnistumiseksi. Valta saattaa jakaantua samoilla perusteilla kuin organisaatiossakin, mutta yleensä varsinkin alussa tiimissä vallitsee niin sanotusti viidakon laki eli vahvin voittaa. Tiimiin muodostuu epä-

virallinen noikkimisjärjestys, joka saattaa vaikeuttaa ryhmän työskentelyä ja joskus jopa tyrehtyttää kommunikoinnin kokonaan.

Johtajan tehtävät, vastuu ja roolit riippuvat siitä, onko kysymyksessä tiimin sisäinen vai ulkopuolinen johtajuus. Sisäinen johtaja on tiimin jäsen, jolla on pääasiassa samantaisia tehtäviä kuin muillakin jäsenillä. Tiimin ulkopuolisen johtajan roolissa taas korostuvat enemmän tiimin välisen yhteistyön koordinointi ja yleisten edellytysten luominen ryhmän toiminnalle. Tiimin johtajan rooli on erilainen kuin perinteinen johtajan rooli. Vastuun siirtäminen tiimeille ja tiimien itseohjautuvuuden lisääntyminen merkitsevät erityisesti valvonta- ja suunnittelutehtävien siirtymistä tiimien omalle vastuulle. Tiimin johtajan tehtävä on sovittaa yhteen tiimin jäsenten yksilölliset tavoitteet sekä tiimin yhteinen tavoite. Kaiken päätöksenteon siirtäminen tiimille ei ole järkevä vaihtoehto, vaan tiiminvetäjän olisi löydettävä tasapaino ohjaamisen ja ohjaamisesta luopumisen välille. (Katzenbach & Smith 1994, 57.)

Kollektiiviseen asiantuntijuuteen liitetään usein myös jaetun johtajuuden käsite, joka perustuu Mary Parker Folletin vuonna 1924 pitämään esitelmään ”Law of situation”. Teoksessa Follet toi esille ajatuksen siitä, että virallisen auktoriteetin seuraamisen sijasta organisaatiossa tulisi seurata niitä henkilöitä, joilla on eniten tietoa juuri kyseessä olevasta asiasta ja tilanteesta. Yksi jaetun johtajuuden käsitteen perusajatuksista onkin, että valta ja auktoriteetti hajaantuvat ja jakautuvat useille työyhteisön toimijoille. Jaetussa johtajuudessa virallinen ja epävirallinen organisaatio tunnustavat avoimesti toisensa ja perinteinen asemaan perustava johtaminen on kyseenalaistettu. (Eriksson 2006, 121–122.)

Jaetun johtajuuden taitoa voidaan kuvata vuorovaikutustaidoiksi, jossa korostetaan yksilöiden johtamisen ohella kykyä johtaa myös monitasoisia suhdeverkostoja. Kysymyksessä on ammatillisesti ja organisatorisesti erillään toimivien yksilöiden ja ryhmien välille luotava vuorovaikutus, jonka avulla voitaisiin luoda uutta tietoa ja osaamista yhteisöllisesti. Kaiken kaikkiaan korostetaan yhteisöllisiä, yhteisiä ja ei-hierarkkisia suhteita. (Eriksson 2006, 126.)

Jaettua johtajuutta perustellaan muun muassa organisaatioiden reagointinopeuden vaatimuksilla. Päätöksenteon tulee olla nopeaa, eikä kaikkiin kysymyksiin ole aikaa hakea vastausta muodollisen johtajan kautta, vaan on tehokkaampaa jakaa päätöksentekovastuuta. Sitä paitsi usein päätöksiin tarvitaan niin monialaista asiantuntijuutta, ettei yksi ihminen pysty hallitsemaan kaikkea tietoa ja taitoja, joita hän tarvitsisi johtaakseen dynaamista organisaatiota. (Eriksson 2006, 142.)

Jaetun johtajuuden käsite on lähellä jaetun asiantuntijuuden käsitettä. Se on kehitelty kuvaamaan tilannetta, jossa asiantuntijuus ei ole enää pelkästään yksilön ominaisuus, vaan yhdistelmä usean henkilön ja ympäristön hallitsemaa osaamista. Työelämässä tämä lähinnä merkitsee sitä, että yksilöllistä oppimisen tavoitetta ei tulisi pitää niin tär-

keänä, vaan sitä, että pystytään täydentämään toisten osaamista. (Lehtinen & Palonen 1997, 116–117.)

2.2 Kollektiivinen asiantuntijuus

Nykyään asiantuntijuuden voi käsittää myös yksilön ominaisuudet ylittävänä käsitteenä. Tällöin viitataan yleensä tiettyyn aikaan ja tietyssä paikassa tapahtuvaan, jatkuvasti kehittyvään vuorovaikutussuhteeseen. Asiantuntijuuden käsittäminen vain koulutukseen perustuvaksi ammattihierarkiaksi on käymässä yhä keinotekoisemmaksi jaotteluksi. Tiimityö on nähty viime vuosina vastaukseksi tuotannon joustavuus- ja laatuvaatimukseen. (Siltala 1992, 26–27.) Työn organisoiminen tiimeiksi ei kuitenkaan automaattisesti johda asiantuntijoiden tiedon yhdistymiseen ja jakamiseen. Perinteiset yhteistyön toimintatavat perustuvat valtaosaltaan yksilöasiantuntijoiden kohtaamisiin, jolloin kukin asiantuntija tarkastelee asioita omasta tai edustamansa asiantuntija-alan lähtökohdista. Rajat työtehtävien ja oman asiantuntijuuden välillä säilytetään ja toisen reviirille astumista vältetään kuin yhteisestä sopimuksesta. (Launis 1997, 126)

Parviaisen (2006a, 7) mukaan kollektiivisuus merkitsee eri asioita eri ihmisille. Joku mieltää käsitteen kommunistiseksi, kun taas toisille käsite merkitsee työn organisoimista ja hallinnoimista sekä tietynlaista yhteisöllisyyttä. Kenties paras tapa lähteä liikkeelle tutkittaessa kollektivismia on asettaa se vastakkain yksilöllisyyden kanssa eli ajatuksesta, että on olemassa yksityinen henkilö ja toisaalta tietty joukko ihmisiä. Kollektiivisuus ei siis myöskään ole täysin yksilöllisyyttä poissulkeva piirre. Kollektiivisuutta on pidettävä myös yksilöiden yhteenkuuluvuutta ja identiteettiä rakentavana voimana. Vastassa suhteessa ryhmään yksilö voi löytää oman identiteettinsä. (Parviainen 2006a, 9.)

Kollektiivisella asiantuntijuudella tarkoitetaan yksinkertaistettuna osaamista yhdessä toisten asiantuntijoiden kanssa ja uuden tiedon luomista (Koivunen 2007). Tietoa muodostetaan, jaetaan, käsitellään ja yhdistetään toisen tai useamman henkilön kanssa siten, että yksittäiset osaamisalueet ovat enemmän kuin osiensa summa. Vaikka asiantuntija olisi kuinka pätevä tahansa, ei hän kykene hankkimaan tietoa kaikesta siitä, mitä yhdessä osaaminen voi tarjota. Helppoa kollektiivisen asiantuntijuuden muodostaminen ei kuitenkaan ole. Asiantuntijuus liitetään usein huippuosajiin, jotka eivät toimiakseen tarvitse tai kaipaa useinkaan muita. Ja monien asiantuntijoiden onkin vaikeaa myöntää itselleen ja muille, etteivät tiedä tai osaa jotakin ja, että joutuvat pyytämään apua työtovereiltaan. Kuitenkin juuri oman kompetenssinsa tiedostaminen on avain muodostaa tietoa yhdessä: tietoa kannattaa suhteuttaa ja yhdistää muiden asiantuntijoiden tietotaitoon. Kollektiivinen asiantuntijuus perustuukin siis avoimuuteen, vastavuoroisuuteen ja luottamukseen. Se edellyttää, että yhteiset asiat asetetaan oman edun tavoittelun edelle. (Parviainen & Koivunen 2004, 1–2.)

Siltalan (1997, 23) mukaan kollektiivisessa asiantuntijuudessa on tärkeää, että tiimin jäsenillä on yhtenäinen käsitys tavoitteista, työn sisällöstä, sen toteutustavoista ja muutenkin yhteistyön muodoista. Jokaisen tiimin jäsenen on jossakin määrin suuntauduttava omien tehtäviensä lisäksi myös toisiin ja toisten töihin, sillä laajemman kohteen kanssa työskennellessä kommunikaatio ja tiedon vaihto edellyttävät toisten osapuolten toimintatapojen ja sisällön tuntemista. Toisin sanoen eri näkökulmat olisi sovitettava yhteen ja luotava yhteinen orientaatio työhön, jolloin tiedetään niistä ajattelutavoista, joiden varassa toinen tiimin jäsen tekee ratkaisunsa. (Siltala 1997, 23; Boss 1991, 38–44.)

Tiimityö voi olla kollektiivista asiantuntijuutta, vaikka joissakin tapauksissa kyseessä saattaa olla pelkästään järjestetty ryhmä, joka toimii yhdessä ja jossa jokainen hoitaa vain oman tehtävänsä. Kollektiivinen asiantuntijuus ei edellytä, että asiantuntijoiden pitäisi tehdä päivittäin töitä yhdessä, vaan työskentely voi olla myös verkostomaista. Hyvin intensiivinen vuorovaikutus johtaa siihen, että ylitetään kunkin yksilön osaamisen rajat ja muodostetaan tiedon- ja osaamisalueiden rajat yhdistävää hybridistä asiantuntijuutta. (Parviainen & Koivunen 2004, 2.) Tähän tietysti tulisi pyrkiä organisaation kannalta, koska silloin lopputuloskin on parempi kuin osatekijöidensä summa. Hyvin toimivassa tiimissä osapuolet ruokkivat uuden ilmaisen kehittymistä ja toistensa osaamista (Saksala 2008, 63). Asiantuntijuuden kehityksessä onkin ratkaisevan tärkeää horisontaalinen oppiminen eli oman osaamisen suhteuttaminen muiden työyhteisön jäsenten osaamiseen sen lisäksi, että kukin tiimin jäsen tähtää oman alansa osaamisen syventämiseen eli vertikaaliseen oppimiseen (Hakkarainen 2003, 393).

2.2.1 Kollektiivisen tiedon rakentaminen

Asiantuntijalle ominaisena toimintamallina voidaan pitää uuden oppimista. Asiantuntijuuden nähdään kehittyvän työkokemuksen seurauksena, vaikka on selvää, että kokemus sinänsä ei ole riittävä edellytys korkeatasoisen osaamisen kehittymiselle. Koulutus on keskeinen keino asiantuntijuuden kehittämisessä. Asiantuntijaa koulutettaessa tulisi oppija huomioida kehittyvänä ja dynaamisena subjektina, eikä ainoastaan työn kohteeseen ja työvälineisiin rinnastettuna osasena. Asiantuntijaksi oppiminen edellyttää pitkäjänteistä harrastuneisuutta, koulutuksen hankkimista ja ennen kaikkea näyttöjä kyvyistä, joiden avulla vähitellen voidaan saavuttaa sosiaalinen hyväksyntä. Yleensä asiantuntijakulttuureihin päästään sisään siten, että toiminnan myötä tulokkaan asema vähitellen paranee ja hän pääsee kulttuurissa keskeimmälle asioita ja tietoa. Toisin sanoen sijoittuu tiheämpien informaatiovirtojen ääreen. Asiantuntijaksi oppiminen myös edellyttää, että on halua hankkia korkeatasoista ja erikoistunutta tietämystä. (Siltala 1997, 34; Koivunen 2007, 262; Lehtinen & Palonen 1999, 156).

Launis (1997, 123) korostaa, että asiantuntijuuden oppiminen ja asiantuntijuudessa kehittyminen ei tarkoita vain tiedon omaksumista ja kokemuksen yksilöllistä sisäistämistä, vaan kysymys on laajemman toimintatavan omaksumisesta. Yhteisöllisen asiantuntijuuden näkökulmasta oppiminen tarkoittaa työn laadullisesti seuraavan kehityksen luomista asiantuntijoiden yhteistyönä, jota ei voida ennalta sanella. Kehittynein asiantuntijuus on tuntumatietoa, näppituntumaa, joka kehittyy vuosien myötä ikään kuin asiantuntijan henkilökohtaiseksi ominaisuudeksi tai kyvyksi. Asiantuntijoiden tiedolla voi olla siis monta muotoa. Tieto voi olla muodollista koulutuksen ja muiden opintojen tuottamaa sisältötietoa, joka kattaa alan keskeiset teoriat ja käsitteet. Tieto voi olla myös epämuodollista tietotaitoa tai hiljaista käytännön tietoa, useimmiten myös tunnetietoa ja sosiaalista älykkyyttä, johon liittyy oman osaamisen säätelyä, ongelmanratkaisua ja kommunikaatiota. (Linnakylä & Kankaanranta 1999, 224.)

Uuden tiedon luomisessa on haasteellista se, miten ja millaisten prosessien kautta yksilöllinen hiljainen tieto ja näppituntuma muuttuvat osaksi organisaation osaamista (externalization). Aina ei hiljaista tietoa voida pukea kirjalliseen muotoon edelleen jaettavaksi. Tällainen tieto kehittyy ja leviää vain yhdessä olemalla ja tekemällä (socialization). Kun eri tietoja yhdistetään (combination), on ne myös saatettava käyttöön, niitä on kehitettävä ja ne on sisäistettävä (internalization). Tästä neljän kohdan tietämyksen kehittämisen mallista käytetään nimeä Nonakan spiraali (kuvio 1). Spiraalimaisesti eri vaiheet seuraavat toisiaan kunnes on aika taas aloittaa hiljaisen tiedon jakaminen alusta; oppiminen on jatkuvaa. (Hermans 1995, 208; Eriksson 2006, 120.) Myös Sydänmaalakka (2002, 182) on tehnyt tästä oppimismallista oman versionsa.

	Piilevä	Piilevä	
Piilevä	Sosialisaatio	Ulkoistaminen	Havaittava
Piilevä	Sisäistäminen	Yhdistäminen	Havaittava
	Havaittava	Havaittava	

Kuvio 1 Nonakan spiraali (mukaillen Sydänmaalakka 2002, 181)

Tietämys ja tiedon hallinta (knowledge management) on paljon keskusteltu aihe johtamisen aihealueella (ks. esim Hermans 1995, 207). Tiedon hallinta on yrityksen yksi keskeisimmistä resursseista. Varsinkin hiljaisen tiedon tunnistaminen ja sen jakamisen koordinointi on yksi yrityksen tärkeimmistä ratkaisuista. Kirjattu tieto (explicit) eli havaittava tieto tulisi olla vuorovaikutuksessa hiljaisen tiedon (implicit) eli piilevän tiedon kanssa. Yrityksen pyrkimyksenä on tehostaa työn tuottavuutta, innovaatioiden kehittämistä sekä yrityksen kilpailukykyä kehittämällä työntekijöiden keskinäistä tiedonluontia

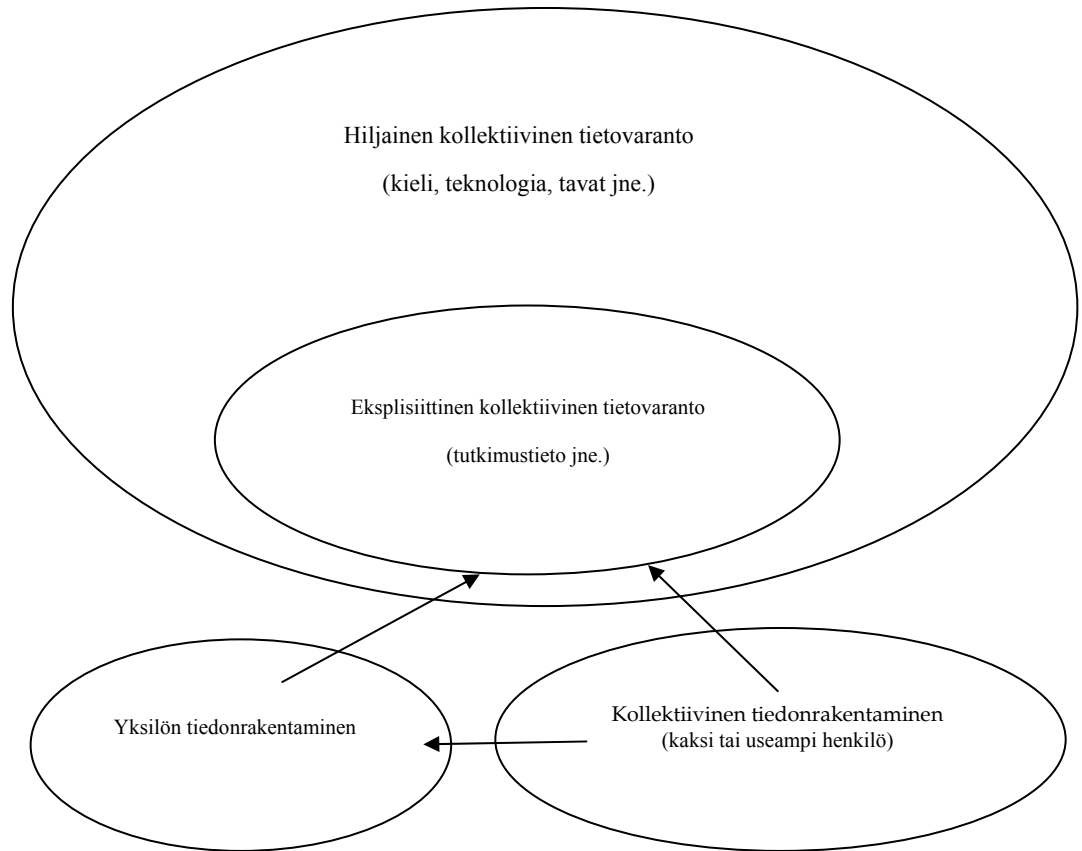
esimerkiksi organisoimalla työntekoa tiimien avulla. On alettu puhua oppivasta organisaatiosta. (Parviainen 2006b, 155; Hermans 1995, 207.) Kollektiiviseen asiantuntijuuteen liittyy vahvasti erilaisten oppivien verkostojen muodostaminen ja tietoinen rakentaminen (Hakkarainen ja Paavola 2006, 242).

Nykyaikaisen oppivan organisaation käsitteen tunnetuimpia muotoilijoita on Peter Senge (2006), joka kirjassaan *The Fifth Discipline – The Art & Practise of The Learning Organization* korostaa, ettei oppiva organisaatio ole järjestelmä, joka rakennetaan vaan oppiva organisaatio on kehityssuunta. Sengen mukaan oppivan organisaation on kehitettävä viittä eri osa-aluetta jatkuvasti. Yksilön on tietoisesti pyrittävä itsensä hallitsemiseen ja kehittämiseen (personal mastery). Vakiintuneet ajatusmallit (mental models) tulisi tunnistaa – olivat ne sitten hyödyllisiä tai haitallisia – sekä organisaatiolla tai tiimillä on oltava yhteinen visio (shared vision). Näiden lisäksi tiimioppiminen (team learning) on tärkeää, jotta kommunikaatio, vuorovaikutus ja mielipiteiden sekä kokemusten vaihto olisi mahdollisimman sujuvaa. Näiden kautta syntyy kollektiivista ajattelua, ja energia suunnataan kohti yhteistä päämäärää. Viides osa-alue, systeemiajattelu (systems thinking) sitoo yhteen kaikki edellä mainitut neljä aluetta. Systeemiajattelussa on kysymys oleellisten avainasioiden näkemisestä ja niiden vuorovaikutusten ymmärtämisestä. Systeemiajattelu auttaa löytämään niitä tekijöitä, jotka ovat avainasemassa, ja vaikuttamaan niihin ennen kuin on liian myöhäistä tai ohjaamaan suuntaa juuri oikeaa ratkaisua kohti. (Hermans 1995, 201–204; Salminen 1994, 31–34; Sydänmaalakka 2002, 49.)

Hakkaraisen, Paavolan & Lipposen (2003, 4) mukaan asiantuntijuus ei sijaitse pelkästään ihmisen mielessä, vaan on hajaantunut yksilöiden ja heidän ympäristönsä välille. Oppiminen voidaan tällöin ymmärtää kulttuuriin kasvamisen ja sosialisointiin prosessiksi, jossa keskeinen sija olisi ihmisen identiteetin muodostumisella. Tämä ajatus tukee elinikäisen oppimisen periaatetta. Hakkarainen ym. (2003, 4–5) myös toteavat, että yhteisöt tuottavat jatkuvasti lisää jaettua toiminnan välineistöä, joita ovat esimerkiksi yhteisöllinen toiminta, työvälineiden ja menetelmien varasto, käsitteet ja tarinat yhteisössä. Hakkarainen (2003, 385) käyttää termiä kollektiivinen älykkyys. Pitkäaikaisen harjoittelun seurauksena älyllinen järjestelmämme mukautuu keinotekoisien välineiden käyttämiseen toiminnan tukena. Kollektiivinen älykkyys edustaa tämän välittyneisyyden ilmenemismuotoja yhteisöjen ja yksilöiden toiminnassa (Hakkarainen 2003, 386). Tällä tarkoitetaan sitä, että esimerkiksi televisiotuotantotiimeissä ja televisioalalla kehityttyä alaan liittyvää erikoisosaamista, jonka seurauksena kyseisen yhteisön minimaalinenkin osaamistaso on enemmän kuin kyseisen asiantuntijakulttuurin ulkopuolelle jäävien osaaminen (Hakkarainen ym. 2003, 8).

Hiljainen kollektiivinen tieto on välttämätöntä niin yhteisöllisen kuin yksilöllisenkin tiedon rakentamisessa. Suurin osa asiantuntijan tietotaidosta pohjautuu hiljaiseen tietoon. (Parviainen 2006b, 164). Kun yksilöillä on tärkeä rooli tiedonrakentajina, voidaan

seuraavan kuvion (Kuvio 2) avulla hahmottaa asiantuntijoiden kollektiivista tiedon rakennusta:



Kuvio 2 Tietovarannot ja kollektiivinen tiedonrakennus (Parviainen 2006b, 164)

Kuvio 2 kertoo, että hiljainen kollektiivinen tieto sosiaalisena tietovarantona yhdessä eksplisiittisen tietovarannon kanssa luovat pohjan sekä kollektiiviselle että yksilön tiedonmuodostukselle. Kollektiiviseen tiedonrakentamiseen tarvitaan yksilöitä, mutta tiedon subjektina on ryhmä yksilöiden sijaan. (Parviainen 2006b, 164–165.)

Kollektiivisella tiedonmuodostuksella tarkoitetaan tietoista ja tavoitteellista toimintaa, jonka tuloksena selvitetään jokin tietty ongelma tai ilmiö. Sen lisäksi kollektiivinen tiedonrakennus on myös asiantuntijoiden yhteistyötä, informaation levittämistä, yhteistoimintaa, tiedon jakamista, keskinäistä konsultointia ja verkostoitumista. Kollektiivinen tiedonmuodostus on tuloksellista usein vain silloin kun kaikilla on sama päämäärä ja tavoite. Jotta voitaisiinkin puhua kollektiivisesta tiedonmuodostuksesta asiantuntijatyössä, edellytys on, että yhdessä tuotettu tieto on enemmän kuin, mitä asiantuntija yksinään olisi voinut saavuttaa eli $2+2=5$. (Parviainen, 2006b, 165)

Parviaisen (2006b, 156) mukaan vaikka kollektiivinen tiedonrakennus on usein organisaation edun mukaista, on se ennen kaikkea asiantuntijan edun mukaista. Kollektiivi-

nen tiedonrakentaminen laajentaa asiantuntijan osaamista ja näkökulmaa asioihin. Monet asiantuntijat ovat huomanneet, että vain strategisesti oikein rakennettujen suhdeverkostojen kautta voidaan edistää omaa asemaa ja urakehitystä sekä päihittää kollegat kilpailussa. (Parviainen 2006b, 157.)

On myös esitetty toisenlaisia näkemyksiä asiantuntijatiimien synergiaeduista. Gustafssonin (2001; 2005) mukaan tiimi voi osata vähemmän kuin tiimin jäsenet erikseen ($2+2=3$). Hän viittaa tällä synergian vastakohtaan idiergiaan. Keskustelu tiimissä johtaa kaikkien kannalta epätyytyttäviin kompromisseihin ja ehkäisee jokaisen parhaimpien kykyjen esiin tulemisen. Idiergia sammuttaa tiimin jäsenten motivaation toimia kollektiivin jäsenenä, koska he eivät saa yhteiseen tiedonmuodostukseen mukaan omia merkityksellisiä käsityksiään. Idiergia voi johtaa myös kilpailutilanteeseen asiantuntijoiden välillä. Kaikkien osaaminen tulee kenties esille, mutta se ei yhdisty muiden käsityksiin. Tämä voi joissain tapauksissa johtaa siihen, että yhteisen tiedonmuodostuksen sijasta asiantuntijat työskentelevät yksin tai vain samanmielisten kollegoiden kanssa. (Parviainen 2006b, 179–180.)

Jotta oikeanlaista tietoa muodostettaisiin, on asiantuntijan tiedettävä, mitä hän tietää, ymmärtää ja osaa suhteessa tiimin toisiin jäseniin. Asiantuntijalla on oltava jokin käsitys siitä, mitä muut tiimin jäsenet ajattelevat, tietävät ja osaavat. (Hakkarainen ja Paavola 2006, 237.) Toisaalta asiantuntijan on tiedettävä myös, mitä itse ei osaa tai muut eivät osaa tai mikä ei edes kiinnosta. Tämä on avain tiedon muodostamiseen yhdessä, ja sitä kutsutaan tiimin tai verkoston transaktiiviseksi muistiksi. Transaktiivisen muistin avulla asiantuntijaryhmän jäsenet pystyvät arvioimaan, mitä kukin osaa tehdä tiimissä. Projektiluonteisissa ja pinnallisissa työyhteisöissä transaktiivista muistia ei välttämättä kuitenkaan synny lainkaan. Toisaalta transaktiivisesta muistista saattaa seurata se, että tehtävät jakautuvat epätasaisesti, ja niin sanotut vaikeat tehtävät kanavoidaan joka kerta niille, joilla osaaminen on jo huipussaan (Parviainen 2006b, 177; Hakkarainen 2003, 392). Tutkimukset ovat osoittaneet, että ihmiset pystyvät jo lyhytaikaisen tuttavuuden perusteella luomaan käsityksen toistensa osaamisesta (Hakkarainen ja Paavola 2006, 237). Tietoa rakentava subjekti ei ole enää yksilö vaan itse tiimi, kuten seuraavasta kuvioista (kuvio 3) voimme päätellä.

lainen työhistoria tai toimintatavat. Tällöin saattaa olla hyvin vaikeaa aluksi ymmärtää toisen näkökulmia ja ajatuksia. Tätä tukee myös ajatus, että eri alojen ammattilaisten toiminta perustuu erilaiseen sosiaaliseen kieleen, ammattislangiin, jolloin toisen alan ammattilaisen käsitteiden ymmärtäminen saattaa olla vaikeaa ja hidasta. Sosiaaliset muurit ovat asiantuntijan ammatillisen roolin ja ammatti-identiteetin vaikutusta. Sosiaalinen muuri voi esimerkiksi syntyä, kun joku henkilö on tottunut työskentelemään yksin ja hänet laitetaan työskentelemään moniammatillisessa tiimissä sekä jakamaan tietämystään. Tämä henkilö voi kokea tilanteen hyvinkin vaikeaksi. (ks. myös Hakkarainen ja Paavola 2006, 244–245)

Sosiaalista näkökulmaa oppimiseen ja tiedonjakoon valottaa sosiaalisiksi pääomaksi nimetty ilmiö, josta esimerkkinä on yksilön mahdollisuus käyttää muiden osaamista hyödykseen. Oppijoiden asemaa tarkasteltaessa, on heidän omien resurssien ohella arvioitava, miten he sijoittuvat suhteessa toisiin tiimin jäseniin. Käytännössä tämä tarkoittaa sitä, mistä tiimin jäsen voi etsiä tietoa ja osaamista sekä kenelle sitä annetaan ja missä määrin. Satunnaiset ja epäviralliset tiedonlähteet voivat olla merkittäviä, ja toiminnan taustalla vaikuttaa usein jokin piilossa oleva tekijä, jonka merkitystä ei ole helppo havaita. (Lehtinen & Palonen 1999, 158.)

2.2.2 Kollektiivinen kokonaisvastuu

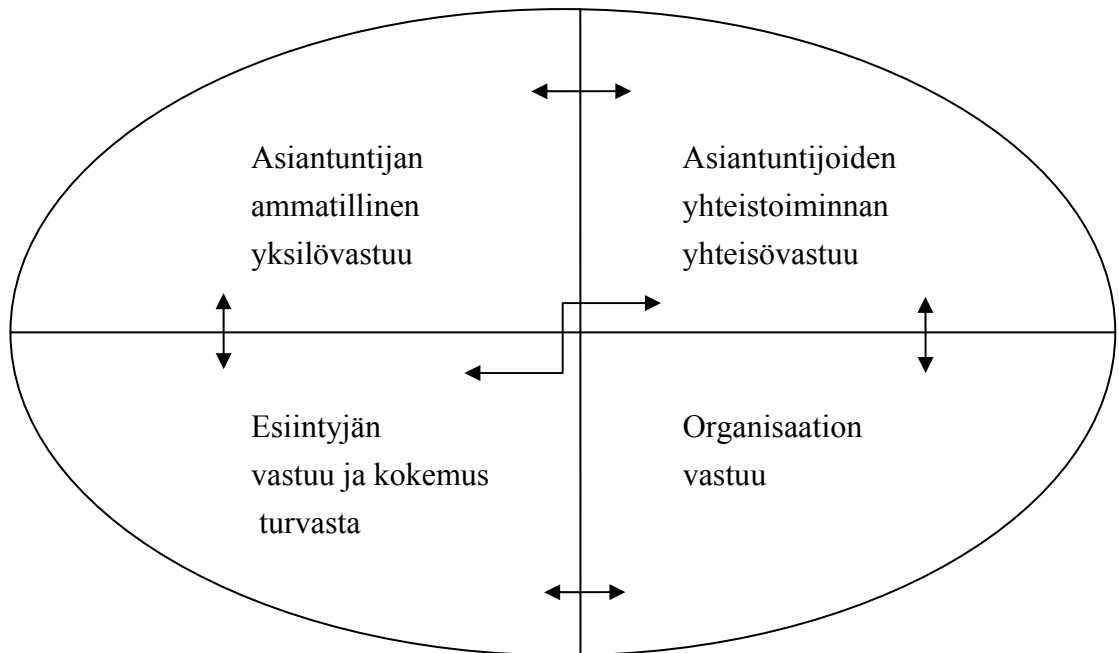
Asiantuntijatyössä vastuun ulottuvuuksia on Saaren-Seppälän (2006, 330) mukaan neljä. Ammatillisella yksilövastuulla tarkoitetaan sitä, että työ jaetaan erillisiin osiin, joista jokaisella asiantuntijalla on oma vastuunsa eli henkilökohtainen vastuu tehdystä työstä. Vastuu otetaan omaan tietämykseen perustuvasta suorituksesta. Esimerkiksi leikkaajalla on yksinkertaistettuna vastuu leikata ja kuvaajalla vastuu kuvata.

Vastuun toinen ulottuvuus on organisaatiovastuu. Sillä tarkoitetaan eettistä ja juridista vastuuta ammattiryhmän käytäntöihin sopeutumisesta yhteisössä, jossa asiantuntija toimii. Kolmas vastuun ulottuvuus liittyy näyttelijän/kuvattavan toimintaan ja hänen omaan vastuuseensa kameran edessä toimimisesta ja esimerkiksi julkisuudessa olemisesta. (Saaren-Seppälä 2006, 330.)

Neljäs vastuun alue liittyy yhteistoimintaan eli kollektiiviseen vastuuseen. Kollektiivinen vastuu on yksilön teoista riippumaton, vaikka lopputulos ei sitä ole. Riippumattomuudella tarkoitetaan sitä, että jos yksilö ei tee mitään, kollektiivinen osuus vastuunotosta näkyy koordinoimattomuutena, puutteellisena yhteensovittamisena ja turvattomuutena, eli kasvottomana vastuuttomuutena, jossa syyllistä ei voida määrittellä yksilönä tai organisaationa (Saaren-Seppälä 2006, 330)

Toisin sanoen kollektiivisessä vastuussa on kysymys ensinnäkin yhdessä toteutettavasta tuotannosta, toiseksi yhteisesti sovitusta vastuun jakautumisesta tiimissä sekä

kolmanneksi yksilöllisen tarpeen mukaisesti ratkaistuista järjestelyistä verrattuna tavanomaiseen tuotantoprosessiin. Kollektiivinen vastuu siis rakentuu keskinäisen vuorovaikutuksen ja yhteisen suunnittelun avulla. Luottamus asiantuntijoiden keskinäisiin suhteisiin on avainkysymyksiä tuotannon onnistumisen kannalta, ja vastuun jakaminen on vaikeaa, jollei mahdotonta ilman keskinäistä luottamusta. (Saaren-Seppälä 2006, 330.) Vastuun ulottuvuudet ovat suhteessa toisiinsa seuraavan kuvion (Kuvio 4) mukaisesti.



Kuvio 4 Vastuun ulottuvuudet asiantuntijatyössä (mukaillen Saaren-Seppälä 2006, 331)

Kuvion 4 nuolilla kuvataan vastuun ulottuvuuksien suhteita. Salamanuoli esittää ristiriitaa, joka syntyy jos kuvattavaa ei oteta yhdeksi tuotannon osapuoleksi asiantuntijoiden sopiessa keskenään tuotannon etenemisestä. Ristiriita syntyy myös, jos yhteistoiminnasta ei sovita lainkaan. Ammatillaiset luottavat mieluummin toisten ammattilaisten sanomaan kuin esimerkiksi kuvattavan omaan näkemykseen kokonaisuudesta. (Saaren-Seppälä 2006, 331.)

Televisiotuotannossa kollektiivinen vastuu tarkoittaa kaikkien ulottuvuuksien huomiointia. Eri ulottuvuuksien yhteyksien tunnistaminen ja vuorovaikutuksen avulla toisiinsa kytkeminen ovat tärkeä osa kollektiivista asiantuntijuutta ja kollektiivisen tietovarannon näkyväksi tekemistä. Jos vastuun kaikkia ulottuvuuksia ei huomioida, ei asetettuja tavoitteita välttämättä saavuteta tai ainakaan niissä mittakaavoissa, missä on alun perin sovittu. Yksi projektityön tunnetuista ongelmista on epätasainen työnjako tiimin sisällä. Jos asiantuntijat luottavat liikaa siihen, mitä muut tekevät ja, että muut tiimin jäsenet ottavat heidän puolestaan vastuuta, vähenee helposti itsenäinen ja syvälinen

ajattelu sekä oman työnsä kriittinen arvioiminen. (Eteläpelto & Rasku-Puttonen 1999, 192.)

2.2.3 *Kollektiivisen työn organisointi*

Koivusen (2007, 258; 270) mukaan kollektiivisesta yhteistyöstä on löydettävissä yhtäläisyyksiä, on kyse mistä alasta hyvänsä. Hän on tutkinut kirjallisuuden avulla eri tutkijoiden esittämiä kantoja kollektiiviseen asiantuntijuuteen ja tehnyt oman seitsemän kohdan käsitteellistykseen (kuvio 5) siitä, miten kollektiivinen asiantuntijuus voidaan tunnistaa tiimeissä. Koivusen (2007, 258) mukaan kollektiivisuutta voidaan lisätä ja säilyttää tiimissä kiinnittämällä huomiota niihin tapoihin, miten yhteistyötä organisoidaan.

Työrutiinit (concrete work routines) ovat hyvin tärkeä osa kollektiivisuutta, ja jotkut rutiinit ovat jopa elintärkeitä tiimin toiminnalle. Rutiinien tulee kuitenkin olla asiantuntijoiden itsensä kehittämiä, kuten tietyt tavat, miten päivä aloitetaan tai vaikkapa milloin mennään lounaalle. On tutkittu, että säännölliset rutiinit voivat olla tehokas tapa kollektiivisuuden esiintulolle. (Koivunen 2007, 270–271.) Vaikka eri televisiotuotantoja ei välttämättä tehdäkään aina samalla tiimillä, on joitain tiimistä tiimiin ja tuotannosta tuotantoon toistuvia rutiineja myös televisiotuotantotiimeissä. Useimmiten päivän kulku on suunnilleen samanlainen: saapuminen kuvauspaikalle, valojen asettelu, kuvaus ja kuvauspaikan siivous. Televisiotuotannoissa on tyypillistä, ettei yhteispalavereja koko tiimille ole juurikaan: on vain alkupalaveri ja mahdollisesti loppupalaveri.

Parviaisen (2006a, 11) mukaan nykyään yhä useamman asiantuntija- ja tietotyötä tekevän työsuhte on epätyypillinen pätkätyö. Työnkuvat ja jopa ammattinimikkeet voivat vaihdella, vaikka työ itsessään pysyisi samankaltaisena. Myös televisioalalla useimmat työskentelevät freelancerina ja kilpailu työpaikoista voi olla kovaa. Suuri vaihtuvuus tiimeissä voi myös hidastaa tiimiin sitoutumista. Jos työn rutiinit eivät ole ennestään tuttuja, voi tämä luoda epävarmuutta tiimin jäsenissä. Työnteon aloittaminen on myös helpompaa, jos tiimin rutiinit ovat selviä kaikille tiimin jäsenille.

Yhteinen asia, joka näyttäisi toteutuvan kollektiivisissa asiantuntijayhteisöissä, on matala hierarkia (minimal structure). Matala hierarkia ja joustava organisaatorakenne edistävät kollektiivisen asiantuntijuuden syntymistä. Matala hierarkia myös mahdollistaa joustavuuden tiimeissä. Kun asiantuntija saa keskittyä omaan työhönsä ja tehdä sen joustavassa työympäristössä, jossa valta ei ole sidottu tiettyihin henkilöihin, on asiantuntijan työ tehokkaampaa kuin kenties muissa organisaatiomalleissa. Toisaalta tiimityössä on kuitenkin tärkeää, että joku ottaa ohjat käsiinsä ja on lopulta vastuussa siitä, mitä milloinkin tehdään. (Koivunen 2007, 271.)

Tärkeä asia, mikä yhdistää kollektiivisia tiimejä, on se, että asioita voidaan ja halutaan jakaa. Tiedon jakaminen edellyttää luottamusta ja avoimuutta. Tiedon jakamisen

tulee olla vastavuoroista niin, että jokainen hyötyy jotain ja tiedon jakaminen toisille tulisikin nähdä kunnia-asiana. Tiimin jäsenten tulisi tuntea toisiaan kohtaan empatiaa. Sen lisäksi, että ollaan valmiita jakamaan tietoa, ollaan valmiita jakamaan myös omaa aikaa, halutaan esimerkiksi vapaaehtoisesti jäädä ylitöihin, jos se parantaa merkittävästi työn lopputulosta tai jos se esimerkiksi kehittää omaa asiantuntijuutta. Suomenkielinen termi tälle tiedon jakamiselle ja avoimuudelle voisi olla esimerkiksi jalomielisyys (generosity and gift giving). (Koivunen 2007, 267.)

Tarinankerronta (narratives and storytelling) on olennainen osa kollektiivista asiantuntijuutta. Se on tapa jakaa tietoa ja kokemuksia. On todettu, että tarinamuodossa tieto tulee paremmin sisäistetyksi kuin formaalien ohjeiden tai taulukoiden muodossa. Tarinankerrontaan pohjautuu esimerkiksi myös mentorointiohjelmat, joiden avulla saadaan hiljaista tietoa julkiseksi työyhteisössä. Kommunikaation tulisi olla aina kaksisuuntaista: on kerrottava ja kuunneltava. Tällöin on myös mahdollista saada tietoa toisten osaaamisesta, mikä voi osaltaan auttaa oman asiantuntijuuden hahmottamisessa ja sen esiintuomisessa. (Koivunen 2007, 272.)

Esteettisillä kyvyillä (aesthetic capabilities) tarkoitetaan lähinnä työn tulosten jälkeä. Asiantuntijat haluavat, että heidän työnsä tulokset ovat niin sanotusti kauniita, ja vaikka resurssit olisivat pienet, on työn tulosten oltava tasolla, josta voidaan olla ylpeitä (striving for beauty). Asiantuntijoilla on myös erityinen kyky kollektiiviseen rytmiin (sense of rhythm). Tiimin jäsenet pystyvät hyvin tarkasti määrittelemään oikean ajoituksen ja kypsyyden, jolloin on aika siirtyä seuraavaan tehtävään ja seuraavalle tasolle. Tämän lisäksi asiantuntijat pystyvät halutessaan yhdistelemään monia asiantuntijuuksia isommiksi kokonaisuuksiksi esimerkiksi juuri moniammatillisissa ympäristöissä (handicraft). (Koivunen 2007, 266; 272.)

Yksilöllisyyden (individuality) korostaminen on tärkeää vaikka tiimissä tehdäänkin yhdessä töitä. Jos yksilöllisyyttä ei pystytä tarpeeksi korostamaan ja omaa asiantuntijuutta ei saada kuuluviin tai asiantuntijalla ei ole lainkaan päätäntävaltaa, asiantuntija tuntee työnsä menevän hukkaan. Lopputuloksen kannalta ei kuitenkaan samankaltaisuuden ja konsensuksen korostaminen loputtomasti ole hyvästä, koska se ei johda parhaaseen lopputulokseen. Näin ollen voidaan sanoa, että yksilöllisyys tuo tiimille lisäarvoa, mutta toisaalta liika yksilöllisyys voi vähentää kollektiivisuuden voimaa ja heikentää suoritusta. (Koivunen 2007, 269–273.)

Kollektiivinen asiantuntijuus tarvitsee myös erilaisten kykyjen ja maailmankatsomusten yhteen liittämistä. Ylittämällä työn raja-aitoja on mahdollisuus parempaan tiedon jakamiseen. Raja-aitojen ylityksellä (mixed practise zone) tarkoitetaan tilaa tai aluetta, jossa eri ammattialat voivat keskustella ja vaihtaa ajatuksia, tietoja ja taitoja. Se on ympäristö, jossa asiantuntijuutta voidaan jakaa. Raja-aitoja voidaan ylittää niin tiimin sisällä, kuin myös tiimin ulkopuolella toimimalla eri yhteisöissä ja jakamalla myös

omaa osaamista muille. Tähän toimintatapaan tulisikin pyrkiä. (Koivunen 2007, 266–69; 73.)

Taulukko 1 Kollektiivisen asiantuntijuuden ilmeneminen ja sen edellytykset (mukailten Koivunen 2007, 271)

Empiiriset löydökset	Aiempi tutkimus
Työrutiinit (concrete work routines) <ul style="list-style-type: none"> - tavat tehdä töitä - asiantuntijan tietotaito 	Barley & Kunda 2001, Gherardi 2001 & 2008, Bragd 2002, Porsander 2000, Czarniawska 2004a
Matala hierarkia (minimal structure)	Barret 1998, Porsander 2000, Bragd 2002
Jalomielisyys (generosity and gift giving) <ul style="list-style-type: none"> - tiedon jakaminen - “itsensä likoon laittaminen” 	Pineiro 2003, Rehn 2004, Fletcher & Käufer 2003
Tarinankerronta (narratives and storytelling) <ul style="list-style-type: none"> - kertominen ja kuunteleminen 	Orr 1996, Czarniawska 2004b, Parry & Hansen 2007, Boje 1991, Isaacs 1999, April 1999, Bragd 2002, Koivunen 2002 & 2003
Esteettiset kyvyt (aesthetic capabilities) <ul style="list-style-type: none"> - rytmitaju - pyrkimys kauneuteen - tietojen yhdistäminen 	Strati 1999, Guillet de Monthoux & Gustafsson & Sjöstrand 2007, Soila-Wadman 2003 & 2007, Köping 2007, Taylor 2002, Bragd 2002, Ramirez 1991, Ladkin 2008, Pineiro 2003, Case & Pineiro 2006, Gherardi 2001 & 2008
Yksilöllisyys (room for individuality) <ul style="list-style-type: none"> - asiantuntijuus tiimissä 	Köping 2007
Raja-aitojen rikkominen (mixed practise zones) <ul style="list-style-type: none"> - tiedon jakaminen yli tiimin rajojen - raja-aitojen ylittäminen 	Bragd 2002, Czarniawska 2004a

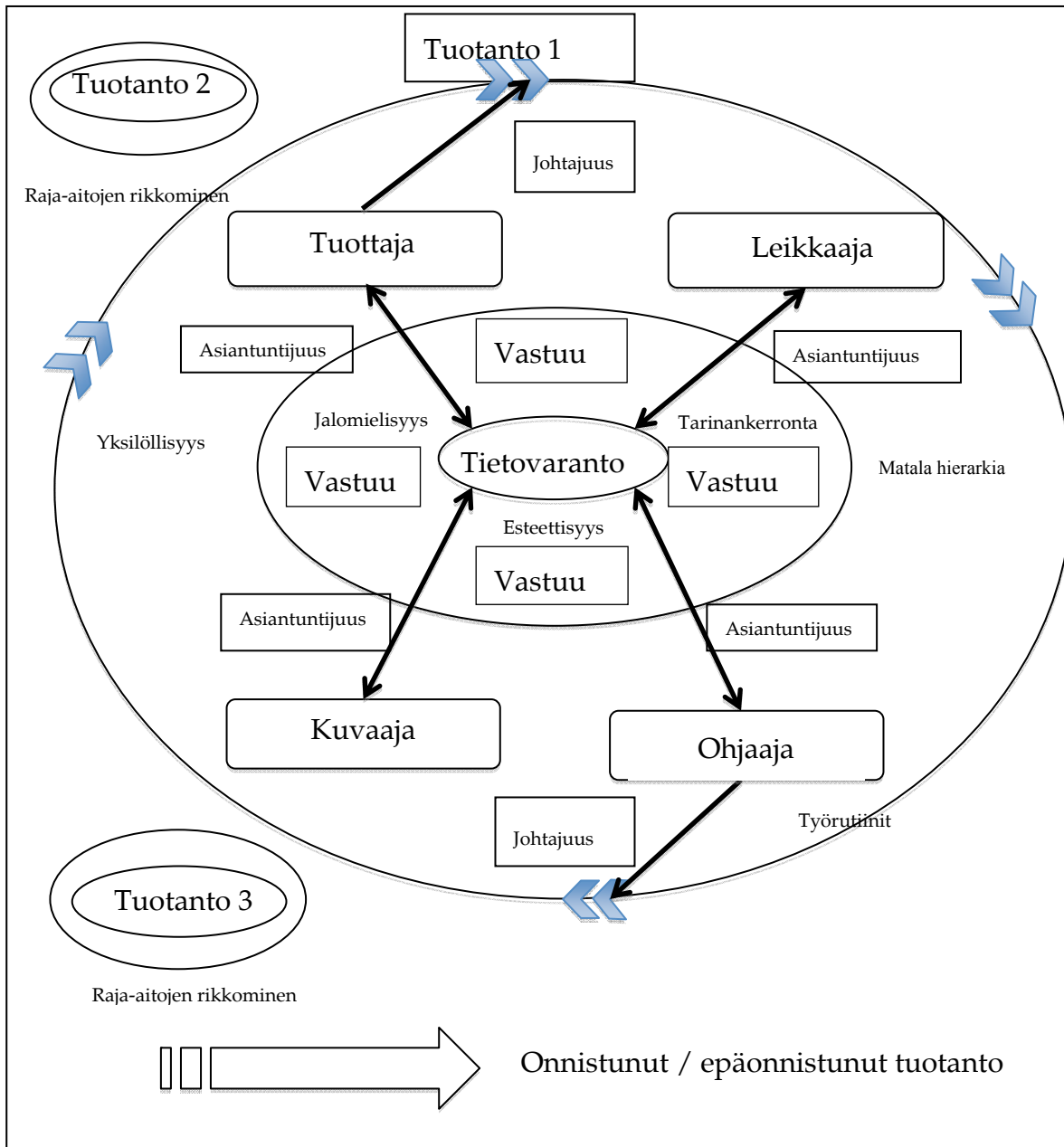
Kollektiivinen asiantuntijuus on orgaaninen, muuttuva ja joustava prosessi, työympäristö, jonka asiantuntijat itse luovat. Vaikka esimiesten tulisi tukea ja pyrkiä edistämään kollektiivisen asiantuntijuuden syntyä, sen syntyyn vaikuttaa hyvin moni osatekijä ja ennen kaikkea asiantuntijat itse. Koivunen (2007, 270–273) käsitteellistys (kuvio 5) nostaa esiin muutamia kollektiivisen asiantuntijuuden ilmenemismuotoja sekä kollektiivisuutta edistäviä ja säilyttäviä osa-alueita. Tämän lisäksi kollektiivisuuden syntymiseen vaikuttaa myös moni muu seikka, muun muassa tiimin yhteistyön onnistuminen ja esimiestyöskentely.

2.3 Tutkimuksen viitekehys

Koska televisiotuotannosta ja sen lainalaisuuksista ei ole tehty juurikaan tutkimuksia, on tämän tutkimuksen teoreettinen viitekehys koottu yksilöllisen asiantuntijuuden sekä kollektiiviseen asiantuntijuuteen ja työn organisointiin liittyvien teorioiden palasista (kuvio 5). Asiantuntija on lähtökohtaisesti aina oma yksilönsä, jolla on tietoa ja taitoa enemmän kuin muilla alalla toimijoilla. Usein asiantuntijan tietotaito on hyvin spesifiä ja liittyy johonkin erityisalaan. Kuten tässä tutkimuksessa leikkaajan työ on muutakin kuin vain kuvien yhdistämistä peräjälkeen, ohjaajan työ muutakin kuin ”kuvataan”-komennon huutamista, tuottajan työ muutakin kuin excel-tiedostojen tekemistä ja kuvaajan työ muutakin kuin rec-nappulan painamista. Asiantuntijan on televisiotuotannossa toimittava tiimissä, yksin ei kukaan saa aikaan valmista televisio-ohjelmaa. On tehtävä yhteistyötä ja toimittava kollektiivissa moniammatillisessa ympäristössä eli tehtävä tiimityötä eri tuotannoissa (tuotanto 1, tuotanto 2, tuotanto 3).

Kuviossa 5 isoimman ympyrän kehän muodostaa tiimityö. Kehä kuvaa sitä, miten tuotanto on yksi projekti, jonka puitteissa asiantuntijoiden on televisioalalla toimittava. Kehän sisällä on tutkimuksen kannalta olennaiset toimijat eli tuottaja, ohjaaja, kuvaaja ja leikkaaja. Tuotannon toimijat ovat yksilöasiantuntijoita alallaan ja jakavat tietoa sekä omaa asiantuntijuutta toisilleen tiimissä (asiantuntijuus). Sen lisäksi, että asiantuntijat jakavat omaa osaamistaan tiimissä, vastaanottavat he myös muiden asiantuntijuutta, jota muut ovat yhteiseen tietovarantoon tallentaneet. Yhdessä siis asiantuntijat muodostavat tietovarannon, jonka pohjalta syntyy televisio-ohjelma. Tuottajan ja ohjaajan tehtävä on myös käyttää valtaa tiimissä (johtajuus), ja johtaa tiimiä toimimaan niin, että saadaan televisio-ohjelma valmiiksi annetussa ajassa ja budjetissa.

Asiantuntijalla on tiimissä vastuunsa, on yksilöllinen vastuu sekä tiimin yhteisvastuu, joiden puitteissa on toimittava. Jotta kaikki tietävät omat vastuunsa, on oma ja toisten tehtäväalue tiedettävä. Esimiehen tehtävä on kertoa kaikille heidän osa-alueensa ja merkityksensä tiimissä. Kun kaikille tiimin jäsenille on selvää, mitkä ovat heidän vaatimuksensa, rajoitteensa ja panoksensa tiimissä, on helpompi toimia tiimissä ja antaa oma asiantuntijuutensa ja tietonsa tiimin käytettäväksi. Kun asiantuntijuutta jaetaan tiimissä, syntyy mahdollisesti kollektiivista asiantuntijuutta, joka on suurempi kuin yksittäisten asiantuntijoiden summa. Kollektiivinen asiantuntijuus tässä tutkimuksessa tarkoittaa siis yksilöllistä asiantuntijuutta tiimissä, sen jakamista yhteistyössä muiden tiimiläisten kanssa unohtamatta vastuu- ja valtakysymyksiä. Tiimityö ja tuotanto voi joko onnistua tai epäonnistua eri osa-alueiden yhteensopivuuden mukaan. Siihen, miten asiantuntijat itse televisioalalla määrittelevät onnistumisen televisiotuotannossa tullaan palaamaan tutkimusosiossa.



Kuvio 5 Asiantuntijuuden ilmeneminen tiimityössä televisioalalla

Kuviossa 5 on nähtävissä tutkimuksen teoriaviitekehys kokonaisuudessaan. Luotu malli antaa mahdollisuuden tutkia monipuolisesti tiimityötä televisioalalla. Koska tiimityö ja asiantuntijuus ovat laaja alue tutkittavaksi, vaikkakin tässä tutkimuksessa on otettu erityishuomioon vain televisiotuotanto, niin viitekehysten lisäksi on otettu huomioon televisiotuotannon tiimit kollektiivisuuden osalta Koivusen (2007, 271) käsitteellistykseen mukaisesti. Tutkimuksen viitekehykseen nämä käsitteellistykset on lisätty tiimityön kehään, lukuun ottamatta raja-aitojen rikkomista. Raja-aitojen rikkomisella tarkoitetaan laajempaa tiedon liikkumista ja viitekehyksessä tällä onkin viitattu muihin tuotantoihin

ja tiimeihin. Koivusen (2007, 271) seitsemän kollektiivisen asiantuntijuuden ilmene-
mismuotoa ovat:

- 1) työrutiinit (concrete work routines)
- 2) matala hierarkia (minimal structure)
- 3) jalomielisyys (generosity and gift giving)
- 4) tarinankerronta (narratives and storytelling)
- 5) esteettiset kyvyt (aesthetic capabilities)
- 6) yksilöllisyys (individuality)
- 7) raja-aitojen rikkominen (mixed practise zones)

Näiden viitekehyksen antamien mahdollisuuksien valossa saadaan televisioalan tiimeille ja esimiehille, organisaation johtoportaalte käyttökelpoisia ajatusmalleja sen poh-
timiseksi, miten tiimien toimintaa voidaan tehostaa ja miten kollektiivista asiantunti-
juutta voidaan televisiotuotantotiimeissä lisätä ja säilyttää. Tukeeko televisiotuotanto-
tiimin toiminta kollektiivisuutta ylipäänsä? Mitkä kollektiivisen asiantuntijuuden ilme-
nemismuodot erityisesti televisiotuotantotiimeissä on hankala toteuttaa ja miksi?

3 TELEVISIO-OHJELMAN TEKEMISEN KOKONAIS-PROSESSI

3.1 Ideasta televisioon

Televisiotuotanto on projekti eli hanke, joka tehdään kerran. Puhutaan myös tuotantokausista, jolloin yhdellä kaudella tarkoitetaan yhtä tuotantoa eli projektia. Tuotannolla on tavoite, suunnitelma tavoitteen toteuttamiseksi, aikataulu ja tekijät. Projekti eroaa prosessista sillä tavoin, että kun lähdetään tekemään tiettyä projektia, se voidaan tehdä ainutkertaisella tavalla tai tietyllä prosessilla. (Pesonen 2007, 13) Jos esimerkiksi tehdään uusi tuotantokausi Meidän häät -ohjelmalle, on kyseessä projekti. Kun jaksoja aletaan käytännössä tuottaa, tehdään työ jollakin tietyllä tavalla eli prosessilla: ensin mietitään mitä resursseja tarvitaan ja kirjoitetaan käsikirjoitus, sitten kuvataan, minkä jälkeen jaksot leikataan.

On olemassa esituotanto, tuotanto sekä jälkituotantovaihe. Eri vaiheisiin kuuluu erinäisiä työprosesseja. Työprosessin vaiheet voivat kuitenkin olla osittain päällekkäisiä, ja yksittäisten televisiotuotantojen välillä saattaa olla joitakin eroja riippuen esimerkiksi budjetin suuruudesta. Kun jälkituotantovaihe on ohi, luovutetaan valmis tuotantokausi kanavalle. Kun tehdään seuraava tuotantoprojekti samassa tuotantoyhtiössä, käytetään mitä todennäköisimmin samaa prosessia. Aikaisemmista tuotannoista opitaan ja parhaat tavat muunnellaan seuraavaa tuotantoa varten, mutta perusteiltaan sama prosessi toistuu uudestaan ja uudestaan. (Hart 1999, 2–3.)

Esituotantovaiheessa, eli kun ohjelman idea on keksitty, alkaa sen työstäminen. Aiheen tai idean ympäriltä kerätään taustatietoja, jotka sitten puetaan muotoon, jossa yhdistyvät tarinan kannalta olennaiset osat. Tiiviimmillään nämä osat löytyvät synopsisesta eli noin A4-kokoisesta arkista, jossa kerrotaan ohjelman juoni ja tarkoitus. Synopsis on tärkeä silloin, kun ohjelmalle aletaan etsiä rahoittajaa, eli ensinnäkin tuotantoyhtiön tukea, sekä toiseksi televisiokanavaa, jolle ohjelma voitaisiin myydä. Tässä vaiheessa tuottajan verkostot ovat tärkeitä. Ennakkosuunnitteluvaiheessa mietitään tarkkaan, minkälaista kuvamateriaalia eri kohtauksia varten tarvitaan ja millä tavoin eri tilanteet voidaan toteuttaa. Kuvauspaikkojen etsintä (location scouting) ja casting eli henkilöiden valinta ohjelmaan ovat hyvin tärkeä vaihe ohjelman synnyssä (Eriksson-Piela 2006, 278–279; Kellison 2006, 7; Saksala 2008, 75–77.)

Tuottaja valitsee tuotannolle työryhmän, jonka kanssa se tulee työskentelemään. Työryhmän koko vaihtelee projektin koosta riippuen. Esimerkiksi Suomessa isoja tuotantoja, kuten Idols, voi olla tekemässä jopa 100 henkilöä, kun taas jonkin dokumentin aikaansaamiseksi riittää alle kymmenen hengen työryhmä. Myös ohjaajalla on usein valtaa vaikuttaa, kuka tulee tuotannon kuvaajaksi tai leikkaajaksi. Kun työryhmä on

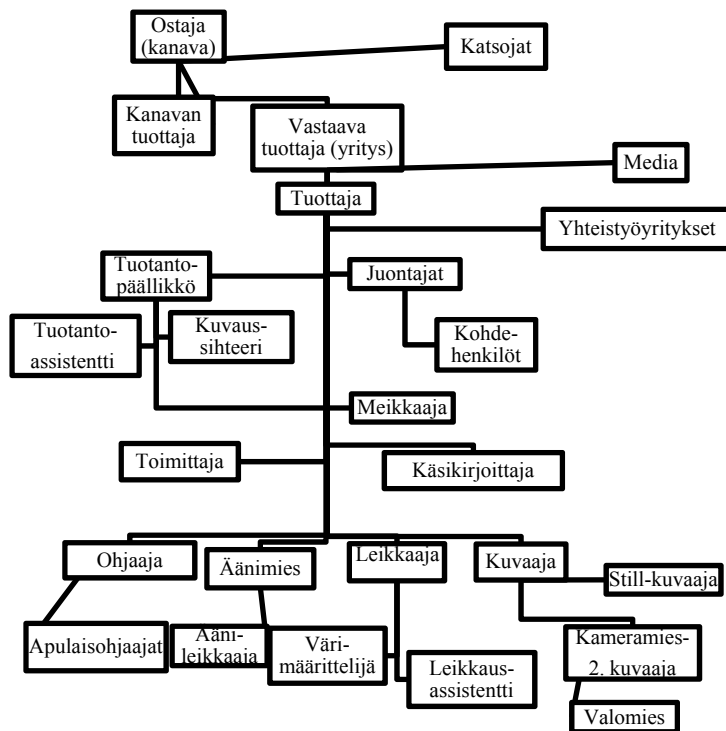
valittu, voidaan aloittaa kuvaukset tuottajan aikatauluttamien päivien mukaan. Eli päästään esituotantovaiheesta toteutukseen (Kellison 2006, 7).

Kuvauspäivät ovat yleensä hyvin nopeatempoisia, koska kaikki materiaali, joka on sovittu kuvattavaksi sinä päivänä, on myös saatava kuvatuksi. Kokonaistuotannon kannalta kuvauspäivissä maksaa työryhmän palkkojen lisäksi esimerkiksi välinevuokrat. Harvalla tuotantoyhtiöllä on omasta takaa kaikki tarvittava tekniikka. Ohjaaja on kuvauspaikalla tiimin johtaja ja vastuussa siitä, mitä kuvauksissa tapahtuu ja kuinka hyvää materiaalia saadaan kuvatuksi. (Eriksson-Piela 2006, 281.) Tuottaja ei välttämättä ole lainkaan paikalla kuvauksissa, vaan hoitaa asioita ja organisoii ryhmän toimintaa toimistolta käsin.

Kun materiaali on saatu kuvattua, on jälkituotannon aika. Jälkituotannolla tarkoitetaan aikaa, joka kuluu ohjelman leikkaamiseen, äänisuunnitteluun ja mahdollisen arkistomateriaalin kokoamiseen. Tämä vaihe voi pisimmillään kestää jopa kuukausia. (Eriksson-Piela 2006, 281.) Kun tuottaja, ohjaaja sekä televisiokanava ovat hyväksyneet ohjelmajaksojen viimeiset versiot (final cut), voidaan ohjelma näyttää televisiossa. Käytännössä varsinkin televisiotuotannoissa jälkituotantovaihe on yleensä hyvin lyhyt. Kun viimeisiä ohjelman jaksoja vielä kuvataan, voivat ensimmäiset jaksot tulla jo televisiossa. Kanava toimii tiedon välittäjänä ja katsojan äänitorvena tuotantoyhtiöille, jotta tuotantoyhtiöissä osataan tehdä oikeanlaista ohjelmaa oikeaan aikaan. Tällöin kanavalla on näyttää sitä, mitä katsojat toivovat ja haluavat katsoa.

3.2 Tuotantotiimin jäsenet televisiotuotannossa

Televisiotuotannoissa on mukana monia eri tahoja. Televisioala on omalla tavallaan hierarkkinen. Kaikilla tuotannon tekijöillä on oma paikkansa tuotannossa, ja he sen myös itse tietävät, koska useimmiten kaava toistuu tuotantoyhtiöstä toiseen. Kaikki eivät voi olla vastuussa kaikesta, kaikilla ei voi olla samanlaista päätäntävaltaa. Kuviossa 6 voidaan nähdä hieman isomman budjetin tuotannon eri osa-alueet ja esimerkkihierarkia. Kuviossa on nähtävissä myös tuotantoyhtiön ulkopuoliset tahot, jotka vaikuttavat ohjelman teon prosessiin.



Kuvio 6 Televisiotuotantoon liittyvä hierarkia

Kanava ostaa ohjelmia eri ohjelmapaikoille katsojien mukaan. Yrityksen edustaja myy joko yrityksen omia kehittelemiä ohjelmia tai ulkomailta ostettuja formaatteja kanavalle. Myös kanava voi olla aloitteentekijänä ja pyytää tuotantoyhtiötä tekemään ohjelman, joka sopii juuri tietyille katsojakunnalle tiettyyn ohjelmapaikkaan. Kun ostopäätös on saatu, alkaa tuotantoprosessi, jossa ensimmäisenä mukana yleensä on tuottaja. Tuottaja kokoaa itselleen tuotantotiimin, joka alkaa konkreettisesti valmistaa televisio-ohjelmaa. Tuottajan vastuulla on usein myös yhteistyöyritykset ja suhteet mediaan eli esimerkiksi lehdistöön. Kuvion 6 organisaatiokaavio ei ole virallinen kaavio jokaisesta televisiotuotannosta, vaan esimerkki siitä, miltä jonkin tuotannon hierarkia voisi näyttää. Tuotannon resurssien mukaan myös osa henkilöistä voi toimia useammassa roolissa tuotannossa. Esimerkiksi tuotantoassistentti voi olla myös kuvaussihtööri ja still-kuvaaja tai ohjaaja voi olla myös käsikirjoittaja ja toimittaja.

3.2.1 Tuotantoporras

Vastaavalla tuottajalla tarkoitetaan rahoittajaa, levittäjäyhtiön tuottajaa tai esimerkiksi kanavan tuottajaa, joka ei ole välttämättä lainkaan tekemisissä televisio-ohjelman opera-

tiivisen toiminnan eli tuottamisen kanssa. Joissakin tuotantoyhtiöissä tätä hierarkkista rakennetta on kuitenkin pyritty madaltamaan: vastaava tuottaja on ajoittain myös ohjelmien tuottaja ja osallistuu näin ollen operatiiviseen toimintaan tuotannosta riippuen. (Kellison 2006, 6; Hart 1999, 18.)

Tuottaja on tuotannon ja työryhmän esimies, eli hänellä on tuotannon aikana ylin päätösvalta. Tuottaja vastaa tuotannon aloittamisesta ja sen lopettamisesta. Tuottaja omistaa ohjelman ja on siitä vastuussa. Silloin kun tuottaja ei ole mukana tuotantotiimin toiminnassa, vaikuttaa hän tiiminsä toimintaan kuitenkin monella tavalla, kuten omalla käyttäytymisellään ja esimerkillään. Koska hän on myös se, joka valitsee ryhmän jäsenet ja aikatauluttaa tuotannon, on tuottajalla suuri vastuu tiimin ilmapiiristä ja tiimiin valikoituneista ihmisistä ja heidän keskinäisistä kemioistaan. (Hyytiä 2004, 60–61; Kellison 2006, 4, 12–13; Hart 1999, 19.)

Hyytiän (2004, 60) mukaan tuottajalla on kokonaisvastuu tekijöistä tiimissä. Tuottajan tehtävä on varmistaa mahdollisimman suotuisat olosuhteet eri asiantuntijoiden kattomalle työskentelylle sekä toisaalta mahdollisimman suotuisat olosuhteet eri osalueiden yhteiselle työskentelylle. Tuottajan on oltava epävarmoina aikoina turvaverkko, tuottaja ei voi antaa periksi silloin, kun eteen tulee vaikeuksia, vaan hänen on taisteltava turvatakseen muille tekijöille tilaa toimia. Tämä on myös osa tuottajan ammattitaitoa, kykyä selvittää tilanteet ohjelman eduksi. Vastuu kytkeytyy valtaan rahan kautta. Koska tuottajalla on ohjelman tekemiseen tarvittavat rahat, on hänellä myös valtaa määrätä rahojen käytöstä. Rahalla hankitaan resursseja tuotantoon eli ohjelman tekemiseksi. Taiteelliset suunnitelmat ja visiot vaativat toteutuakseen juuri näitä resursseja. Se, miten raha jaetaan eri resurssien kesken, on solmukohta, jossa eri asiantuntijoiden toiveet ja todellisuus kohtaavat. Tuottajan tehtävä on selvittää tämä solmukohta. (Hyytiä 2004, 60–61; Kellison 2006, 12.)

Tuottaja pystyy vaikuttamaan paljon televisio-ohjelman sisältöön niin halutessaan ja kyetessään. Taiteellinen vastuu on korostunut tuottajan työssä niissä valinnoissa, joita hän tekee. Jos mietitään sitä, kuinka perillä tuottajan tulisi olla esimerkiksi ohjelman tarinasta, on siihen yksiselitteinen vastaus: ilman tietoa ja taitoa ymmärtää ei voi tehdä oikeita valintoja ohjelman kannalta. Jotta tuottaja pystyy hallitsemaan tuotannon kokonaisprosessia, on tuottajalla oltava laaja tuntemus televisiotyön prosesseista, tekniikasta sekä sisällöistä. Muun muassa resurssien kohdentaminen oikeaan paikkaan on haastavaa. Esimerkiksi jos kuvausaikaa pidennetään, voidaan leikkausaikaa vastaavasti joutua lyhentämään. Kokonaisuuden ylläpitäminen on sitä, että tasapaino säilyy. (Hautakangas 1991, 40–41; Saksala 2008, 52.) Olennaista on tuottajan kiinnostus sekä sisällöllisistä että resurssikysymyksistä, koska ne risteävät jossain kohtaa aina (Hyytiä 2004, 62).

Joissain tapauksissa, varsinkin suuremmissa tuotannoissa tuotantopäällikkö on tuotannon operatiivinen päällikkö ja vastaa muun muassa budjetista ja sopimuksista. Tällöin tuottaja keskittyy hoitamaan suhteita sponsori- ja yritys yhteistyökumppanien kans-

sa. Tuotantoharjoittelijan, -koordinaattorin tai -assistentin tehtävään kuuluvat tuotantopäällikön avustaminen sekä erilaiset raportoinnit. (Kellison 2006, 12.)

3.2.2 *Ohjaaja*

Ohjaaja on tuotannon tärkein taitelija. Hän siis valvoo ja on vastuussa kaikesta kuvaamisesta ja leikkaamisesta: ohjaajan tehtävänä on varmistaa, että asiat näyttävät ja kuulostavat hyvältä ja toimivat ylipäättään myös televisioruudulla. Toisaalta on hyvä muistaa, että televisio-ohjelman tekeminen on ryhmätyötä ja ohjaajan on kyettävä kommunikoimaan toiveensa ja ajatuksensa sekä näyttämään suunnan tiimin muille jäsenille. Televisio-ohjelman tekemisessä yhteistyö on kuitenkin onnistumisen edellytys. Ohjaajan tehtävä on siis hallita kokonaisuutta niin, että lopputulos olisi enemmän kuin osatekijöidensä summa. Jos ajatellaan näin, kuulostavat ohjaajan ja tuottajan toimenkuvat hyvinkin samankaltaisilta, vaikka heidän vastuualueensa eroavatkin toisistaan. Ohjaajalla on pääsy lähes kaikkiin televisiotuotannon prosessin osa-alueisiin, vaikkakin harvoin ohjaaja puuttuu taloudelliseen päätöksentekoon. Tämän takia ohjaaja pystyykin kantamaan ohjelman taiteellista kokonaisvastuuta. (Hyytiä 2004, 62–65; Hart 1999, 19.)

Ohjaajan apureina toimivat ensimmäinen ja toinen apulaisohjaaja sekä mahdollisesti jopa kolmas apulaisohjaaja. Ensimmäisen apulaisohjaajan tehtävä on vastata aikataulutamisesta yhdessä tuotantopäällikön kanssa, hänen tehtävänä on toimia operatiivisena esimiehenä kuvauspaikalla ja antaa esimerkiksi valmistautumis-, käynnistys- ja purkukomennot. Toisen ja kolmannen apulaisohjaajan tehtävänä on toteuttaa ohjaajan ja apulaisohjaajan tehtäväpyynnöt ja koordinoida avustajien liikkeitä. (Panula 2009.) Televisiotuotantojen resursseista johtuen näin ei usein kuitenkaan ole, vaan kaikki pyritään tekemään mahdollisimman pienellä tuotantotiimillä. Joskus draamatuotannoissa näkee elokuvamaailmassa tyypillistä kokoonpanoa tiimeissä eli, esimerkiksi apulaisohjaajia ja muita avustavia tehtäviä on tuotannossa enemmän.

3.2.3 *Kuvaaja ja leikkaaja*

Kuvaaja vastaa siitä, mitä katsoja näkee kankaalla. Kuvaaja tekee kuvasuunnitelman yhdessä ohjaajan kanssa, sekä he yhdessä suunnittelevat muuan muassa näyttelijöiden asemoinnin ja lavastuksen visuaalisen ilmeen. Usein kuvaaja on myös valaisija. Kuvaajan apuna ovat ensimmäinen kameramies, toinen kuvaaja tai kamera-assistentti, jotka vastaavat kamerakalustosta, sen testaamisesta ja ennen kaikkea skarppaamisesta eli kuvan tarkkuuden säätelystä. (Hart 1999, 7, 20.) Toinen kuvaaja kuvaa yleensä kuvituskuvia eli kuvia, joita tarvitaan siirtymissä leikkausvaiheessa.

Leikkaajan työtä on jälkituotanto yhdessä ohjaajan kanssa. Ohjaaja antaa ohjeet ja leikkaaja leikkaa. Ohjaajalla on ylin valta lopputulokseen, mutta leikkaajan ammattitaidon mukaan lisätään kuitenkin jotain lisää. Leikkaaja voi joutua tekemään hyvin itsenäistä työtä, tai ohjaaja voi antaa hänelle hyvinkin yksityiskohtaiset ohjeet. Leikkaaja kokoaa yhteen kuvatusta materiaalista parhaat palat ja jäsentää ne tarinaksi käsikirjoitusta mukaillen. Tämän lisäksi leikkaaja usein lisää myös äänen ja musiikin ohjelmaan – alku- ja lopputekstejä sekä muuta grafiikkaa unohtamatta. (Angell 2002, 118; Hart 1999, 4–5.)

Paras lopputulos syntyy, kun pitkään yhteistyötä tehneelle ohjaaja-kuvaaja-työparille on syntynyt oma kieli ja yhteinen näkemys. Tällöin se heijastuu myös leikkaamoon eli edittiin ja leikkaajankin työ helpottuu. (Saksala 2008, 60.)

3.3 Alan erityispiirteitä

Televisiotuotannoissa on omanlaisensa työkuulttuuri, joka muodostuu työnteon tavoista, työyhteisön toimintatavoista sekä sosiaalisista suhteista ja verkostoista. Työkuulttuurin edustajat jakavat ammattitodellisuutensa realiteetit, esimerkiksi yhteisen ammattikielen, yhteiset sosiaaliset normit ja moraalikäsitteet. Työkuulttuurin käytännöt usein muodostuvat ihmisten kanssakäymisestä eivätkä niinkään virallisten organisaatiotahojen käsystä. Televisiotuotannon tuottajan, ohjaajan, kuvaajan tai leikkaajan työkuulttuuria muodostetaan koko media-alan verkostoissa sekä yksittäisissä tuotantokohtaisissa työprojekteissa. Nämä ammattiverkostojen ja yksittäisten projektien dimensiot limittyvät toisiinsa sen vuorovaikutuksen ja yhteistoiminnan kautta, jota televisio-ohjelman valmistuminen edellyttää. (Eriksson-Piela 2006, 276.)

Mediataiteen perustietämys ja sen mukanaan tuoma asiantuntijuus on yhteistä kaikille televisio-ohjelman tekemisessä mukana oleville henkilöille. Erikoistumisala määrittelee kuitenkin sen ammattitaidon alueen, jonka televisiotuotantotyöntekijä hallitsee. Leikkaajalla on oltava rytmitajua, kuvaajalla visuaalista näkemystä, kun taas tuottajalla on oltava taiteellisen puolen lisäksi kaupallista tietotaitoa, jotta esimerkiksi budjetin tekeminen ja rahoituksen hankkiminen onnistuu. Luonnollisesti esimerkiksi kuvaamiseen ja leikkaamiseen tarvittavan kaluston hallinnointi on tärkeä osa kunkin asiantuntijan ammattitaitoa. (Eriksson-Piela 2006, 294.)

Ammattitaitoinen kuvaaja tai leikkaaja hallitsee oman erikoisalansa niin hyvin, että voi ehdottaa ohjaajalle paljonkin omia näkemyksiään. Jos leikkaaja ja/tai kuvaaja ovat tehneet paljon yhdessä töitä ohjaajan kanssa, ei heidän tarvitse välttämättä käydä paljoakaan ohjaajan kanssa valmistavia keskusteluja tehdäkseen työnsä. Mikäli työryhmä tuntee toisensa hyvin, on ohjelman teon onnistumista edellyttävä luottamussuhde lujempi kuin silloin, jos ei entuudestaan ole oltu tekemisissä. On kuitenkin muistettava,

että jokainen tuotanto on erilainen ja ainutkertainen prosessi. (Eriksson-Piela 2006, 294–295.)

Televisio-ohjelman tekeminen onkin ennen kaikkea yhteistyötä, joka näyttäytyy eri alojen asiantuntijoiden ammattitaitona ja kyynä hyödyntää sitä. Johtajan rooli televisiotuotannossa on lähinnä hyvän ilmapiirin luomista, työryhmän yhteishengen luomista, kykyä vaatia työryhmän jäseniltä tietynlaista työpanosta, kykyä tehdä päätöksiä ja kykyä saada muut toimimaan omien taiteellisten käsitysten mukaan. Televisiotuotannossa johtajan rooli on hankala. Kun toisaalta tulisi pitää huolta siitä, että muut toimivat tehtyjen päätösten mukaan, on toisaalta annettava muille ammattilaisille tilaa. (Eriksson-Piela 2006, 295; 299.)

Hyvällä ohjelmantekijällä on hyvä ja laaja yleissivistys. Hän tuntee myös jonkin alan tai aihealueen syvällisesti. Luova ajattelu televisiotuotannossa ei perustu sattumaan vaan tietoon, oman alan hallintaan ja osaamiseen. Pitää yhdistellä asioita, arvioida ja vertailla, silloin voi luoda uutta. (Saksala 2008, 65.) Yksilön lahjakkuus moninkertaistuu kollektiivissa, kun erilaiset persoonallisuudet kasvattavat idean yhdessä valmiiksi ohjelmaksi (Hyytiä 2004, 153).

4 TUTKIMUKSEN SUORITTAMINEN

4.1 Tutkimuksen empiriaan liittyvät valinnat

Tämän tutkimuksen lähtökohtana on tarkastella tutkittavaa ilmiötä kvalitatiivisesti eli laadullisesti. Yhtenä laadullisen tutkimuksen lähtökohtana on kuvata todellista elämää. Tutkimuksessa on pyritty mahdollisimman kokonaisvaltaiseen kohteen tutkimiseen eikä niinkään yritetty todentaa jo olemassa olevia totuusväittämiä. Teorian testaamisen sijaan pyrittiin aineiston monitahoiseen tarkasteluun. Täyttä objektiivisuutta ei tällä tutkimuksella voitu perinteisessä mielessä saavuttaa, sillä tutkimuksen tekijän omat arvolähtökohdat vaikuttavat osaltaan siihen, miten tutkittavaa ilmiötä on pyritty ymmärtämään ja tulkitsemaan. Tutkimuksen tulokset ovatkin ehdollisia ja rajoittuvat tiettyyn aikaan ja paikkaan. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2001, 152, 155.)

Laadullisilla tutkimuksilla on useita yhteisiä piirteitä, jotka voidaan havaita myös tässä tutkimuksessa. Tutkimuksen aineisto kerätään luonnollisissa ja todellisissa tilanteissa pyrkimyksenä kokonaisvaltainen tiedonhankinta. Tiedonkeruun instrumenttina suositaan ihmistä ja erityistä huomiota kiinnitetään siihen, että tutkittavien näkökulmat pääsevät esiin. Jotta uudet ja mahdolliset odottamattomat näkökulmat pääsevät esiin, on tutkimussuunnitelma muotoutunut tutkimuksen edetessä ja sitä on muokattu joustavasti olosuhteiden mukaan (Hirsjärvi ym. 2001, 155.)

Tutkimuksen tarkoitusta varten aineisto on kerätty teemahaastattelujen avulla. Haastatteluja varten rakennettiin tutkimuksen teoriaosuuden ja tutkijan viitekehyksen perusteella haastattelurunko. Tämän tutkimuksen teema-alueita ovat 1) ammattitaito ja ammatti-identiteetti sekä yksilöllinen asiantuntijuus, 2) tiimityöskentely ja yhteistyö sekä verkostot, 3) valta ja vastuu sekä johtaminen, 4) tiedon jakaminen ja palautteen antaminen sekä kilpailuasetelmat.

Kysymysten luonne vaihteli riippuen haastateltavan tehtävänkuvasta organisaatiossa, mutta pääteemat olivat kaikille haastateltaville samat. Haastattelun aikana tarkentavat kysymykset olivat lähinnä haastattelun kulkua ohjaavassa roolissa. Kysymysten esittämisjärjestys saattoi vaihdella, niin kuin on teemahaastatteluille tyypillistä. Haastattelun runkoa ja avustavia kysymyksiä muotoiltaessa pyrittiin varmistamaan, että haastattelun aikana säilyi mahdollisuus myös uusien asioiden esiin nousemiseen ja tutkimiseen. Sillä tavalla varmistetaan, että tutkimus noudattaa laadullisen tutkimuksen henkeä, jolle on olennaista, että tutkijalla ei olisi liian vahvoja ennakkokäsityksiä tutkittavasta aiheesta. (Bryman & Teevan 2005, 186.)

Tutkimuksen teemahaastattelussa pyritään keskustelunomaiseen kanssakäymiseen ennemminkin kuin kysymys–vastaus-haastattelutyyppeihin. Haastattelu eroaa tavanomaisesta keskustelusta kuitenkin siinä, että haastattelun tarkoituksena on kerätä informaati-

tiota ennalta laaditun suunnitelman mukaisesti. Haastateltava vastaa omin sanoin ja määrittelee jopa haastattelukysymykset sellaisiksi, jotka kuvastavat hänen tapaansa ajatella. Haastattelutilanne on lisäksi syntynyt haastattelijan aloitteesta, ja se vaatii haastattelijalta kykyä motivoida haastateltavaa ja vakuuttaa haastateltava haastattelun luottamuksellisuudesta. (Koskinen, Alasuutari & Peltonen 2005, 104.)

4.2 Tutkimuksen kohdeorganisaatiot

Tutkimuksen empiirisenä kohteena ovat kolme Helsingin alueella toimivaa televisio-ohjelmien tuottamiseen erikoistunutta tuotantoyhtiötä. Kaikki tutkimuksessa mukana olleet yritykset ovat Suomen suurimpia toimijoita alallaan. Useimpien tuotantoyhtiöiden työntekijät ovat freelancereita ja toimivat samanaikaisesti monessa eri yhtiössä. Tämän takia tutkimuksessa ei keskitytty yhteen tiettyyn yritykseen, vaan haluttiin saada kattava kuva koko alasta ja sen toimijoista. Haastateltavat valittiin harkinnan mukaan niin, että joukossa ovat edustettuina eri tuotantoyhtiöiden kolme erilaista televisiotuotantotiimiä. Ensin otettiin yhteyttä tuotantoyhtiöihin, jonka jälkeen tuotannot valittiin toimitusjohtajan suosituksesta. Eniten valintaan vaikuttivat tuotantojen aikataulut ja ihmisten tavoitettavuus. Jokaisesta kolmesta eri tuotantoyhtiöstä siis valittiin yksi tuotanto, jonka ydintiimiä eli tuottajaa, ohjaajaa, kuvaajaa ja leikkaajaa haastateltiin. Tutkimukseen valittiin nämä televisio-ohjelman tekemisen neljä ammatillista näkökulmaa, koska heidän keskinäinen toimiva yhteistyö on onnistumisen edellytys. Televisio-ohjelman tekemisessä tarvitaan sekä yksilöllistä asiantuntijuutta että yhteistyötä.

Aineistoon pyrittiin saamaan mukaan haastateltavia, joiden kokemus media-alasta on vähäinen sekä vastaavasti henkilöitä, joilla kokemusta on karttunut jo useita vuosia. Useamman vuoden alalla toimineet kenties ymmärtävät asiantuntemusta televisiotuotannossa paremmin. Usein työuran pituus korreloi kokemuksen kanssa ja tämän takia oli hyvä, että haastatelluista valtaosa oli jo useamman vuoden alalla toimineita. Yhteensä suoritettiin 12 puolistrukturoitua teemahaastattelua.

Keskimäärin työkokemusta haastatelluilla oli kertynyt yli kymmenen vuotta. Vähiten aikaa alalla oli ollut eräs leikkaaja, joka oli tehnyt alalla töitä viisi vuotta. Pisimpään alalla oli ollut kuvaaja, jolla työkokemusta oli 28 vuotta. Tätä yhtä poikkeusta lukuun ottamatta tuotantoryhmän kokeneimpia olivat selkeästi tuottajat sekä ohjaajat. Tämä tietenkään yleensäkin on luonnollista, koska tuottajat ja ohjaajat ovat suurimmassa vastuussa ohjelman valmistumisesta. Haastatelluista suurin osa oli medianomeja, vain muutama oli oppinut kokemuksen kautta. Tuottajia lukuun ottamatta haastatellut televisiotuotantotiimin jäsenet olivat kaikki freelancereita.

Kaksi haastateltavista tuotantotiimeistä, oli tehnyt suomalaisia lifestyle-ohjelmia, yksi tiimeistä oli tehnyt taas selkeästi viihde-/komediaohjelmaa. Kyseessä olevat lifestyle-

ohjelmat olivat tuotannoltaan pitkäkestoisempia kuin tutkimuksessa mukana ollut viihdeohjelma, jonka tapauksessa suurin osa ohjelman toteutusta tarkoitti suoraa lähetystä. Tutkimuksen kaksi lifestyle-ohjelmaa olivat myös hierarkialtaan raskaampia ja niissä korostui selkeästi vastaava tuottaja–tuottaja–tuotantopäällikkö–tuotantoassis-tentti-hierarkia, kun taas viihdeohjelmassa vastaavan tuottajan jälkeen vastuussa oli tuotantopäällikkö. Tämä tarkoitti lähinnä sitä, että viihdeohjelman vastaava tuottaja oli myös yrityksen edustaja ja näin ollen vastasi kysymyksiin myös yrityksen kannalta. Viihdeohjelmassa oli myös kaksi ohjaajaa, joista vain toista haastateltiin. Ohjaajilla oli selkeät roolit tuotannossa eli toinen ohjaaja keskittyi enemmän näyttelijöiden ohjaamiseen, joten tarvittava tieto tiimin vuorovaikutuksesta saatiin.

4.3 Haastattelujen suorittaminen ja analysointi

Haastattelujen avulla pyrittiin saamaan mahdollisimman rikas aineisto ja kattava kuva kohdeorganisaatioissa vallitsevasta yksilöllisestä ja kollektiivisesta asiantuntijuudesta sekä niiden vaikutuksesta televisio-ohjelman tuotannon onnistumiseen. Mielenkiinnon kohteeksi nousivat tällöin yksilön asiantuntijuus verrattuna kollektiiviseen asiantuntijuuteen, tiedon, vallan ja vastuun jakaminen organisaatioissa sekä tiimin vuorovaikutus. Lisäksi pyrittiin saamaan selville tekijöitä, joilla organisaatio voi tehostaa asiantuntijoidensa kollektiivisuutta, ja sitä mistä osatekijöistä muodostuu hyvä tuotanto. Asenteiden ja yrityskulttuurin tutkiminen on perusteltavissa, koska tiedon ja osaamisen jakaminen edellyttää organisaatiolta ja sen henkilöiltä oikeanlaista ilmapiiriä, jossa kokemusta arvostetaan ja ihmisiä kannustetaan jakamaan tietoa.

Haastattelujen kestot vaihtelivat 40 ja 75 minuutin välillä, keskipituuden ollessa noin tunnin mittainen. Haastateltavaksi valittiin tarkoituksellisesti eri kokemuksen omaavia henkilöitä. Edustettuina olivat siis tuottaja, ohjaaja, kuvaaja ja leikkaaja kolmesta eri tuotantotiimistä. Haastateltavat valittiin siten, että ensin tuotantoyhtiön toimitusjohtaja antoi tietyn televisio-ohjelmatuotannon tuottajan nimen, joka taas antoi muiden tuotannossa olevien haastateltavien nimet ja yhteystiedot. Tämän jälkeen haastattelut sovittiin osin sähköpostitse, osin puhelimitse. Yhdessä tuotantoyhtiössä tuottaja sopi kaikki haastatteluajat, ja ensimmäinen kosketus haastateltaviin oli vasta haastattelupaikassa. Jotta ennen varsinaisia haastattelutilaisuuksia välttyttäisiin harhaanjohtavilta ja epäselviltä kysymyksiltä, testattiin kysymykset ja haastattelun suurpiirteinen pituus tekemällä testihaastattelu mainosalan henkilön kanssa.

Haastattelut tehtiin joko suljetussa työhuoneessa tai neuvottelutilassa, lukuun ottamatta yhtä haastattelua, joka jouduttiin tekemään taukokuoneessa. Kaikki haastattelut olivat verrattain rauhattomia. Kolmella haastateltavista oli lapsi mukana, kolmen haastattelun kohdalla puhelin keskeytti haastattelut, kahdessa haastattelussa taas paikka

vaihtui kesken haastattelun. Rauhattomuus kertoo kuitenkin ehkäpä vain alan rentoudesta ja ihmisten vapaamielisyydestä enemmän kuin siitä haluttiinko haastatteluun keskittyä. Myös rento kielenkäyttö ja jopa kirosanojen käyttö haastatteluissa kertoi kenties samaa asiaa. Kaikki haastateltavat suostuivat itse haastatteluun ja olivat mukana jopa vapaa-ajallaan. Toisaalta tällainen vapaamuotoinen haastattelu tuki käytännönläheisen kuvan saamista tuotantotiimin arjesta ja lisäsi avoimuutta haastattelutilanteessa. Haastatelluille kerrottiin ennen haastattelun alkua tutkimuksen tavoitteesta, luonteesta sekä siitä, että tutkimuksen raportoinnissa ei ilmene haastateltavien henkilöllisyys.

Tehty vapaamuotoinen havainnollistava haastattelu korostaa haastateltavien merkitysmaailmaa ja hyödyntää heidän kategorioitaan. Tutkittavilla eli haastatelluilla ja heidän havainnoillaan oli tällöin oma vahva roolinsa tutkimusprosessissa, ja heidän omat ongelmansa, uskomuksensa ja asenteensa käsiteltiin objektiivisina faktoina. Koska tällöin tutkimus asettaa tutkittavat mieluisaan valoon suhteessa itseensä ja ryhmäänsä, pitäisi tämän osaltaan auttaa tieteellisen tiedon hankkimista. (Sjöberg & Nett 1968, 211–216.) Tämän asian voi huomata myös toteutuneen tämän tutkimuksen kohdalla: avoin kiinnostus eri tuotantotiimin jäsenten työtä kohtaan varmasti osaltaan auttoi avaamaan ovia haastateltujen mieliin. Haastatellut osallistuivat mielellään haastatteluihin, vaikka heidän kireät aikataulunsa eivät sitä aina olisikaan sallineet. Oma vaikutuksensa haastatteluiden onnistumiseen on varmasti ollut haastattelijan samankaltaiset kiinnostuksen kohteet, koulutus ja kokemus alalta haastateltavien kanssa.

Haastattelujen analysoinnin helpottamiseksi haastattelut nauhoitettiin. Haastatelluilta pyydettiin lupa haastattelujen nauhoittamiseen, johon kaikki haastateltavat suostuivat. Ääninauhat purettiin mahdollisimman pian haastattelujen jälkeen. Litterointi tehtiin pääosin sanatarkasti ja tutkimukseen liittymättömin osin keskustelu litteroitiin asiatarvasti. Kaiken kaikkiaan litteroitua materiaalia oli käytettävissä yli sata sivua. Haastattelujen analysointi aloitettiin, kun viimeisiä haastatteluja vielä suoritettiin, jotta haastattelujen sisältö oli mahdollisimman hyvin muistissa. Sanatarkkoja lainauksia varten ääninauhoilta tarkistettiin vielä kyseiset kohdat kertaalleen, jotta voitiin vielä eliminoida mahdolliset litterointivirheet.

Aineiston analyysi suoritettiin haastatteluiden osalta aineiston teemoittelua hyväksikäyttäen. Ensin nauhoitetut ja litteroidut haastattelut teemoiteltiin taulukkoon haastatteluiden jäsentämiseksi, minkä jälkeen aineistoa analysoitiin haastatteluaineiston samankaltaisuuksien löytämiseksi. Tutkimuksen aineiston analysointi tapahtui osin jo samanaikaisesti aineiston keruun ja tulkinnan kanssa. Haastattelujen ja litteroinnin aikana merkittiin muistiin tehtyjä huomioita ja ajatuksia aineiston analyysistä. Laadullisessa tutkimuksessa ei aina olekaan oleellista tehdä eroa aineiston keruun ja sen analysoinnin välillä (Hirsjärvi ym. 2001, 208). Haastatteluin kerättyä aineistoa analysoitiin tässä tutkimuksessa etsimällä aineistossa toistuvia teemoja.

4.4 Luotettavuuden arviointi

Kvalitatiivisessa tutkimuksessa aineiston analyysivaihetta ja luotettavuuden arviointia on vaikea erottaa. Tutkija joutuu jatkuvasti ottamaan kantaa ja pohtimaan tekemiään ratkaisuja analyysin kattavuudesta ja luotettavuudesta. Laadullisella tutkimuksella on paremmat edellytykset luotettavuuteen, mikäli tutkija on huolellisesti kuvannut tutkimuksen toteuttamisen eri vaiheet. Luotettavuutta voidaan tarkastella eri näkökulmista, joista uskottavuus, tutkimustulosten siirrettävyys, varmuus sekä vahvistettavuus ovat tämän tutkimuksen kannalta merkityksellisiä. Uskottavuudella tarkoitetaan sitä, että vastaako tutkijan käsitteellistykset sekä tulkinta myös tutkittavien käsityksiä. Tutkimustulosten on oltava yleistettäviä jollain tasolla, mutta liiallinen yleistäminen ei ole edes tarkoituksenmukaista. Varmuudella tarkoitetaan, että ennustamattomat tilanteet ja niiden vaikutus tutkimuksessa huomioidaan. Tutkimuksessa tehtyjen tulkintojen on saatava tukea toisista vastaavaa ilmiötä tarkastelleista tutkimuksista (vahvistuvuus). (Hirsjärvi ym. 2001, 214; Eskola & Suoranta 1998, 214; Toivonen 2010, 15–18.)

Tutkimustyyppinä laadullinen tutkimus voidaan tässä tutkimuksessa sanoa olevan paras mahdollinen, sillä se on mahdollistanut avoimen lähestymistavan aiheeseen, josta ei ole aiemmin tehty vastaavaa tutkimusta. Koska haastattelut on toteutettu melko vapaamuotoisesti, on tämä tukenut mahdollisimman käytännönläheisen kuvauksen saamista asiantuntijuudesta televisiotuotantotiimissä. Tämän lisäksi vapaamuotoisuus on varmasti osaltaan lisännyt haastatteluissa olleen avoimen ja rennon ilmapiirin syntymistä. Itse haastattelut olivat kahdenkeskisiä tilanteita haastateltavien työpaikoilla tai kotona. Ulkopuoliset häiriötekijät olivat kaikissa haastatteluissa suhteellisen pieniä. Tutkimuksessa päädyttiin yksilöhaastatteluihin, koska käytännön kokemus on osoittanut, että tekijöiden joukko voi yhdessä estää kielteisten asioiden esilletulon. Lisäksi oli tärkeää, että tutkimusaineistosta voisi havaita, miten tekijät itse mieltävät prosessin kulun ja niiden merkityksen. Tuntoja on helpompi käsitellä, jos haastattelija ja haastateltava ovat kahden kuin niin, että koko tekijäryhmä olisi paikalla kuuntelemassa ja kommentoimassa haastateltavan vastauksia. Haastateltavia pyydettiin myös määrittelemään muutamia haastattelussa käytettyjä termejä, jotta niitä ei analyysivaiheessa tulkittaisi väärin.

Koska haastattelijalla on omakohtaista kokemusta alalta, vaikuttaa se jossain määrin haastatteluihin ja niiden kulkuun. Vaikka haastattelija joskus menettää herkkyyttään havainnoida itselleen itsestään selviä asioita tällaisissa tapauksissa, on tässä tutkimuksessa tietoisesti kuitenkin pyritty ylläpitämään avoimuus sille, mitä haastatteluissa on tullut vastaan. Asenne haastateltavia kohtaan, on myös seikka, joka tulee ottaa huomioon. Kriittisesti tulee tarkastella sitä, kuinka paljon esimerkiksi ollaan johdateltu haastateltavia tiettyyn suuntaan ja miksi. Tätä johdattelua pyrittiin vähentämään pohtimalla omia oletuksia televisioalalta ennakkoon ja tekemään selväksi itselle mitkä asenteet voisivat vaikuttaa haastattelun kulkuun. Analyysivaiheessa omia ennako-oletuksia py-

rittiin arvioimaan kriittisesti. Toisaalta haastattelijan kokemuksesta alalla on myös etua. Haastattelujen saaminen oli helpompaa, koska haastattelijalla oli jonkin verran kontakteja tuotantoyhtiöihin. Myös avoin kiinnostus televisio-ohjelmien tuotantoprosesseista ovat osaltaan auttaneet avaamaan ovia sekä syventäneet luottamusta haastateltavan ja haastattelijan välillä. Tällöin haastatteluaiheissa on päästy syvemmälle ja yhteisen kielen puhuminen on lisännyt molemminpuolista ymmärrystä.

Tutkimuksessa on tehty vertailua eri tuotantotiimien kesken, ammattiryhmittäin sekä toisaalta myös teemoittain. Yksilöllisiä eroja toki tuli esille, mutta koska materiaali osoittaa selviä samankaltaisuuksia sekä tuotantotiimeissä että ammattiryhmissä, voi tutkimuksen perusteella väittää, että kaikkia tuotantotiimejä ja televisiotuotantoalaa koskevia yhteisiä piirteitä on olemassa. Havaintoja ei kuitenkaan ole silti tarkoituskaan yleistää koskemaan kaikkia televisioalan osajia. Vaikka tutkimuksen yksittäinen ja pieni aineiston analyysi ei kerro totuutta koko televisioalasta, antaa se yhden lähestymistavan ja tulkinnan televisioalan tuotantotiimin työstä. Tutkimuksen tulokset ovat sidoksissa tilanteeseen ja käytettyyn aineistoon.

Tutkimuksessa on analysoitu televisiotuotantotiimien jäsenten näkemyksiä tietyistä tilanteista ja toimintatavoista. Analyysin tueksi esitetään suoria lainauksia haastateltavien puheesta. Lainauksista ei kuitenkaan pysty tunnistamaan, kuka on kyseessä, vaan lainaukseen viitataan ammattinimikkeellä ja työkokemusvuosilla. Lainaukset avaavat tutkimustuloksia lukijalle, ja tuovat haastateltavan äänen kuuluviin.

Tarkasteltaessa otoskoon sopivuutta tässä tutkimuksessa voidaan sen todeta olevan suhteellisen sopiva. Tässä yhteydessä tällä seikalla tarkoitetaan sitä, että aineistossa ei esiintynyt enää uutta suhteessa tutkimusongelmaan. Vaikka haastateltavien lukumäärä oli lyöty lukkoon jo ennen haastatteluja, tuli tutkimusaineistosta esille toistuvia teemoja. Valitut tuotannot ovat tutkimuksen kannalta keskenään riittävän samantyyppisiä, jotta niitä voidaan helposti keskenään vertailla. Myös eri hierarkiatasot ovat riittävästi tutkimuksessa esillä: on tuottajia, ohjaajia, leikkaajia ja kuvaajia (katso kuvio 6). Tässä tutkimuksessa on pyritty kattavan kuvan aikaansaamiseksi saamaan haastateltaviksi oikeanlaisia henkilöitä, joilla on tarpeeksi työkokemusta alalta. Asiantuntijuus kehittyy muun muassa kokemuksen kautta, jolloin haastateltaviksi haluttiinkin mielellään jo useampia vuosia alalla olleita ammattilaisia. Mielenkiinto tutkimuksessa on ollut kuvata kiinnostavia tiimityön ja yhteistyön ilmiöitä ja tuoda esiin erilaisia asioita asiantuntijuuteen liittyen, eikä niinkään yleistäminen, kuten jo aiemmin mainittiin.

Vaikka televisiotuotantotiimejä ei ole tämän tutkimuksen tavoin aikaisemmin tutkittu, voidaan huomata tutkimuksen tuloksissa monia samankaltaisuuksia aiemman asiantuntijuuskeskustelujen ja -teorioiden kanssa. Tämä osaltaan helpottaa analyysivaiheen tulkintaa. Asiantuntijuus televisiotuotantotiimeissä seuraa yleisellä tasolla asiantuntijuuden teorioita, mutta tutkimuksen avulla esiin on noussut myös muutamia televisioalan erityispiirteitä, joita on pyritty tulkitsemaan tutkimuksen tuloksissa sekä johtopää-

töksissä. Tutkimuksen tarkoitus ei ollut teorioiden todentaminen vaan juuri erityispiirteiden esiin nostaminen ja keskustelun herättäminen tutkimuksen näkökulmasta.

5 KOLLEKTIIVINEN ASiantuntijuus JA TIIMIN VUOROVAIKUTUS TELEVISIOTUOTANTOTIIMISSÄ

5.1 Asiantuntijuuden ilmeneminen televisiotuotantiimissä

Televisiotuotannon ammattilaiset määrittävät asiantuntijuuden hyvin pitkälti jonkin alueen erityisosaamisena. Koulutuksella oli merkitystä, mutta kaikki tutkimukseen osallistuneet olivat sitä mieltä, että käytännön tekeminen merkitsee eniten televisioalalla. Taitava suoritus syntyy vasta vuosien kokemuksen kautta, on tehtävä virheitä, jotta oppii. Kokemuksen myötä on mahdollista muuttaa asiantuntemus rutiininomaiseksi toiminnaksi ilman tietoista kontrollia.

”Asiantuntijuutta on se, että tietää mitä tekee.” (ohjaaja, alalla 14 vuotta)

Koska televisiotuotannoissa asiantuntijoilta edellytetään hyvin spesifiä tiedonhallintaa kuvaustilanteista ja -tekniikasta, on tärkeää, että asiantuntija pystyy nopeasti hahmottamaan kokonaisuuden ja reagoimaan muutoksiin. Tilanteiden ennakoiminen nähtiin vahvana asiantuntijuuden merkinä. On pystyttävä muuttamaan käsikirjoitusta jos tilanne niin vaatii, on pystyttävä vaihtamaan kuvauspaikkaa tilanteen mukaan. Vahvana ammattilaisuuden merkinä pidettiin sitä, että pystytään tekemään omat tehtävät sovitussa ajassa ja budjetissa. Hiljaisen tiedon osuus asiantuntijuudesta televisioalalla on suuri. Monella ohjaajalla ja tuottajalla on suuri tietopankki mielessään, esimerkiksi niistä paikoista mihin ei kannata mennä kuvaamaan tai missä taas ollaan suvaitsevaisia isolle tuotantoryhmälle. Televisioalan asiantuntijan on keksittävä keinot, miten päästään takaisin oikealle tielle, joka johtaa tavoitteiden mukaiseen lopputulokseen. Jos esimerkiksi joku tuotantotiimistä sairastuu on tuottajan tehtävä päätökset jatketaanko kuvauksia ilman tätä henkilöä vai otetaanko tilalle toinen. Tuotantotiimin jäsenen paikkaaminen voi kuitenkin olla hankalampaa kuin sairasloman loppumisen odottaminen. Ohjaajan sairastuminen voi vaikuttaa paljonkin lopputulokseen ja ilman tuotantopäällikköä kuvauspaikalla asiat voivat mutkistua, kun moni käytännön asia jää hoitamatta.

”Ja varsinkin tv-alalla, nyt kun on tehnyt vähän kauemmin, ei sitä vaan opi siellä koulun penkillä millään. On niin paljon yllättäviä tilanteita, varsinkin on tilanteita, joihin pitää osata ennakoita. Sä et millään voi osata ennakoita tilanteita, mistä sulla ei oo mitään hajua.” (tuottaja, alalla 22 vuotta)

”Et kyllä se on nimenomaan kokemus, et ainakin mulla on tuonut sitä konkreettista. Et vähemmän tarvii arpoo ja mieltii, et ehkä tapahtuu näin jos teen näin ja enemmän tietää, et jos sä teet näin, niin tapahtuu näin.”
(ohjaaja, alalla 14 vuotta)

Vaikka koulutus nähtiin hyvänä alkuna ammatillisuudelle ja asiantuntijuudelle, ei sen painoarvo noussut lähellekään kokemuksen kautta saavutettavaa asiantuntijuutta. Monet yli kymmenen vuotta alalla olleet pitivät itseään ennemminkin ammatillisena kuin asiantuntijana: aina on jotain uutta opittavaa.

5.2 Työn organisointi televisiotuotannossa

5.2.1 Työrutiinit

Tuotannot ovat kaikki erilaisia. Voi olla pitkiä ja lyhyitä tuotantoja. Voi olla tuotantoja, joissa on paljon henkilöitä töissä tai sitten voi olla tuotantoja, jotka hoidetaan hyvinkin pienellä miehityksellä. Yhteistä kaikissa tuotannoissa on kuitenkin se, miten kuvausai-kataulu määrää rytmiä ja rutiineja. Saavutaan kuvauspaikalle, laitetaan kuntoon valais-tus, kuvataan ja siistitään kuvauspaikka. Kaikkiin asioihin on varattu tietty aika, jonka puitteissa asiat tehdään. Kun kuvaukset ovat jatkuneet tovin, on kaikille selvää miten juuri tässä tuotannossa hoidetaan asiat. Kuinka kauan mihinkin asiaan saa mennä aikaa ja kuinka paljon niihin on varattu aikaa. Vaikka palaverikäytännöt ovat hektisissä tuo-tannoissa aika minimaalisia, käy ohjaaja läpi päivän ohjelman ennen kuin aletaan töihin. Toisaalta pitkässä tuotannossa rutiinit alkavat tulla enemmän esille ja alkupalaveriakaan ei enää välttämättä pidetä. Vaikka tuotantopäällikkö usein tekee kuvausai-kataulun, on ohjaajalla iso rooli siinä, miten kuvauspäivät etenevät ja missä rytmissä. Ohjaaja päättää kuvauspaikalla minkä kuvaaminen on tärkeää ja minkä kuvaamista voidaan siirtää tai mikä kohtaaminen voidaan kokonaan poistaa.

”Sit mä käyn läpi porukan kanssa sen päivän protokollan jos on tarvetta sille, et sitten kun alkaa tuotannolla olla mittaa ja päivät on suhteellisen samanlaisia, niin sit porukat tietää aika hyvin, eikä joka päivä tarvi kerra-ta, mut alussa se on ihan hyvä muistuttaa, niin pysyy sellanen meininki sii-nä päällä.” (ohjaaja, alalla 12 vuotta)

Yksi informaation lähde on säännölliset kokoukset ja palaverit. Televisioalan palaverikäytäntö on hyvin pientä, joka voi johtaa siihen että informaatio ei ole aina oikeanlaisista ja oikea aikaista. Tuotannot tehdään niin nopealla aikataululla, ettei ehditä pitämään kokouksia ainakaan koko tiimin kanssa. Yleensä tuotannossa on alkupalaveri sekä ydintiimin palavereita. Loppupalavereita harvoin on, jollei karonkkaa eli tuotannon loppujuhlia ei lasketa. Tuotannon alkaessa alkupalaverissa esitellään tuotannossa mukana olevat henkilöt ja käydään läpi käytännön asioita, kenen vastuulla on mikäkin osa-alue. Ja kun kuvaukset alkavat, niin silloin ei palavereja enää ehditä pitää. Palavereiden pitäminen nähtiin jopa työajan hukkaan menemisenä.

”Ei me keretä mitään palavereja pitämään silloin, kun on tuotanto päällä.” (ohjaaja, alalla 12 vuotta)

”Jos ei oo mitään ongelmia niin se on ehkä vähän turhaa. Sekin aina työajan hukkaamista tavallaan, jos ei oo mitään ongelmaa.” (kuvaaja, alalla 15 vuotta)

Ydinryhmällä eli ohjaaja-kuvaajalla, ohjaaja-leikkaajalla ja ohjaaja-tuottajalla voi olla palavereita useammin. Palaverit eivät välttämättä ole kovin virallisia ja ne voidaan hoitaa myös puhelimitse tai sähköpostitse. Ohjaajan ja tuottajan työhön kuuluvat palaverit myös ohjelman ostajan eli usein kanavan kanssa.

Ohjaajan kans sovittiin, et kerran viikossa, mut käytännössä ei ihan niin usein ehditty. Puhelimessa tietenkin puhutaan paljon.” (tuottaja, alalla 6 vuotta)

Hyvä esimerkki siitä, miten voidaan luovasti löytää aikaa palaverille ja tiedon jakamiselle sekä palautteen antamiselle, on työmatkojen hyödyntäminen. Joskus kuvauspaikoille voi joutua matkustamaan monia satoja kilometrejä.

”Meillä ei mitään viikkopalavereja ollut, mut me asuttiin samalla suunnalla, niin me kuljettiin työmatkoja, siinä pystyy samalla keskustelemaan koko ajan mitä tehtiin eilen, mitä tehtiin tänään. Hän näki viime viikon jakson, et se oli tosi loistava, tai et siinä oli sitä hyvää ja tätä hyvää ja sitten taas jotain huonoa. Siinä saa sit sitä feedbackia siinä tehdessä niin se on hyvä, sitä palautetta, sitä pystyy korjaamaan tai keskittyy siihen mikä oli hyvää

ja tehdä sitä lisää tai. Hyvin paljon se auttaa siinä kun keskustellaan. Ja päivässäkin tunti tai enemmänkin kuin istuttiin, siinähan kerkee käymään jo aika paljon läpi. (kuvaaja, alalla 15 vuotta)

Moni haastatelluista kuitenkin kaipasi loppupalavereita, joissa voitaisiin käydä tuotantoa läpi: mikä onnistui ja missä voitaisiin parantaa. Vaikka välitön palaute oli käytettyin tapa antaa palautetta tiimissä, ei sitä nähty riittävänä. Työn kertaaminen tuotannon jälkeen olisi antanut asiantuntijoille osviittaa siitä, mihin omaa toimintaa kannattaisi ohjata. Varsinkin jos tehdään samassa tiimissä toinen tuotantokausi, niin helpompi olisi kun tietäisi heti missä on parannettavaa ja mikä toimii hyvin. Toisaalta esille tuli myös se, että jos seuraavan tuotantokauden alkuun on pitkä aika, voi asiat unohtua. Tällöin paras tapa on käydä edellistä tuotantoa läpi vasta ennen seuraavan tuotantokauden alkua. Tätä toimintatapaa tukee myös se, että osa tiimiläisistä vaihtuu.

”Et jossain tuotannoissa mikä on hemmetin hyvä, et käytäis vähän läpi, varsinkin, kun alotetaan seuravaa kautta, et käydään läpi, et mitkä on ne asiat mis kannattaa parantaa. Kerta sit voi käsikirjoitusvaiheessa jo ottaa huomioon niitä asioita.” (ohjaaja, alalla 12 vuotta)

”Mutta sellasta että tuotannon jälkeen käytäis läpi asioita niin sellasta ei oo, tietty sellanen olis hyvä. Et pystyis sit parantamaan, mut sit seuraavan kauden alussa voidaan käydä läpi hyviä ja huonoja puolia. Ottaa oppia. Mut ehkä ne sit unohtaa, eikä tuu käytyä niin tarkkaan sit läpi.” (kuvaaja, alalla 15 vuotta)

Vaikka karonkkaa eli tuotannon loppumisjuhla nähtiin yhtenä keinona käydä tuotantoa läpi, ei se sitä kuitenkaan virallisesti ole. Karonkassa usein tarjoillaan alkoholipitoisia juomia ja nautintoaineiden alaisena kukaan ei voi olla alansa asiantuntija. Karonkka ei ole kovinkaan hyvä väylä tiedon ja palautteen jakamiselle.

”Karonkassa ihmiset sit kiittelee humalaspäissään.” (kuvaaja, alalla 16 vuotta)

”Karonkka on sit aina tietenkin. Taputtelua alkuillasta ja sit loppuillasta jos jotain on jäänyt hampaan koloon.” (ohjaaja, alalla 14 vuotta)

*”Olen ollut sellasissakin karonkoissa, et hyvä, ettei oo lyömään ruvettu.”
(kuvaaja, alalla 28 vuotta)*

Jos tuotanto on onnistunut ja ihmiset ovat tulleet toimeen keskenään, niin taputellaan selkään ja kiitellään karonkassa, mutta toisaalta jos tuotanto on jollain tavalla epäonnistunut ja yhteistyössäkkin on ollut jotain moittimista, voi karonkassa meno villiintyä ja tappelukohtauksiltakaan ei ole aina välttytty.

5.2.2 Matala hierarkia

Tuotantoyhtiöt ovat usein pieniä ja konkreettinen projekti tapahtuu usein hyvin pienelläkin tiimillä. Yksi tuotanto on niin sanotusti yksi yritys yrityksen sisällä tuottajan ollessa tuotannon toimitusjohtaja. Tuottajan yläpuolella on vielä vastaava tuottaja ja kanavan tuottaja, mutta pääosin projekti pyöritetään pienellä tiimillä eli matalahierarkkisuus (minimal hierarchy) toteutuu jo lähtökohtaisesti. Tuotantoassistentit ja valoharjoittelijat ovat suoraan vastuullisia kuvaajalle, ohjaajalle tai tuottajalle. Kuitenkin tästäkin usein käytetystä hierarkiajärjestelmästä (kuvio 6) on vielä tilaa poistaa välikäsiä. Yleistymässä on tuotantomalli, ettei tuottajia ole enää, vaan operatiivinen käytännön työ on tuotanto-päällikön vastuulla ja kokonaisvastuu vastaavalla tuottajalla.

”Meil on vähän erilainen tapa tehdä, meil on byrokratia alhaisempi kuin monessa muussa tuotantoyhtiössä.” (tuottaja, alalla 10 vuotta)

Jonkun on ohjattava laivaa ja kaikkien on tiedettävä kuka se kapteeni on, vaikka hierarkia olisi rakenteeltaan joustava. Tuotannon kokonaisvastuussa on tuottaja. Ohjaaja on esimies kuvauspaikalla ja hän on myös vastuussa siitä, että kuvasta tulee niin laadukasta kuin on sovittu. Koska tuottaja ja ohjaaja ovat suurimmassa vastuussa televisio-ohjelman tuotannosta, on tärkeää, että heidän välinen kommunikaatio on toimivaa ja kitkatonta. Muuten tuotannossa voisi tulla tilanteita, että tiimi ei tiedä ketä uskoa ja kuunnella. Rajat vastuualueissa tulisi olla selkeät niin ohjaajalla ja tuottajalle itselleen kuin myös muille työryhmän jäsenille.

”Loppupeleissä on yksi kapteeni aina, et totta kai mä teen sen päätöksen -- joudunhan mä tekee ratkaisuja kerta mä oon ohjaaja, niin silloin mä teen sen viimisen päätöksen kentällä varsinkin.” (ohjaaja, alalla 12 vuotta)

Silloin kun kukaan ei ota laivaa ohjattavakseen, niin se vaikuttaa kaikkeen. Jos tiimillä ja tuotannolla on selkeä suunta, ja kaikki tietää mitä ollaan tekemässä, niin se helpottaa tiimin jäsenten työtä. Kun kaikille on selvää kuka tekee mitäkin, ei myöskään vastuualueista ole epäselvyyttä. Ongelmia tulee, jos kukaan ei ota ohjaksia käsiinsä. On ohjaajan tehtävä kertoa tiimiläisille, mitä heidän kuuluu kuvauspaikalla tehdä, jos he eivät sitä itse tiedä. Ohjaajan vastuulla on pitkälti kaikki kuvauksissa tapahtuvat asiat, koska tuottaja ei useinkaan ole kuvauspaikalla, eikä näin ollen näe tilannetta toimistolta käsin. Se, ettei tiedetä mitä ollaan tekemässä luo epävarmuutta omaan työhön. Ja kun ollaan epävarmoja, se saattaa heijastua tiimityöskentelyyn. Tiimin jäsenet saattavat alkaa syyttää toisiaan puolustakseen itseään, koska ei tiedetä tehdäänkö oikein vai väärin. Jos ei selkeästi ilmaista, että tämä on sinun tehtäväsi, niin on vaikea mennä arvioimaan, milloin astuu esimerkiksi toisen reviiirille tai milloin tekee väriä ja epäolennaisia asioita tai milloin tekee liian vähän tiimin yhteisen päämäärän saavuttamiseksi. Vaikka asiantuntijoilla on halu itsenäisyyteen, on itsenäisyyden aste helpommin määriteltävissä, jos kommunikaatio omista ja muiden tehtävistä on ollut avointa. Tällöin myös ilmapiiri on parempi ja työn jälki paranee.

Kun kuvauspaikalla on selkeä johtaja ja toiminta näyttää siltä, että kaikki tiimiläiset tietävät, mitä he ovat tekemässä, vaikuttaa se myös kuvattaviin kohdehenkilöihin. Kohdehenkilöt ovat usein ihan tavallisia henkilöitä, joille televisioon kuvatuksi tuleminen voi olla täysin uutta. Kun epävarmuutta ei tiimissä näy, on kohdehenkilönkin helpompi rentoutua ja vapautua kameran edessä, ja jopa unohtaa olevansa kuvattavana. Kun tiimin työskentely on rentoa ja kohdehenkilöt rentoutuneita, niin se näkyy myös materiaalisissa ja esimerkiksi leikkaajan on helpompi löytää kuvatusta materiaalista hyviä ottoja ja näin ollen kuvauspaikan ilmapiiri välittyy eteenpäin lopulliseen materiaaliin asti.

Kaikissa tutkituissa tuotannoissa koettiin, että hierarkiapolku tiimissä oli hyvin selkeä. Leikkaaja ja kuvaaja ovat vastuussa ohjaajalle, ohjaaja tuottajalle, tuottaja ohjelman ostajalle. Vaikka ohjaaja vastaa sisällöstä eli silloin leikkaaja on vastuussa ohjaajalle, on lopullinen vastuu kuitenkin aina tuottajan. On tärkeää, että kaikki tietävät kenellä se viimeinen sana on. Muuten tuotantojen ilmapiiri voisi kärsiä, kuten jo aiemmin mainittiin. Tuottajalla on lopullinen valta ja vastuu. Hän on siis vastuussa rahallisista ja laillisista asioista. Tuottaja on myös yhteyshenkilö mahdollisiin sponsoreihin ja yhteistyökumppaneihin, jolloin tuottajan on tärkeä lunastaa myös heille annetut lupaukset. Esimerkiksi kuinka kauan on luvattu yrityksen logon tai mainoksen näkyä valmiissa materiaalissa. Ohjaaja on myös tuotannon esimies ja hänellä on viimeinen sana kuvauksissa. Kuvaajalla on vastuu siitä, että kuvattu materiaali näyttää siltä, mitä on ohjaajan kanssa sovittu.

”Tärkeää on, että tiedetään tavallaan se hierarkia, et kuka sen sit loppujen lopuksi päättää. Koska mitään sellasta yleishuutomeininkiä siitä ei voi tul-

la, on tavallaan tiedossa et miten se ryhmä toimii, et kuka tekee minkäkin asian, ja kuka sen asian sit loppujen lopuksi päättää. Leikkaajallahan voi olla hyvinkin hienojakin visuaalisia ideoita, ohjaajalla voi olla miljoona asiaa, mut tuottaja on se viime kädessä joka tavallaan huutaa sen pelin poikki, et se tehdään näin, ja se on kaikille selvää. -- et tavoitteet on selvää ja työnkuva on selvä että kenen vastuualueelle kuuluu mikäkin asia, silloin se toimii. Koska sitku tulee se ihminen, joka sen asian viimeisestään päättää, niin kaikki tietää sen, tähän se sit loppuu, vaik oon eri mieltä, niin siihen se sit loppuu ja sit se tehdään -- se on ohjaaja joka vastaa kuvauspaikalla kaikesta, hän on niinku se pomo siellä. Hän vastaa kaikesta, se on hänen tehtävänsä tuoda mulle se viesti jos ei siellä toimi.” (tuottaja, alalla 22 vuotta)

Yhden haastateltavan näkemys oli myös se, ettei välttämättä koettu, että olisi selkeää esimiestä. Haastateltavalla työkokemusta on karttunut jo 28 vuotta, joka voi vaikuttaa kommenttiin, koska hän on iältään ja kokemukseltaan vanhempi kuin kyseisen ohjelman ohjaajat ja tuottaja.

”Mä en tällaisessa tapauksessa koe, että mulla olis esimiestä. Tasavertainen neuvottelukumppani.” (kuvaaja, alalla 28 vuotta)

Toisaalta kommentin perusteella voisi ajatella haastateltavan viittaavan jaetun johtajuuden käsitteeseen eli siihen, että virallisen auktoriteetin seuraamisen sijasta tulisi seurata niitä henkilöitä, joilla on eniten tietoa juuri kyseessä olevasta asiasta ja tilanteesta (Eriksson 2006, 121–122). Vaikka muiden haastateltavien puheessa asia ei tullut niin selkeästi esiin, on jaettua johtajuutta televisiotuotantotiimeissä. Tuottajat antavat mielellään vastuun kuvauspaikkojen toiminnasta ohjaajille, ohjaajat taas antavat usein leikkaajalle rauhan tehdä leikkaustyö oman asiantuntijuutensa pohjalta ilman, että toimintaa seurataan ja tarkkaillaan jatkuvasti.

5.2.3 Jalomielisyys ja tarinankerronta

Jalomielisyydellä ja tarinankerronnalla tässä tutkimuksessa tarkoitetaan lähinnä sitä, miten omasta työstä kerrotaan muille saman yrityksen henkilöille. Mutta myös toisaalta mitä ja miten kerrotaan omasta asiantuntijuudesta tiimin ulkopuolisille henkilöille. Tietoa tulisi jakaa niin, että saada tietoa toisten osaamisesta, mikä voi osaltaan auttaa oman

asiantuntijuuden syventämisessä. Niin sanotut sotatarinat esimerkiksi karonkassa kerrottuna, että ”muistatko, kun silloin kerran” ovat omiaan lisäämään me-henkisyyttä tiimissä ja yrityksessä. Ollaan ylpeitä omasta tekemisestä sekä muiden tekemästä. Yhden tiimin onnistuminen on myös oma onnistuminen.

”Firman sisällä pallotellaan, kaikki tekee ja kaikki auttaa niinku yhteisen hyvän puolesta ja on innoissaan toistenkin ohjelmista. Kaikki puhuu, et meidän ohjelma, vaikkei olis ollu tekemässäkään.” (tuottaja, alalla 6 vuotta)

Koivusen (2007, 271) mallin mukaan jalomielisyys-käsitteeseen liittyy myös itsensä likoon laittaminen ja halu kehittyä asiantuntijana. Työ ei edes tunnu työltä, niin mukavaa se on. Sen lisäksi, että ollaan valmiita jakamaan tietoa ja omaa asiantuntijuutta tiimissä, ollaan valmiita jakamaan myös omaa aikaa, jos se on tarpeen. Työhön tulisi suhtautua tosissaan ja työtä kohtaan tulisi tuntea intohimoa, joka näkyy työmotivaationa ja asiantuntijan työpanoksena. Työtä tehdään itsensä toteuttamisen takia eikä niinkään ulkoisten palkkioiden toivossa. Tietenkin työstä saatu palaute on tärkeää, mutta työ tehdään paremmin kuin hyvin, vaikka joka kerta erillistä palkintoa siitä ei saataisikaan. Nähdään, että sellaisten ihmisten kanssa, jotka tekevät alalla töitä vain töiden vuoksi, on vaikea tulla toimeen. Eräs haastateltava totesikin, että sehän on oma ansioluettelo, mitä siinä kuvauspaikalla kirjoitetaan. Se mitä tekee, on tulevaisuudessa näyttö ja näyttöjen avulla voi päästä haasteellisimpiin tuotantoihin. Ja sitähän asiantuntijat haluavat.

”Mä en ajattele, et tää on töitäkään -- vapaa-ajalla tekee tätä ihan samaa hommaa. Omalla ajalla tekee, kuvaa jotain ja videoi ja kokeilee ja kikkaillee. Et siit saa niin paljon muutakin kuin sitä rahaa. Koko ajan oppii uusia juttuja, yhtäkkiä huomaa, että ai että täähän on kiva. -- Ristiriitoja tulee sellaisten ihmisten kanssa, jotka pitää tätä vaan pelkästään työnä. Mut se on niiden, et ajattelee, et menee kahdeksalta töihin ja lähtee viideltä pois ja asiasta ei neuvotella ja muutenkin. Et sitku mä en oo ollenkaan tollanen, et mä voin olla sen 20 tuntii” (leikkaaja, alalla 6 vuotta)

Varsinkin ohjaajilla oli haastattelujen perusteella vahva mielipide oman asiantuntijuuden kehittämistä. Koko ajan on kehitettävä uutta ja oltava kartalla missä alalla mennään. On otettava selvää ja oltava kiinnostunut maailman menosta. Auktoriteetti saadaan näyttöjen perusteella, eikä pelkän aseman perusteella. Ohjaajat olivat kaikki sitä mieltä, että alalle ei koskaan ole täysin valmis. Aina on jotain missä voidaan parantaa tai

mikä voitaisiin tehdä uudella tavalla. Ohjaajat opiskelevat koko ajan lisää ja tiedonjano on kova. Ohjaajat saavat sisältöä työlleen katsomalla elokuvia, lukemalla kirjoja ja mielipidekirjoituksia. Varsinkin käsikirjoituksiin vaikuttaa alitajuisesti kaikki, mitä ympäröivästä maailmasta nähdään. Toisaalta ohjaajille ei myöskään riitä pelkästään sisällön kehittäminen, vaan he haluavat myös kehittyä teknisesti. Mitä enemmän he tietävät vaikkapa kameran tekniikasta, sitä paremmin he pystyvät ilmaisemaan halunsa, ja toisaalta he tietävät myös mitä ei voida toteuttaa. On tiedettävä, missä alalla mennään, on tiedettävä uudet tuulet tai muuten ei kehitytä omassa asiantuntijuudessa. Toisaalta myöskään ala ei kehittyisi.

”Tyydyttävä arvosana on korkein minkä saa itselleen antaa, muuten ei kehity koskaan.” (kuvaaja, alalla 28 vuotta)

Myös kuvaajille ja leikkaajille itsensä kehittäminen oli tärkeää. Puhuttiin elämän kestävistä tutkimusmatkasta. Kuvaajan ammattitaitoon kuuluu myös kuvaamisen lisäksi valaisu ja kamera- ja kuvakulmien etsiminen. On löydettävä oikeanlainen valo ja tarkistettava, että taustat sopivat yhteen, jotta tulee mahdollisimman hyvää kuvaa. Varsinkin valon ymmärtäminen kuvaajille on haaste, josta halutaan oppia lisää. Leikkaajalle leikkausohjelmien käyttäminen on haastavaa ja aina löytyy jokin nappula, joka helpottaa työtä tai joku uusi efekti minkä avulla kuvasta saadaan näyttävämpi. Toisaalta myös äänen lisääminen kuvaan nähtiin aina yhtä innostavana ja mielenkiintoisena. Haastatteluvien näkemys oman asiantuntijuuden kehittämisestä oli se, että eihän työtä edes kannata ottaa vastaan, jos siinä ei lainkaan kehity.

”Niin siinä on sellasta mitä kaipais niinku ymmärrystä siitä valosta vielä enemmän. Se on sellanen mikä kestää koko elämän se oppiminen, mut siitä jotenkin toivois oppivansa paljon enemmän siitä. -- et se on sellanen elämänmittainen tutkimusmatka, se valon ymmärtäminen, et se ei lopu ikinä.”
(Kuvaaja, alalla 16 vuotta)

Kollektiivisen älyn käsitteeseen liittyy välineiden osuus asiantuntemuksessa. Yksilö ei koskaan yksin tuota asiantuntijuutta, vaan asiantuntijuus muodostuu yhdessä ympäristön ja välineiden kanssa. Televisiotuotannossa välineet ja niiden tekninen osaaminen ovat iso osa asiantuntijuutta. Tuotantotiimi tuottaa menetelmien ja käytänteiden varastoja, joiden avulla jokainen tiimin jäsen voi kehittyä ja saada uusia tapoja käyttöönsä oman asiantuntijuuden kehittämisessä. Tärkeää on tiedon jakaminen niin, että kaikki tiimin jäsenet pääsevät lähelle informaatiovirtoja ja asiantuntijuuden vaihtoa voi tapahtua.

Asiantuntijan tulisi kehittää itseään horisontaalisesti sekä vertikaalisesti. Horisontaalisesti kehitytään niin, että suhteutetaan omaa osaamista muiden osaamiseen. Varsinkin moniammatillisissa ympäristöissä horisontaalinen oppiminen on tärkeää, koska asiantuntijuus jakaantuu heterogeenisesti. Vertikaalinen itsensä kehittäminen tapahtuu oman asiantuntijuusalueen sisällä eli kehitetään omaa asiantuntijuutta. (Hakkarainen ym. 2003, 9.)

Palaute on tärkeää asiantuntijalle ja se on mainio itsensä kehittämisen väline. Sen kautta löydetään oma onnistuminen. Myös arvostus alalla, organisaatiossa ja tiimitasollakin koetaan palautteen kautta. Palautetta ei kuitenkaan juuri televisioalalla jaeta. Nähdään, että tilanteessa annettu palaute on paras, mutta sitten taas toisaalta kuvaustilanteissa ei palautetta ehditä antamaan. Näin ollen voi olla, että asiantuntijan kaipaama palaute jää kokonaan saamatta. Kuten varmasti kaikkien mielestä, työelämässä palautteen tulee olla asiallista ja perusteltua. Esimerkiksi tuottajan tehtävä ei ole lähteä kuvauspaikalle antamaan kenellekään palautetta. Rakentava palaute annetaan henkilökohtaisesti ja rauhallisessa ympäristössä, ei siis kuvauspaikalla. Parasta palautetta nähtiin olevan sellainen toimintatapa, missä kehittämisen kohde myös testataan ja kokeillaan tehdä eri tavalla. Jos uusi tapa ei toimi niin palataan vanhaan, mutta onpahan ainakin kokeiltu. Tällä tavoin ketään ei osoiteta sormella ja palaute ei ole ollut vain ”minusta tuntuu”-palaute. Tämä tapa on myös avoimuutta tiimissä edistävää tapa. Ilmapiiri pysyy hyvänä, kun ketään ei loukata eikä nolata koko ryhmän edessä.

Ylipäänsä palautteen saaminen nähdään positiivisena, oli palaute sitten itsessään negatiivista tai positiivista. Negatiivinen palaute herättää ja muistetaan taas mitä oltiin tekemässä. Haastateltavien mielestä palautteen saaminen kertoo, ettei oma työ ole samantekevää. Esimiehet kiinnittävät huomiota tiimin tekemisiin ja välittävät tiimin jäsenten panoksesta. Rankan tuotantorupeaman jälkeen on hyvä löytää jotain positiivista sanottavaa tiimille.

”Onhan se vaikeempaa antaa sitä negatiivista palautetta. Mut pakko se on ja siihen on tottunutkin vähän ja porukka tykkää, et vähän sä potkit perseelle, et kerta tuol pitää olla se tekemisen meininki kumminkin tuol kentäläkin. -- Mullahan on viimeinen päätösvalta ja ne luottaa siihen et tehdään. Munhan pitää kehua silloin, kun menee hyvin ja mun pitää sanoa myös silloin, kun rötväillään.” (ohjaaja, alalla 12 vuotta)

Koivusen (2007, 271) käsitteellistyksessä tiedon jakaminen oli myös yksi tunnusmerkki kollektiivisesta asiantuntijuudesta ja jalomielisyydestä. Tiedon jakaminen on vaikeaa, vaikka siitä on kirjoitettu monia teorioita ja mallikuvioita. Aina löytyy joku, joka ei tiedä jostain asiasta tiimissä tai tietää, mutta tieto on tullut epävirallista kautta ja voi olla

jopa vääristynyt. Yhden haastateltavan tiimin kohdalla tieto ei kulkenut hyvin. Tieto oli jakaantunut epätasaisesti ja toiset tiesivät muutoksista ennen toisia. Kuvauspaikan päävastuullinen eli ohjaajakin saattoi olla tietämätön kuvausaikataulun muutoksista, mikä on jo pahempi kommunikaatio-ongelma. Epäiltiin, että joku jopa panttaa tietoa. Toinen oli sopinut toista ja toinen toista. Toisaalta vaikka tiedonkulussa oli ongelmia, saatiin tuotanto tämäkin tuotanto tehtyä onnistuneesti ja ilmeisesti tiedonkulkukaan ei ollut huonoa jatkuvasti, sillä tuotannosta loppujen lopuksi puhuttiin myös onnistuneena ja hauskana tuotantona. Eräs haastateltavista kiteytti hyvin, että sellaista mahdollisuutta ei vain ole, että ohjelma ei valmistuisi. Ohjelma saadaan siis lähes väistämättä aina valmiiksi, eri asia on miten onnistuneena tuotantoon osallistuneet henkilöt työnsä jälkeä pitävät.

Haastateltavat näkivät ensisijaisesti, että on tuottajan tehtävä yrittää viestittää ja informoida tiimille. Samaa mieltä olivat tuottajat. Tuottajan on tehtävä selväksi tiimin uusille jäsenille, miten toimitaan. Keneltä on mahdollista kysyä, jos on kysyttävää tai kenen puoleen voi kääntyä missäkin ongelmassa.

”Niin tavallaan tuoda tiedoksi, että miten meillä niitä tehdään töitä, informaationkulku joskus tuntuu olevan se iso haaste, varsinkin kun on uusia ihmisiä, et he tietää tavallaan mitä kautta ja miten se informaatio kulkee ja kenelle se kulkee ja kuka on se ihminen jolle se kerrotaan, et ei käy niin et kaikki soittaa vähän kaikille, et kyl se on tuottajan tehtävä sen työnkuvan selkeyttäminen sitten, kun on nää kaikki asiat on selkeytetty ja on ne oikeat ihmiset siinä, joilla on niitä ryhmätyöskentelytaitoja sen oman ammattitaidon lisäksi niin siinähan se driimtiimi sit onkin. ” (tuottaja, alalla 22 vuotta)

Kun kaikille tiimin jäsenille on selvää mitä tehdään ja kenen puoleen voi kääntyä ongelmatapauksissa, on informaationkulku kitkattomampaa. Toisaalta tuottajan ei tulisi ottaa kaikkea vastuuta informaationkulusta, vaan sen pitäisi ensisijaisesti olla kaikkien vastuulla antaa ja jakaa tietoa. Myös se, ettei tuottaja ole kuvauspaikalla on haasteellista, jos miettii sitä, että tuottaja olisi vastuussa tiedonkulusta ylipäänsä tiimissä. Tuottajan tulisi omalla esimerkillään kenties edistää avoimuutta ja luottamuksen tunnetta tiimissä, jolloin tieto kulkisi paremmin kuin itsestään, kun kaikki haluaisivat olla informaatiovirtojen keskellä. On helpompi jakaa omaa asiantuntijuuttaankin, jos perustiedonkulku on kunnossa.

5.2.4 Esteettiset kyvyt

Esteettisyyteen liittyy kolme asiaa: kauneuden tavoittelu (striving for beauty), rytmitaju (sense of rhythm) ja eri asiantuntijuuksien hyväksikäyttäminen (handicraft). Koska tuotannoissa joudutaan taistelemaan pienistä resursseista, on tyydyttävä siihen mitä on saatavilla. Budjetin ja ajan sallimissa puitteissa on tehtävä tuloksia, joihin ollaan itse tyytyväisiä sekä tiimi on tyytyväinen. Työn tuloksista pitää saada olla ylpeä, puolitiehen jättäminen ei kuulu kollektiiviseen asiantuntijuuteen. Kuvauspaikat voivat olla pieniä, jolloin isot (ja kalliit) visiot on jätettävä toiseen tuotantoon. Omassa työssä halutaan onnistua, palkitsevaa on kun näkee valmiissa työssä oman jälkensä. Onnistumisesta halutaan myös kertoa muille.

”Se riippuu ympäristöstäkin, kuvauspaikat on mitä on, se on määritelty, et sä meet tänne kuvaamaan, et täs ois kiva paikka, yksiö Eirassa niin ne seinät on siinä niin lähellä kun ne on. Sä pystyt vaikuttaa siihen tietyillä asioilla, mut siihenkin on omat rajansa.” (kuvaaja, alalla 15 vuotta)

Asiantuntijoilla on myös erityinen kyky kollektiiviseen rytmiin (sense of rhythm). Tiimin jäsenet pystyvät hyvin tarkasti määrittelemään oikean ajoituksen ja kypsyyden, jolloin on aika siirtyä seuraavaan asian kimppuun. Heillä on niin sanotusti samanlainen rytmitaju. Jokaisen työ tiimissä on tärkeä. Oman osa-alueen tehtäviä on vietävä omaaloitteisesti eteenpäin. Kuvauspaikalla aika on rajallista, joten on oltava valmis silloin kamera käy. On tärkeää myös huomata muiden töistä, milloin oma aika tehdä osuutensa. On luotettava siihen, että ammattilainen hoitaa oman kyllä oman osuutensa, eikä siitä tarvitse erikseen huomauttaa. Hyvä esimerkki on vaikkapa äänittäjä, hän ei ikinä kuulu eikä näy, mutta on aina paikalla.

”Ryhmät on pieniä ja jokaisen tehtävä ryhmässä on tärkeä. Ja siihen tarvitaan omaaloitteisuutta niin, että se oma osa-alue menee eteenpäin ja tulee tehtyä ja varsinkin kuvauspaikalla, kun aika on rajallinen, niin sä tiedät missä välissä sä voit tehdä sen oman osas. On se sitten meikkaaja tai äänimies, olet valmis silloin kun kamera käy.” (tuottaja, alalla 22 vuotta)

Tämän lisäksi asiantuntijat pystyvät halutessaan yhdistelemään monia asiantuntijuuksia isommiksi kokonaisuuksiksi esimerkiksi moniammatillisissa ympäristöissä (handicraft). Kun onnistutaan tiimityössä ja nähdään miten eri ammattilaisuudet ja asiantuntijuudet yhdistyvät yhdeksi kokonaisuudeksi, koetaan onnistumisen tunteita.

”Tai se kokonaisuus, kun siinä on monta ihmistä tekemässä sitä samaa kokonaisuutta tai sä teet sen oman juttus, ja sit siihen tulee leikkaaja, joka tekee oman juttunsa ja sitten tulee ääntä ja musiikkia ja jos siitä tulee oikeen hyvä niin, siitä tulee hyvä fiilis. Et ei siinä mitään yhtä asiaa oo minä takia mä tykkään. Kaikki kokonaisuus. Siitä onnistumisen elämyksiä, mitä työstä yleensä pitäis saadakin. Ja enemmän niitä kuin epäonnistumisia.” (kuvaaja, alalla 15 vuotta)

Yhdessä tekeminen nähtiin myös työhyvinvointia edistävänä asiana. Työstä pidetään, jos siinä koetaan onnistumisia. Jos koko ajan tulisi epäonnistumisia, tulisi työstäkin hetken kuluttua puurtamista ja töihin mentäisiin vaan sen vuoksi, että saadaan rahaa. Vaikka oma osuus tiimityöstä koettaisiinkin menneen hyvin, on vielä palkitsevampaa asiantuntijalle, että myös muiden tiimiläisten osuudet ovat sujuneet. Tähän vaikuttavat ilmapiiiri ja yhteistyön onnistuminen.

5.2.5 Yksilöllisyys

Vaikka televisiotuotannot ovat ennen kaikkea tiimityötä, halutaan oman kädenjäljen näkyvän myös asiantuntijoille tyypillisesti. Yksilöllisyyden (individuality) korostaminen on tärkeää, vaikka tiimissä tehdäänkin yhdessä töitä. Jos yksilöllisyyttä ei pystytä tarpeeksi korostamaan ja omaa asiantuntijuutta ei saada kuuluviin, asiantuntija tuntee työnsä menevän hukkaan. Tällöin myös turhaudutaan ja motivaatio tehdä työtä laskee. Voidaan sanoa, että yksilöllisyys tuo tiimille lisäarvoa, mutta toisaalta liika yksilöllisyys voi vähentää kollektiivisuuden voimaa ja heikentää suoritusta. Varsinkin televisiotuotantotiimissä on tärkeää myös yksilöllinen asiantuntijuus, muuten ei ohjelma valmistuisi. Toisaalta ohjelma ei valmistuisi silloinkaan, jos ei pystyttäisi tekemään yhteistyötä. Jokaisella on tärkeä rooli tiimissä ja yhdessä asiantuntijat saavat aikaan televisio-ohjelman, jota yksikään tiimin jäsen ei olisi saanut aikaiseksi yksin.

Jos omaa jälkeä valmiissa tuotoksessa ei nähdä, into ja motivaatio tehdä työtä heikenevät. Ei pystytä enää luomaan uutta. Joissain tuotannoissa ohjaajalla voi esimerkiksi olla niin vahva visio lopputuloksesta, että hän ei anna leikkaajan tehdä omaa osuuttaan ja anna hänen ammattitaidolleen tilaa tiimissä, vaan käskyttää leikkaajaa vain leikkaamaan. Tiimin ajatus kuitenkin olisi ennemminkin keskustella asioista ja leikkaajalla tulisi olla vapaus kertoa mielipiteensä siitä, miten hänen mielestään kohtauksen tulisi mennä tai miten se toimisi paremmin. Leikkaajat näkevät oman roolinsa ohjaajan apurina, teknisen osaamisen asiantuntijana. Kun leikkaaja ja ohjaaja yhdessä toteuttavat omia

näkemyksiään, saadaan näkyviin molempien asiantuntijuus ja yksilöllisyys. Toisen asiantuntijuuden ei saisi nähdä olevan pois omasta, vaan ne pitäisi pystyä yhdistämään. Leikkaaja esimerkiksi näkee paremmin kokonaisuuden, koska hän ei ole ollut mukana kuvauspaikalla. Hän voi ehdottaa käsikirjoituksesta poikkeavaa tapaa tehdä, jos se toimii paremmin valmiissa tuotoksessa. Pääasia on, että asiantuntija kokee oman jälkensä näkyvän lopputuloksessa, se antaa onnistumisen tunteen, jonka avulla jaksaa jatkaa työssään.

”Porukka kattoo telkkarista, niin kyl mä siitä saan sen kiksi, et vähän niinku helpottaa sen matti meikälaisen elämää, et se katsoja saa siitä jotain, informaatiota siitä tai naurun pyrähdyksiä, itkun pyrähdyksiä vähän niinku tunteita, arjesta irtaannuttavia tunteita, et se on varmaan se mulle se isoin juttu. Mehän ollaan viihdyttäjiä, et se on mulle varmaan se isoin kiksi ja siks sitä yrittääkin tehdä mahdollisimman hyväksi ja omannäköiseksi, on se sitten lifestylee tai reality tai mitä se onkaan milloinkii.” (ohjaaja, alalla 12 vuotta)

Vaikka yksilöllisyyttä halutaan korostaa ja tuoda omaa osaamista tiimityöhön, on muiden töistä tiedettävä, jotta voi toimia alalla ja tiimissä. Raja-aidat siinä, että kuka tekee mitään, on oltava selvät, se helpottaa työskentelyä. Kukaan ei pidä siitä, että tullaan tekemään toisen työt, tullaan niin sanotusti toisen tontille. Toisaalta jos asiantuntijat luottavat liikaa siihen, mitä muut tekevät ja, että muut tiimin jäsenet ottavat heidän puolestaan vastuuta, vähenee helposti itsenäinen ja syvälinen ajattelu sekä oman työnsä kriittinen arvioiminen (Eteläpelto & Rasku-Puttonen 1999, 192). Vastuu-alueiden pitää olla selkeät, jotta yksilöllisyys pystytään säilyttämään ja se nähdään myös lopputuloksessa. Toisenlaisiakin mielipiteitä toisten tehtävien hallitsemisesta oli mutta silti toisten töiden ymmärtäminen koettiin vähintäänkin eduksi. Toisten töitä ei ole tarkoituskaan osata läpikotaisin, vaan ymmärtää esimerkiksi sen, milloin toinen toimii ääri rajoilla ja milloin työn rasittavuutta voidaan vielä lisätä.

”Kaikkeen sisältyy ymmärrys, jos sä oot kuvaaja niin sun täytyy ymmärtää leikkaamista ja ohjaamista, ja jos oot asiantuntija ohjaamisessa, sun pitää ymmärtää kuvaamista ja leikkaamista, et tavallaan sun pitää ymmärtää vastapuolen missä pelaat osa-alueet, jotta sä voit olla asiantuntija, et jos sä vaik tietäisit kuvauksesta kaiken, mut et ymmärtäis puvustamisesta tai maskeerausesta mitään, niin sä et voi olla asiantuntija. Sun pitää tietää myös, et mitä muut tekee.” (kuvaaja, alalla 16 vuotta)

Toisten töiden ja raja-aitojen ymmärtäminen liittyy myös omassa asiantuntijuudessa kehittymiseen. Ei riitä, että kehitytään vain vertikaalisesti eli oman asiantuntijuuden alalla vaan on kehityttävä myös horisontaalisesti eli ymmärrettävä myös muiden töistä. Asiantuntijuus ei ole suora, jonka päässä on palkinto, vaan monimutkainen ilmiö. Asiantuntijuus on koko elämän kestävä monimuotoinen oppimiskehä. Kollektiivisuus ei ole täysin yksilöllisyyttä poissulkeva piirre. Vasta suhteessa ryhmään yksilö voi löytää oman identiteettinsä.

5.2.6 *Raja-aitojen rikkominen*

Ylittämällä työn raja-aitoja on mahdollisuus parempaan tiedon jakamiseen. Raja-aitojen ylityksellä (mixed practise zone) tarkoitetaan tilaa tai aluetta, missä asiantuntijuutta voidaan jakaa. Raja-aitoja voidaan ylittää niin tiimin sisällä, kuin myös tiimin ulkopuolella toimimalla eri yhteisöissä ja jakamalla omaa osaamista muille. Koska televisiotuotannot ovat projektiluontoisia ja useimmat tekijät freelancereita, niin tapahtuu automaattisesti tiedon liikkumista yli projektien raja-aitojen. Kun vaikkapa kuvaaja menee uutena tuotantoon, on hänellä tietty määrä tietoa, kun hän toimii uudessa tiimissä. Uudessa tiimissä hän jakaa muille omaa osaamistaan ja saa muilta vastineeksi tietoa, jota ei vielä hallitse. Mitä kokeneempi asiantuntija on, sitä enemmän tietoa hänellä on jaettavana. Haastateltavat tiedostavat, että koko ajan oppii uutta vaikka olisi ollut alalla monia vuosia. Tiimien jäsenille tiedon jakaminen nähdään helpompana kuin tiedon jakaminen tiimin ulkopuolisille henkilöille alalla. Yksi haastateltavista nosti esille, että tiimin jäsenille kerrotaan asioita, joita muuten ei välttämättä nostettaisi esille. Myös vaitiolovelvollisuus tuotannon aikana lisää luottamusta tiimissä, joka taas lisää tiedonjakamisesta luonnollisena tapahtumana. Vaikka ideoita ja toimintatapoja jaetaan mielelläänkin, on kaikille selvää, että yrityksen liikesalaisuudet pidetään kuitenkin salassa.

”Mut jos on paljon ihmisiä niin. Suomen huippuja, on mielenkiintoista nähdä mitä tietoa ne kerää multa ja menee sit omalle tahollen ja sit tulee takas ja niil on uusia ideoita. On hienoa nähdä sitä kuplintaa.” (kuvaaja, alalla 16 vuotta)

”Jos on uusia tyyppejä, niin se on aina vaikeampaa mut siihen sisältyy aina jonkun uuden asian oivaltaminen, jonkun asian paremmin niinku tekeminen, koska se saattaa olla niinku sellast, sellaset jaostot jotka ei normaalista jakais sun kanssa tietoa mut siinä tilanteessa ne saattaa tehdä

sen, saattaa tulla, et joutuu miettimään jonkun asian uudestaan.” (kuvaaja, alalla 15 vuotta)

Verkostoja muihin tiimeihin tai tuotantoyhtiöihin ei juuri haastatelluilla ollut. Televisiotuotantoalalla ei ole myöskään tiettyä ammattijärjestöä mihin he voisivat kaikki kuulua. Suomessa ei erikseen ole esimerkiksi tuottajien tai ohjaajien liittoa. Tällöin verkostoituminen muiden ammattilaisten kanssa jää asiantuntijan omille harteille. Joissain tapauksissa freelancer on mukana monissa eri tuotantoyhtiön tuotannoissa, mutta joissakin tapauksissa tuotantoyhtiöt suosivat tiettyjä hyväksi havaittuja henkilöitä, eikä tällöin verkostoitumista tai raja-aitojen ylittämistä tapahdu tiimin ylitse.

”Me ei olla millään tavalla järjestäytyneitä, on niin monta liittoa mihin porukka voi kuulua, tää on niinku villiä, varsinkin tää friikkupuoli” (ohjaaja, alalla 12 vuotta)

Yhdeksi verkostoksi mainittiin ystävät, jotka ovat töissä toisissa tuotantoyhtiössä. Töistä puhutaan vapaa-ajalla, mutta varsinaista tiedonsiirtoa ei juuri tapahdu. Aktiivisimmat haastateltavista ovat kuitenkin yrittäneet löytää uusia tapoja verkostoitua. Yksi haastateltavista on perustanut kuvaajakillan, johon ovat tervetulleita kaikki kuvaajat. He järjestävät muun muassa varjo-Venloja, jolloin kuvaajien on mahdollista kokoontua yhteen ja keskustella televisioalan puheenaiheista. Killan tarkoitus on myös yhtenäistää esimerkiksi palkkausta alalla. Palkkaus kun on alalla freelancereiden kilpaillessa hieman vaihteleva. Eräs leikkaaja taas oli ollut osallisena leikkaajien kokoontumisessa, kun taas toisissa haastatteluissa tuli esille se, että heillä on selkeä visio siitä omasta tekemisestä. Verkostoituminen ei silloin kiinnosta ja se nähdään jopa turhana.

”Me käydään hyvin vähän missään kinkereissä, ei me jakseta käydä dokailmassa ja puhuu paskaa, ei meitä kauheesti kiinnosta mitä muut tekee, me tehdään niinku meitä huvittaa. Loppupeleissä se, mitä me tehdään täällä ei kuulu muille, ja eikä mua kauheesti kiinnosta, et mitä muut tekee.” (tuottaja, alalla 10 vuotta)

Televisioalan verkostoituminen ja ammattikillat ovat lapsenkengissä. Asiantuntijuiden kehittämiseen vaaditaan asiantuntijan omaa halua kehittyä. Verkostoituminen on toisaalta helppoa ja toisaalta vaikeaa. Suomessa televisioala on suhteellisen pieni ja suurin osa tekijöistä tietää toisensa jollain tavalla. Kun asiantuntijat siirtyvät tuotannosta toiseen, siirtyy myös asiantuntijuus ja uudessa tuotannossa voi aina oppia uutta. Toisaal-

ta käytännöt siitä, että monesti käytetään samoja henkilöitä tuotannosta toiseen estää asiantuntijuuden vapaata liikkumista. Asiantuntijuuden liikkuminen televisiotuotantotiimeistä toiseen ei ole hallittua, vaan sitä tapahtuu satunnaisesti ja se on paljon asiantuntijasta itsestään kiinni kuinka paljon saa ja jakaa tietoa. Tietoa ja osaamista ei sinänsä pimitetä uusienkaan tiimiläisten läsnä ollessa, mutta sitä ei myöskään välttämättä jaeta, jollei sitä erikseen osata kysyä.

5.3 Televisiotuotannon onnistumisen edellytykset

”Ei sitä ikinä tiedä, että kun kattoo jotain ohjelmaa, et mikä on vaikuttanu mihinkin ja kuinka paljon.” (ohjaaja, alalla 12 vuotta)

Haastattelujen aikana esille tuli muutamia aihealueita, jotka ovat tärkeitä televisio-ohjelman valmistumisessa. Televisiotuotannon onnistuminen ei aina ole kiinni tiimityön onnistumisesta, vaan siihen voi liittyä monia muitakin elementtejä. Kanava on vaikkapa valinnut väärän kohderyhmän ohjelmalle ja laittanut ohjelman väärälle ohjelmapaikalle tai ohjelma ei yksinkertaisesti ole vaan niin hyvä kuin tekijät ovat luulleet. Joka tapauksessa haastateltavien puheista kävi ilmi, että on olemassa kuitenkin joitain tiimityön perusteita parantavia elementtejä, joiden avulla televisio-ohjelman tuotantoprosessi olisi helpompi toteuttaa ja lopputuloskin on tällöin usein parempi. Onnistuneeseen tuotantoon tarvitaan haastateltavien mielestä ennen kaikkea oikeat henkilöt. Oikeilla henkilöillä on ammattitaidon lisäksi oma-aloitteisuutta sekä yhteistyötaitoja, ja kun ollaan luovalla alalla, niin näkemystä ei saa myöskään puuttua. Tiimillä on oltava yhteiset tavoitteet sekä ohjelman tulee olla hyvin suunniteltu.

5.3.1 Oikeat henkilöt

”Jos työryhmä toimii hyvin, niin se on paljon enemmän kuin osatekijöidensä summa.” (kuvaaja, alalla 28 vuotta)

Televisioalan erityispiirteisiin kuuluvat projektiluontoiset tuotannot. On pystyttävä tekemään tiivistä yhteistyötä monenlaisten ihmisten kanssa. Yhteistyökyvykkyyttä tarvitaan, jotta tiimityö voi onnistua. Myös se fakta, että monet televisioalan työntekijät ovat freelancereita lisää osaltaan televisiotuotantotiimin haasteita. Alalle hakeutuu kahdenlaisia tyyppisiä. Niitä, jotka haluaisivat olla ohjaajia heti ja, jotka näkevät televisioalan

vain oman egon nostatuksena ja niitä, jotka ovat valmiita tekemään mitä vain ja kohoamaan arvoasteikolla pikku hiljaa. Vaikeaa ei ole arvata, kumpi stereotyyppiä kestä alalla kauemmin. Alalla tiimityön onnistumisen edellytyksiksi mainittiin avoimuus, oma-aloitteisuus, sosiaalisuus ja ahkeruus.

”Tarvitaan hirveän paljon, se on aina ryhmätyötä, tv:n tekeminen tehdään aina ryhmässä, jonkinlaista ryhmässä toimimista, kyllä tarvitaan myös sellaista avoimuutta. Koska jääräpäisyys ei toimi. Ja sit tietysti oma-aloitteisuutta.” (tuottaja, alalla 22 vuotta)

”Mun mielest sellaset vanhat, et on ahkera, on oma-aloitteinen, on motivoitunut, niin kyllä niillä pärjää tällä alalla.” (kuvaaja, alalla 16 vuotta)

Monien haastateltavien mielestä ne, jotka pärjäävät alalla parhaiten ovat kutsumusammattisissaan. Jokaisen tuotantotiimin jäsenen on oltava motivoitunut tekemään pitkiä päiviä. Tuotantojen aikataulut voivat yllättäen muuttua ja päivien pituus lähentelee usein kymmentä tuntia tai menee jopa sen yli. Suurin osa tuotannoista on hektisiä ja aikataulullisesti haastavia. On oltava nöyrä ja sopeutuvainen. Nöyrä siksi, että tiimityöskentely ja yhteistyö onnistuu ja sopeutuvainen juuri siksi, että muutokset aikataulussa ovat mahdollisia elleivät jopa todennäköisiä.

”Sun pitää olla nöyrä ja ottaa iskuja vastaan ja sit taas, sä et saa olla mikään primadonna, et tuol mennään aika lujaa, tehdään pitkiä päiviä ja ollaan monen ihmisen kanssa tekemisissä, ei siellä kiukkupussit pärjää. -- Et kyl sellaset tyypit, joilla on se tekemisen meininki, niin sitä kautta se tulee. Se on varmaan se isoin ominaisuus, mikä pitää olla.” (ohjaaja, alalla 12 vuotta)

Tekemisen meininki korostui monissa vastauksissa. Motivaatiota on itse pidettävä yllä, mutta toisaalta motivaatiota saadaan myös itse työstä, kollegoista ja jopa välineistä tai tekniikasta. Asiantuntijaa motivoi eniten juuri työ itsessään, ei niinkään ulkoiset kannustimet. On tärkeää toteuttaa itseään ja saada siitä asianmukaista palautetta. Joidenkin haastattelujen kohdalla tuntui, ettei omaa työtä edes pidetty työnä vaan tapaa-mispaikkana ystävien kesken. Sosiaalisuus onkin kenties yksi yhdistävä tekijä asiantuntijuuden lisäksi televisiotuotantotiimiläisille. Yksi haastateltava jopa hieman kyseenalaisti sen, että kuinka paljon sitä ammattitaitoa edes tarvitaan, kun sosiaalisuus ja yhteistyöhalukkuus riittävät jo pitkälle.

”Tietysti pitää olla niinku ammattilainen, sun pitää oikeesti osata se, mitä sä teet, mutta heti seuraavaksi varmaan tulee se, et pitää olla sosiaalinen. -- Ihan parhaiten pärjää varmasti, et ei edes tarvi olla ihan huippuammattilainen, mut jos on ihan loistavat sosiaaliset kyvyt, niin sillä voi päästä aika pitkälle. Mut ei toisaalta ihan huipulle, koska siellä tulee taas se, et pitää olla vahva ammattilainen.” (kuvaaja, alalla 15 vuotta)

Koska ollaan kuitenkin luovalla alalla, on tietenkin tärkeää omata taiteellisia ominaisuuksia. Mutta haastateltavien mukaan luovuus itsessään ei ole niin tärkeää kuin näkemys, jotta tuotannossa onnistutaan. Kaikki tiimin jäsenet antavat näkemykseen oman osuutensa, päämäärän tiimille mitä kohti ollaan menossa. On ymmärrettävä minkälaista ohjelmaa ollaan tekemässä ja miksi.

”Ei tarvi olla taiteilija pärjätäkseen tällä alalla. Siitä on hyötyä, että on näkemys.” (kuvaaja, alalla 15 vuotta)

”Näkemys, joko sitä on tai sitä ei ole. Tekninen osaaminen ei kuulu luovan duunin pääosaamisalueeseen. Pikemminkin se, et näkee kokonaisuuden -- kompromissejä, kaikil on vahva oma näkemys ja sitten pitää osata sulattaa yhteen, ehkä nähdä ne parhaat.” (leikkaaja, alalla 5 vuotta)

Näkemyksellä viitataan haastatteluissa sekä luovuuteen että yleisesti alan ymmärtämiseen eli näiden kokonaisuuteen. On ymmärrettävä kokonaisuuksia. Tekniikan ymmärtäminen ei riitä, vaan on osattava hallita kameran nappuloiden lisäksi myös se, miten otetaan kuvia, mitä kuvakulmia käytetään ja minkälaista valoa tarvitaan.

Ilman oikeita henkilöitä ei tuotannosta tule mitään. Laatu tulee siitä, että valitaan parhaat henkilöt juuri siihen työhön: parhaat asiantuntijat, jotka ovat sillä hetkellä saatavilla. Tiimin jokaisella jäsenellä on oma tehtävänsä, josta he ovat vastuussa. Tiimin keskinäinen kemia on tärkeää. Usein käytetään samoja henkilöitä tuotannosta toiseen, juuri sen takia, että henkilökemioiden tiedetään toimivan yhteen. Kun luottamus ja henkilökemiat toimivat on tiimin toimintakin sujuvaa. Myös samanlaiset arvot auttavat tiimiä löytämään nopeammin yhteisen sävelen. Kun toimitaan samankaltaisella rytmillä, on yhteistyö mutkattomampaa. Kuten yksi haastateltava mainitsi, on tärkeämpää olla sopiva kuin pätevä. Tuotannon resurssit vaikuttavat henkilöiden valintaan. Asiantuntijoiden tieto maksaa, ja jos asiantuntijalla on paljon kokemusta, on hän myös usein kalliimpi. Resurssien jakaminen on tuottajan tehtävä, jos tuotannolla on suuri budjetti, saa-

daan tuotantoon kokeneempia asiantuntijoita sekä myös parempaa kalustoa. Resurssit siis vaikuttavat paljon lopputulokseen.

”Siihen tarvitaan, ei siihen oikeastaan tarvita kuin oikeat ihmiset, siihen tarvitaan hyvät ihmiset, eihän se mistään muusta oo kiinni, ku niistä ihmisistä, totta kai jos valitaan huippuammattilaisia, niin yleensä se toimii se asia, sit ei tarvi enää mieltiä, todennäköisesti niillä ammattilaisilla on, niillä hyvillä tyypeillä on oma lehmä ojassa, et siitä ei voi tulla huonon näköistä, koska se on tavallaan sun cv:s mitä sä koko ajan kirjoitat. Miks haluais tehdä huonon, varsinkin jos on hyvämaineinen tavallaan lähtiessään tekemään jotain. Tietty voi olla huonompi työrupeama, mut harvemmin sellasta käy et pistäis ranttaliksi.” (kuvaaja, alalla 15 vuotta)

Koska ohjaajalla on suuri merkitys siinä, miltä ohjelma tulee näyttämään. Tulee hänellä myös olla valtaa valita omat tiimiläisensä. Tiivis yhteistyö on helpompaa ja ohjelma saadaan näyttämään siltä, kuin haluttiinkin. On pystyttävä tekemään annetussa ajassa sen näköistä kuvaa kuin suunniteltiin. Jos haluttuja henkilöitä ei ole saatavilla, turvaututaan useimmiten jonkun suositteluun henkilöön. Myös siis monella tiimin jäsenellä voi olla näennäinen valta vaikuttaa tiimin jäsenten valintaan. Päätöksen valinnasta tekee luonnollisesti kuitenkin tuottaja tai tuottaja ja ohjaaja yhdessä.

”Just se tärkeä kans että, siinä alkuvaiheessa kun se tiimi valitaan, et mä haluan aina vaikuttaa niin paljon, ainakin niihin keyhenkilöihin, mä haluan aina valita leikkaajan, mikä on todella tärkeä ja mä haluan valita aina kuvaajat, ku kerta jos en mä tiedä mitä kuvaajat tekee, minkälaisella rytmillä ja sillee, niin enhän mä voi taata, että se on sen näköistä kuin mä haluan se olevan. Et sillee sen tiimin pitää, mun mielestä se on oikeutettuakin, et ohjaaja saa valita sen tiiminsä, et se pystyy tekee sen siinä ajassa ja sen näköistä kuin haluaa. (ohjaaja, alalla 12 vuotta)

Laadukkuus ei ole aina kiinni siitä, että tuotannossa on uusin laite, vaan tärkeämpää on, että saadaan ihmiset antamaan 100 % työpanos joka päivä, silloinhan ohjelmasta tulee mahdollisimman laadukas. Isoin kriteeri tietenkin laadulle on itse asiantuntija, ollaanko valmiita seisomaan ohjelman takana. Kun tiedetään, että on tehty parasta mahdollista jälkeä, on se tärkeä motivaattori asiantuntijalle. Muutenkin on tärkeää motivoida oman esimerkin kautta. Kun muut näkevät, että nyt ollaan tosissaan ja halutaan pa-

rasta jälkeä, niin hyvin nopeasti myös muut ovat mukana. Kun esimiehet tai vastuussa olevat henkilöt sitoutuvat projektiin ja näkevät vaivaa, on se paras motivaation lähde myös muille. Hyvä ilmapiiri tiimissä auttaa kaikkia tekemään hieman enemmän, jolloin se näkyy lopputuloksessakin.

”Tietenkin pitää ite nauttii siitä ja seistä sen takana, olla tyytyväinen oman työhön, sehän on se paras motivaattori, et ite innostuu siitä. Et se palkitsee aina niin paljon, että aina pystyy ruoskii itsensä parempiin saavutuksiin.” (kuvaaja, alalla 16 vuotta)

”Kyllähän se vaikuttaa totta kai siihen lopputulokseen, et jos on hyvä henki, niin kyllä se siinä näkyy, myös siinä että ihmiset antaa enemmän ja tekee enemmän tavallaan siinä lopputuloksessakin. Ja sit jos se helposti tapahtuu se enemmän antaminen ja tekeminen, niin mitä se tietty tekee silloin, kun on hyvä tiimi, niin silloin se on loistavaa.” (kuvaaja, alalla 15 vuotta)

Toisaalta myös huono ilmapiiri vaikuttaa tuotokseen ja se on usein itse itseään ruokkiva kehä. On hyvin tärkeää, että hyvää ilmapiiriä pyrittäisiin omalla toiminnalla ja esimerkiksi parantamaan, koska huonon ilmapiirin tiimissä kommunikaatio ei enää toimi ja avoimuutta ei enää ole. Aletaan tehdä omia johtopäätöksiä, siitä minkä vuoksi ilmapiiri on huono. Usein huono ilmapiiri tulkitaan itsestä johtuvaksi ja kun asiasta ei puhuta, lisääntyy negatiivisuus tiimissä ja työntekokaan ei enää maistu. Ei tehdä enää mitään, mikä ei varmasti kuulu omiin tehtäviin. Oma-aloitteisuus loppuu kokonaan.

”Jos tiimi ei oo hyvässä hengessä tai on jostain asioista harmissaan, et siel on musta pilvi jonkun tai joidenkin ihmisten yllä, tokihan se näkyy sielä. Jossei siitä asiasta suoraan niinku puhuta, niin sitten se on vielä isompi mörkö, koska se näkyy mut ei oikein tietä, et mikä, silloin ihminen alkaa tekemään omia johtopäätöksiään. Ja me ollaan valitettavasti sellasiia, et me tehdään se johtopäätös aina sinne huonompaan suuntaan. Kun me tehdään päässämme jotain, kun joku on myrtsinä tai niin me saatetaan ajatella, et se johtuu jollain tavalla minusta taikka sit se johtuu, sit se tulee, se näkyy ohjelmassa ja sitten tietysti se näkyy tekemisessä, ei olla ollelankaan ongelmanratkaisuhenkisiä -- oma-aloitteisuus loppuu täysin ja sit ruvetaan mieltii, et kaikki on niinku väärinpäin, sellasesta se lähtee hyvin

pitkälle, silloin se on kyllä täysin epäonnistunut, et jos ei tuu hyvää ohjelmaa.” (tuottaja, alalla 22 vuotta)

Motivaation toinen puoli on leipiintyminen alalla. Kuvauspäivät voivat olla pitkissä tuotannoissa hyvin samankaltaisia ja uutta innostusta ei löydy. Työtä aletaan tehdä vain rahan vuoksi. Silloin ei tule hyvää jälkeä, vaan asiat jäävät puolitiehen. Monien asiantuntijoiden mielestä tällaisten henkilöiden kanssa on vaikea tulla toimeen, koska vaikka itse tekisikin kaikkensa tuotannon puolesta, tarvitaan siihen aina myös sen toisen panos. Yksin asiantuntija ei saa aikaan parasta jälkeä. Asiantuntijat, jotka jatkuvasti määrittelevät uudelleen tehtäviä ja toimintojaan, eivät rutinoitu samoihin kaavoihin, vaan ongelmanratkaisu tehdään seuraavalla kerralla entistä korkeammalla tasolla. Tällöin asiantuntija kasvattaa jatkuvasti omaa asiantuntemustaan ja oppii uutta. Tällainen toimintatapa ei rajoitu pelkästään yksilöihin, vaan se voi myös olla tiimien ja työyhteisöjen ominaisuus (Tynjälä 1999, 160–161). Jos siis yksikin tai monet tiimin jäsenistä ovat jollain tasolla leipiintyneitä työhönsä, imaisevat he helposti mukaansa myös muun tiimin. Toisaalta jos moni tiimin jäsenistä yrittää joka kerta hieman enemmän, on se myös muun tiimin toimintaa vahvistava tekijä.

”Kun he on tehny sitä samaa työtä niin kamalan kauan, he leipiintyy siihen, et he ei itsekään huomaa sitä et he on leipiintyneet, senki huomaa kuvauspaikalla, ku kuvaaja rupee leipiintyy niin sit, ku se ohjaaja sanoo, että poikki ja kiitos, et hän lähtee saman tien ja siltä loppuu työ siihen, eikä kuvaajan työ lopu siihen, ku ohjaaja sanoo poikki, ei todellakaan vielä, sitenhän vasta annetaan disketit ja kerätään tavarat ja katsotan huomiset aikataulut ja mahdollisesti vaihdetaan ohjaajan kanssa muutama niinku sana siitä menneestä tai mahdollisesti tulevasta, et miten tehdään” (tuottaja, alalla 22 vuotta)

On tuottajan ammattitaitoa valita oikeat henkilöt ja oikea asiantuntijuus tiimiin. On tunnistettava asiantuntijoiden vahvuudet ja toisaalta myös heikkoudet. On nähtävä pidemmälle kuin ansioluettelo. On tunnistettava, ketkä tulevat toimeen keskenään ja kenellä voisi olla samankaltaiset arvot mitä tulee työskentelyyn. Vaikka tuottajalla ei tiimin valinnan jälkeen juuri ole kontaktia tiimin jäseniin, varsinkaan kuvauspaikalla, on tuottajan asiantuntijuutta tuen antaminen ja esimerkiksi kriisitilanteessa tuottaja on se viimeinen, jonka puoleen voidaan kääntyä. Tuottajan työ usein loppuu kun itse kuvaukset alkavat ja jatkuvat taas kun kuvaukset loppuvat ja valmis materiaali toimitetaan asiakkaalle. Konkreettisesti tuottaja voi kehittyä työssään kehittämällä sosiaalisia taitojaan

ja kokemuksen kautta, kun on ollut monissa erilaisissa projekteissa mukana, niin osaa kääntää laivan oikeaan suuntaan, jos kurssi on hukassa. Myös pelisilmä tuotantotiimin valinnassa kehittyä kokemuksen myötä.

”Mun tehtävä on kerätä niitten asiantuntijuudesta ne oikeat palaset ja päästään sit lopputulokseen, jota mä haluan.” (tuottaja, alalla 10 vuotta)

Keskenään toimeentulevien työntekijöiden palkkaaminen tuotantoon on paljon tärkeämpää, kuin yhden sosiaalisesti lahjattoman huippuasiantuntijan palkkaaminen tiimiin. Hyvän yhteishengen luominen on tärkeämpää, kuin yksilöasiantuntijuus televisiotuotantotiimissä. Yhdessä monet sosiaalisesti keskenään toimeentulevat ammattilaiset voivat saada aikaan parempaa jälkeä, kuin vaikkapa lahjakas, mutta sooloileva ohjaaja eripuraisessa tiimissä. On tuottajan ja ohjaajan tehtävä löytää tuotantotiimi, jonka jäsenet ovat ammattitaitoisia, pitävät toisistaan sekä myös luottavat toisiinsa.

Luottamus on hyvin tärkeää tiimin vuorovaikutuksessa. Luottamus syntyy siitä, että tehdään asiat niin kuin on sovittu. Jos tulee muutoksia, niin niistä keskustellaan. Kun tehdään pitkään samojen henkilöiden kanssa töitä, on luottamus jo valmiina. Asiantuntijoiden luottamus toisiinsa on vahvaa, vaikkei olisikaan työskennelty aiemmin yhdessä. Tärkeää on asiantuntijan näytöt aiemmista tehtävistä. Jos näyttöä ei ole, luottamusta voidaan rakentaa tiimissä olemalla sanojensa mittaisia. Lähtökohtaisesti toinen asiantuntija luottaa kyllä toiseen, mutta jos huomataan, ettei kannattanutkaan luottaa toiseen tiimiläiseen, ei luottamusta ole helppo saada takaisin. Jos luottamusta ei synny, ei tapahdu myöskään raja-aitojen ylittämistä eikä asiantuntijuutta ja tietoa jaeta muille. Asiantuntijalle on annettava rauha työskennellä ja toteuttaa näkemystään. On luotettava siihen, ettei tämä henkilö olisi siinä asemassa, jos hän ei sitä asemaa hallitsisi. Myös henkilökemioiden on toimittava yhteen. Tiimeissä on paljon samoja henkilöitä tuotannosta toiseen, tällöin luottamus toisen työhön on jo olemassa ja työnteon voi aloittaa nopeammin ja informaatio välittyy paljon helpommin ja pienemmin elkein sekä vähemmällä ponnisteluilla.

”Ja kyl mä jotenkin uudelta ihmiseltä kysyn ihan suoraan, et luotaksä nyt, että homma toimii. Et ihan suoraankin voi kysyy. Ku mä en myöskään halua ohjaajaa, joka istuu siellä vieressä, mä haluan että löytyy se yhteinen, ja se rauhottuu, eikä puhelin soi koko ajan, et miten sulla menee. Sehän sitä luottamusta on, että saa olla yksin ja luottaa niin paljon, ettei tarvii koko ajan tarkistaa.” (leikkaaja, alalla 6 vuotta)

Luottamuksen, hyvän ilmapiirin ja hyvän yhteishengen luomisessa korostuu johtajan tai ohjaajan asema. Että saadaan tiimin jäsenet toimimaan yhdessä kohti yhteistä päämäärää, on jonkun kiinnitettävä siihen huomiota. Koska ohjaaja on kuvauspaikan esimies, on ohjaajan pidettävä huolta kaikkien hyvinvoinnista tiimissä. Ohjaajan on kuvauspaikoilla omalla esimerkillään luotava positiivista ilmapiiriä ja motivoitava tiimin jäseniä tekemään parhaansa. Parastahan on, kun tiimin jäsen tuntee töihin tullessaan tulewansa kaveriporukkaan. Hermansin (1995, 148) mukaan tiimin valtarakenteiden tunteminen on tärkeää työskentelyn onnistumiseksi. Kun mennään uutena tiimiin, on tunnusteltava, että miten juuri tässä tiimissä toimitaan.

”Jos menee uutena tiimiin, niin eihän kukaan voi tietää mitä sä teet, se on vaan se minkälainen sä oot -- jos et sä tunne muita ihmisiä ja varsinkin jos sä meet itse ihan uutena porukkaan, niin sulla menee vähän aikaa hahmottaa se, et kuka täällä tavallaan määrää ja onko täällä jotain jännitteitä esimerkiksi joidenkin ihmisten kohdalla. Se on aika helppoo alottaa, ku ei tarvi mennä muutaku kaveriporukkaan. Että moi moi, ei tarvi ruveta selittämään mitään asioita, työ jo valmiiksi jaettu ja kaikki tietää tavallaan tonttinsa.” (kuvaaja, alalla 15 vuotta)

On hyvä muistaa, että tiimihenki ei välttämättä synny välittömästi. Yhteistyön alkuvaiheelle onkin usein tyypillistä tiimin jäsenten epävarmuus omista sekä toisaalta myös tiimin kyvyistä. Harmoninen yhteistoiminta voidaan saavuttaa vasta, kun kilpailevat asetelmat muuttuvat yhteistyöhakuisiksi ja ryhmän yhteenkuuluvuuden tunne lisääntyy. Tiimin kehittyminen korkeatasoiseksi yhteistyöorganisaatioksi ja huipputiimiksi edellyttää jäseniltä yhteistä vastuuta jäsenten henkilökohtaisesta suoritusten laadukkuudesta ja sopeutumisesta tiimiin, sen arvoihin ja toimintatapoihin.

5.3.2 Yhteiset tavoitteet ja suunnittelu

Tavoitteiden kommunikointi tiimille on tuottajan tehtävä. Yhteisten tavoitteiden avulla voidaan eri näkemyksistä keskustella ja päästä lopputulokseen, joka miellyttää kaikkia vaikka näkemyksiä olisi monia erilaisia. Ensiarvoisen tärkeää on, että kaikki tekevät samaa ohjelmaa, eikä käy niin, että toinen tekee toisenlaista ohjelmaa ja toinen toista. Informaation on kuljettava ja omat näkemykset on kerrottava muille avoimesti. Muuten lopputulokseen pääseminen voi olla hyvinkin raskasta. Joskus tavoitteista joudutaan tinkimään riittämättömien resurssien takia. Tällöin on pyrittävä tekemään parasta mahdollista jälkeä niillä resursseilla mitä on annettu tai saatavilla.

Tavoitteiden tulee olla selvät ja päämäärä tiimillä sama. Ohjelman ostajalla eli kanavalla on omat tavoitteensa, tuotantoyhtiöllä omansa. Sen lisäksi tiimillä tulee olla yhteinen päämäärä, johon he pyrkivät. Tiimin jäsenillä voi olla myös yksilöllisiä päämääriä, kuten asiantuntijana kehittyminen ja oppiminen. Organisaation tavoitteet tekee toimitusjohtaja, joka ottaa riskin televisio-ohjelman menestymisestä. Jos ohjelma menestyy, ostaa kanava usein toisen tai useampia tuotantokausia ja tuotantoyhtiön toiminta on taattu. Ohjelman on lunastettava ne lupaukset, jotka kanavalle on tehty. Kanavia usein kiinnostavat katsojaluvut, koska he ovat niiden mukaan luvanneet mainostajille tietyn näkyvyyden.

Yhteisten tavoitteiden selkiinnyttyä voidaan siirtyä suunnitteluvaiheeseen. Suunnittelu oli kaikkien haastateltavien mielestä ammatalasta riippumatta tärkeää. Tyyli pitää suunnitella ennen kuvauksien alkua, ei voida vaan mennä ja aloittaa kuvauksia ilman suunnittelua, koska kuvauspäivät ovat sen verran kalliita, että asioiden on sujuttava mutkattomasti. Kun päivän työt on ennen kuvauksiin lähtöä suunniteltu, on helpompi myös reagoida muutoksiin, koska tiedetään mitä on loppujen lopuksi tehtävä. Myös esimerkiksi leikkaajan työ helpottuu, kun ohjaajalla on selkeä visio siitä, miltä hän haluaa ohjelman näyttävän, eikä kuvauspaikalla ole vaan käyty kuvaamassa jotain epämääräistä.

*”Sellanen mikä on kunnolla suunniteltu, on puoliksi tehty. Se on mielekäs-
tä leikkaajalle. Sit jos mennään roiskii tonne niin jotain reality, ja editis
sit vasta katotaan, mitä on tehty, niin se ei oo mielekäs.” (leikkaaja, alal-
la 5 vuotta)*

Huolella suunniteltu on myös laadukkaan näköinen. Ohjelma näyttää siltä, että sen ulkoasua on harkittu. Ja kun on löydetty hyvä tapa tehdä, ei ole vielä tyydytty siihenkään, vaan on viety tehtävä vielä pidemmälle. Ei luovuteta heti vaan pyritään tekemään niin laadukasta, että se erottuu muista, tehdään jotain omaa. Kaikki asiantuntijat pystyvät suhteellisen helposti ja vaivattomasti tekemään rutiinitason, mutta kun joka kerta jaksaa panostaa ohjelmaan vielä viidennenkin tehdyn jakson jälkeen, ei ohjelmasta voi tulla muuta kuin laadukas.

”Ehkä se on sellanen litet bättre, et se, mitä aina mäkin toivotan on, et suurin osa jengistä on ammattilaisia, ja rutiinitasonhan sä pystyt tekee aika vaivattomasti. Et perushuttua pystyy tekemään niinku sillee näkemättä kauheesti vaivaa. Mut sitku tekee yli sen nollatason, et jaksaa nähdä vähän vaivaa nostaa sitä tasoo, et ku on tehny viis jaksoo, niin ei tyydy siihen, et

sit miettii et miten mä pikkasen voisin parantaa vielä tosta, vähän sitä ri-maa nostaa.” (ohjaaja, alalla 14 vuotta)

Kaiken perusta on hyvä suunnittelu. Televisiotuotannoissa budjetin suuruus usein määrää kuinka paljon on aikaa suunnitella kuvauksia. Kuitenkin vaikka suunnittelu- ja käsikirjoitusvaiheeseen on varattu aikaa, ei aika koskaan riitä. Haastatteluissa tuli kuitenkin ilmi, että monet ohjaajat ja leikkaajat tekevät ylitöitä myös ilman korvausta. Halutaan tehdä hyvää jälkeä, eikä nähdä ajan olevan rajaava tekijä, se vaan otetaan pois sitten jostain muusta ajasta, eli usein vapaa-ajasta. Toisaalta alitajunta tekee jatkuvasti töitä ja usein kutsumusammateissa onkin niin, että työ seuraa kaikkialle mukana. Työ on osa persoonaa.

Alalla vallitsee myös lainalaisuuksia mitä tulee asiantuntijan ammattitaitoon. Virheitä saa tehdä, mutta jos tekee jatkuvasti virheitä, on tie lyhyt. Virheiden tekeminen alalla maksaa. Jos kuvaussihteeri hävittää päivän aikana kuvatut materiaalit, ei hukassa ole vain kasetti, vaan jos esimerkiksi ollaan oltu tekemässä haastattelua jollain muulla paikakunnalla, niin virheen kustannukset voivat nousta helposti yli budjetin rajojen. Täytyy vuokrata lisäpäiviä välineille, tiimin palkat ja kuljetus kuvauspaikalle maksavat, haastateltava täytyy saada uudestaan paikalle ja aikataulusta voidaan virheen takia myöhästyä näin ollen monella päivällä. Virheistään on opittava ja tehtävä enemmän kuin puhuu. Jos virheestään ei ole huolissaan, osoittaa se lähinnä sen, ettei asia kiinnosta ja silloin voi olla vaikeuksia saada lisää töitä. Alalla piirit ovat kuitenkin niin pienet, että negatiiviset asiat varmasti kantautuvat nopeasti myös toisiin tuotantoyhtiöihin ja -tiimeihin.

”Oon mä monta virhettäkin tehny, niistä oppii ihan hirvittävästi. On nähny miten huonoja tuotantoja tehdään, ja voi oppia näistä paremmin menneistä.” (tuottaja, alalla 22 vuotta)

”Jos joku on ryssiny, niin kylhän se sen kuulee sitten. Yleensä saman tien. Välitön palaute. Just näin. Meni vituiks. Kyllähän se yleensä tietää itekin. - No ku se on sen oman asiansa asiantuntija, en mä voi mennä neuvoo leikkaajaa, en mä tiedä et mitä se on tehny väärin, ohjaaja voi kertoa, et tää on tehty päin helvettiä, täytyis ite tietää mitä on mokannu, jos ei pysty sitä selittää, ite pysty kertoo, niin se on ihan väärä jätkä ja sitä ei oteta enää töihin. Kaikki voi mokata, mut just jos sä et itelles koita selvittää, miks on käyny huonosti ja se on yhdentekevää, niin eihän se silloin toimi.” (tuottaja, alalla 10 vuotta)

Täytyy uskaltaa kysyä, jos joku asia on jäänyt epäselväksi. Virheitä siedetään vain tiettyyn pisteeseen asti, on tehtävä työnsä joka kerta niin kunnolla, ettei virheitä edes tule. Jos ei uskalla kysyä, on väärässä paikassa ja se huomataan. Jos ei kysy ja tekee virheitä, sitä vähemmän siitä yrityksestä löytyy enää töitä, oven takana on varmasti joku muu joka haluaa tehdä työnsä motivoituneemmin ja tarkemmin. On tärkeää muistaa, että alalla on monia töitä vailla olevia freelancereita, vaikkakin monilla tuotantoyhtiöillä on omat vakiohenkilönsä tuotantoihin

6 YHTEENVETO JA JOHTOPÄÄTÖKSET

6.1 Tutkimuksen päähavainnot ja aiempi tutkimus

Asiantuntijuutta on tutkittu paljon monesta eri näkökulmasta. Tämän tutkimuksen tarkoitus ei ole ollut tuoda sinänsä asiantuntijuuteen lisää teorioita, vaan ennemminkin tutkia asiantuntijuuden ilmenemistä televisiotuotantotiimissä. Miten yksilöllinen ja kollektiivinen asiantuntijuus ilmenevät televisio-ohjelman tekemisessä ja käytännön työssä tuotantotiimissä. Tutkimuksen lähestymistapa on televisioalalla uusi, koska aikaisempia tutkimuksia televisiotuotantotiimeistä ei juuri ole. Eri alan asiantuntijuuksien yhdistyminen tiimissä luo erityisen ja televisioalalle ominaisen toimintaympäristön, jota ei voi verrata mihinkään muuhun. Tarkoituksena on ollut pyrkiä hahmottamaan ja kuvaamaan televisiotuotantotiimin työtä ja tiimin vuorovaikutusta, sitä miten asiantuntijuus ilmenee tiimissä ja miten asiantuntijuutta jaetaan. Televisiotuotantotiimin jäsenet tekevät rajatuissa olosuhteissa valmiin televisio-ohjelman yhdessä monien eri alan asiantuntijoiden kanssa. Tästä asetelmasta seuraa se, että ilman toisen asiantuntemusta ei valmista ohjelmaa tule. Materiaalina tutkimuksessa on ollut kolmen eri tuotantotiimin jäsenten näkökulmat. Tiimin jäsenistä haastateltiin tuottajaa, ohjaajaa, kuvaajaa sekä leikkaajaa.

Tutkimusta varten tehtiin viitekehys (kuvio 6), jossa tiimityö nähdään jatkuvana prosessina. Televisiotuotannon asiantuntijat eli tuottaja, ohjaaja, kuvaaja ja leikkaaja toimivat tiimissä asiantuntijoina ja tiedon jakajina tietyllä vastuu-alueella. Kollektiivinen asiantuntijuus voidaan nähdä osana tiimin toimintaa. Koska vuorovaikutus on suuri osa televisiotuotantotiimin toimintaa, voidaan viitekehysten avulla nähdä mihin kohtiin tuottajan tai muun esimiehen olisi kiinnitettävä huomiota tiimityössä, jotta kollektiivisuutta voitaisiin edelleen kehittää ja edistää.

Seuraavassa käydään läpi tarkemmin näin luotua televisiotuotantotiimin työkenttää suhteessa sen resursseihin. Tuotantotiimien välillä ei ollut huomattavissa mitään selkeitä piirteitä siitä, että toimintatavat tietyssä tiimissä olisivat erilaisia kuin muissa. Sen sijaan eri ammatalojen yhteneväisyydet olivat selkeitä. Tuottajat nostivat esille usein samoja aiheita, kun taas ohjaajat painottivat toista ja kuvaajat toista. Leikkaajat olivat sinänsä selkeästi se ammattiryhmä, joka näki oman toimintansa olevan kaikkein kauimpana tiimitoiminnasta, vaikka oma tärkeä rooli tiimissä tiedettiin.

6.1.1 *Asiantuntijuus televisiotuotantotiimissä*

Ilman ihmisiä ei ole tuotantoprosessia, eikä ilman tuotantoprosessia ole tv-ohjelmaa. Ihmiset ovat tuotantoprosessin suurin voimavara ja edellytys onnistumiselle. Yhteisen

vision saavuttamiseen tarvitaan aikaa, ja jos yhteistyö ei toimi, ei lopputulos ole enää yksittäisten tekijöiden summaa suurempi, vaan voima, joka löytyisi yhdistelmästä, jää käyttämättä. (Hyytiä 2004, 188.)

Taitavina yksilösuorituksina tai koulutukseen perustuvana ammattihierarkiana hahmoteltu asiantuntijuus on käymässä yhä vähemmän merkitseväksi ja myöskin keinotekoiseksi ajatteluksi, joka ehkäisee enemmän kuin mahdollistaa uusien ratkaisujen syntymä. (Launis 1997, 126.) Tutkimuksessa asiantuntijuus määritellään jonkin erityisalueen osaamiseksi. Tämän lisäksi asiantuntijuuteen yhdistetään vahvasti se, että ilman kokemusta ei voi olla asiantuntija. Varsinkin televisioalalla tilanteiden ennakoimista tarvitaan, ja uusien tilanteiden kohdalla on tärkeää, että osataan muuttaa toimintatavat vastaamaan uutta tilannetta. Asiantuntijan tarvitsee vähemmän miettiä, että jos teen näin ja näin, niin mitä sitten tapahtuu vai tapahtuuko. Asiantuntijuuden teorioiden valossa tarkastellut asiantuntijuuden jaottelut ja asiantuntijana kehittyminen näyttävät televisiotuotantotiimissä hyvin selkeästi. Vertailemalla asiantuntijuuden teoreettisia määrittelyjä ja tarkastelun kohteena olevaa asiantuntijayhteisöä vahvistavat ne asiantuntijuuden teoriaa ja sen käytännön vuorovaikutuksen merkitystä.

Kun asiantuntija tulee yhteisöön, hän harjoittelee tarvittavaa asiantuntijuutta. Taidon karttuessa hänen asemansa yhteisössä tulee vähitellen keskeisemmäksi. Yhteisö, jossa toimitaan, muodostaa tehokkaan tiedonvälityksen verkoston, jonka jäsenet ovat yhteydessä niin informaalin kuin formaalinkin tiedon jakamisen kautta. Yhteisön hyväksi toimimalla ja sosiaalisilla taidoillaan asiantuntija onnistuu hankkimaan sosiaalista pääomaa, jonka turvin hänen on mahdollista saada apua yhteisön muilta asiantuntijoilta. Näin kaikki tarvittava informaatio välittyy myös kyseiselle asiantuntijalle, ja myöhemmin hän toimii itse apuna uusille asiantuntijajäsenille. (Lehtinen & Palonen 1999, 159)

Omaa asiantuntijuutta on kehitettävä koko ajan, koska vaikka olisi kuinka luova tai vaikka olisi kuinka hyvä näkemys, niin ammattilaisuus on se mikä merkitsee: on osattava myös toteuttaa se, mitä haluaa tehdä niiden resurssien puitteissa, mitä on annettu: on pysyttävä budjetissa ja aikataulussa. Asiantuntijan on jatkuvasti kehitettävä sekä omaa asiantuntijuuttaan omalla ammattialallaan (vertikaalinen oppiminen) että kyettävä muodostamaan näkemys muiden samassa tiimissä toimivien asiantuntijuudesta (horisontaalinen oppiminen), jotta asiantuntijoiden suoritukset tiimissä voisivat olla huippusuorituksia.

Tiukkojen resurssien takia virheitä ei juuri sallita alalla. Virheitä saa tehdä, mutta jos niitä tekee jatkuvasti, on tie lyhyt ja alan työllistymismahdollisuudet voivat olla heikot. Alalla on paljon freelancereita mutta kilpailua ei pidetä kovinkaan suurena. Tämä johtuu suurimmaksi osaksi juuri siitä, että monilla tuotantoyhtiöillä ja tuottajilla on tapana käyttää samoja henkilöitä tuotannosta toiseen. Ohjaajilla on lempileikkaajansa ja kuvaajansa. Vuorovaikutus nähdään silloin helpompana. Kun luottamus on jo valmiina, päästään työn touhuun nopeammin, eikä tarvitse puida läpikotaisin, sitä mitä päämäärää ol-

laan tavoittelemassa. On tapana myös, että jos tiettyä kuvaajaa tai leikkaajaa ei saada tuotantoon mukaan, kysytään seuraavaksi jonkun luottamuksen arvoisen henkilön suosittelemaa henkilöä. Näin ollen alalla ja tuotantotiimeissä työskentelee usein toisilleen tuttuja henkilöitä.

Tuotantoyhtiön hektinen työympäristö luo haasteita työntekijöiden välisten suhteiden rakentamiseen ja ylläpitämiseen sekä vuorovaikutussuhteisiin. Näin käy varsinkin, kun työympäristö luo kollegojen välille kilpailuasemaa, sillä suurin osa kentällä toimivista ammattilaisista on freelancereita (Parviainen 2006a, 11) eikä kenenkään jatko yrityksessä ole taattu. Tuotannothan ovat usein lyhytkestoisia ja samat asiantuntijat eivät välttämättä työskentele enää uudestaan samojen henkilöiden kanssa. Huolenaiheena on lähinnä se, ettei transaktiivinen muisti pääse syntymään, kun tiimin jäsenet jatkuvasti vaihtuvat. Televisioalalla tämä taitaa kuitenkin olla arkipäivää. Kun transaktiivinen muisti häiriintyy, se kasvattaa työn kuormittavuutta (Hakkarainen 2003, 392).

6.1.2 Kollektiivisen työn organisointi

Työrutiinit ovat tärkeitä kaikessa tiimityössä. Koska televisiotuotanto on aina yksi erillinen projekti, ja prosessin osat muuttuvia, on tärkeää, että on kuitenkin jotain samoina pysyviä alueita. Kaikissa tuotannoissa on kuvausaikataulu, joka määrittelee työhön käytettävää aikaa. Tuotannon aikataulu määräytyy hyvin pitkälle tuotannon budjetin mukaan. Budjetin mukaan määräytyy myös esimerkiksi se, kuinka monta henkilöä tiimiin voidaan palkata. Tuotanto koostuu aina esituotanto-, kuvaus-, ja jälkituotantovaiheista.

Palaverikäytäntöjä televisiotuotantotiimeissä on vähän. Kuvauspäivän alussa ohjaaja pitää pienen palaverin, jossa käydään läpi päivän rutiinit eli lähinnä aikataulu siten miten se on kuvausaikatauluun kirjattu. Toki muutoksia voi tulla, mutta on ohjaajan vastuulla toteuttaa muutokset ja pysyä kuitenkin päiväaikataulun puitteissa. Kuvausaikataulusta kiinni pitäminen on tärkeää, koska henkilöstön palkkaaminen ja kaluston vuokraaminen ovat kalliita. Tuotannot aloitetaan usein alkupalaverilla, jossa tiimin jäsenet esitellään toisilleen ja tuotannon tavoitteet ja päämäärä käydään läpi. Tämän jälkeen palavereja ei juuri ole, jos kahdenkeskisiä palavereja ei oteta huomioon. Tuotannon loppuksi järjestetään karonkka, joka joissain tapauksissa toimii loppupalaverina. Karonkka on kuitenkin hyvin vapaamuotoinen, jolloin tuotannon läpikäyminen ei ole tehokasta. Loppupalaverin pitäminen olisi hyvä, koska silloin voitaisiin käydä läpi mikä tuotannossa oli onnistunutta ja mikä tehotonta. Näin saataisiin parempia käytäntöjä seuraaviin tuotantoihin ja tiimin jäsenten asiantuntijuus kehittyisi. Palaverien puutteen takia myös tiedonsaanti voi olla joissain tapauksissa heikkoa. Tieto ei ole oikea-aikaista eikä se tule oikealta taholta, jolloin tietoon ei voida täysin luottaa.

Kollektiivista asiantuntijuutta ei voi olla olemassa ilman yksilöllistä osaamista. Yksilöiden merkitys on korostunut asiantuntijuudessa: työmarkkinoilla asiantuntijat kilpailevat osaamisellaan ja myyvät nimenomaan omaa osaamistaan. Tämä ohjaa asiantuntijoita kasvattamaan vain omaa yksilöllistä pääomaansa, vaikka asiantuntijuus pääomana liittyy laajempaan kulttuuriseen ja yhteiskunnalliseen kehitykseen. Merkittävin syy asiantuntijuuden persoonakeskeisyyteen on länsimaista kulttuuria leimaava individualismi. Tätä individualismia kuvaa hyvin esimerkiksi tosi-tv-sarjojen selviytymiskilpailut, joissa alussa tehdään tiimityötä joukkueessa mutta lopulta käydään veristä kilpailua autiolla saarella toisia vastaan. Kollektiivisessa asiantuntijuudessa asia on päinvastoin. Asiantuntijat kehittävät omaa osaamistaan, mutta lopullisen päämäärän ja tavoitteiden saavuttaminen tarkoittaa ja edellyttää yhdessä toimimista. (Parviainen & Koivunen 2004, 3.)

Televisiotuotannon asiantuntijalta vaaditaan ammattilaisuutensa lisäksi sosiaalista pääomaa. On jopa väitetty, että sosiaalisuus menisi joissain tapauksissa ammattilaisuuden ohitse. Jos televisiotuotantotiimeissä haetaan yksilöllisen asiantuntijuuden sijasta kollektiivista asiantuntijuutta, tulisi sosiaalisuutta korostaa ja edistää myös televisiotuotantoyhtiöissä. Tähän on useimmissa tuotantoyhtiöissä panostettu esimerkiksi avotoimistoilla. Sosiaalista käyttäytymistä edistää myös käytännöt, että voi päästä töihin jonkun suosituksesta. Tämä edistää ihmisten halua jäädä mieliin ja halua ystäväystyä tiimin jäsenten kanssa. Vaikka haastatellut henkilöt eivät välttämättä kokeneet suurta tarvetta verkostoitua, voi se televisioalalla olla työllistymisen edellytys tai jopa sen ehto.

Tutkimuksen mukaan yhteisöllisyyden lisäksi halutaan korostaa myös toisaalta yksilöllisyyttä. Halutaan, että oma kädenjälki näkyy tuotoksessa eli valmiissa ohjelmassa. Asiantuntijalle tämä on tyypillistä, ja jos omaa työtä ei nähdä kokonaisuudessa, laskee asiantuntijan motiivi ylipäänsä tehdä työtä. Toisaalta ymmärretään myös tiimityön merkitys, ilman toisia ei ohjelma koskaan valmistuisi. On tiedettävä rajat, joiden sisällä työskennellään. Moniammatillisen työryhmän toimintaperiaatteisiin kuuluu, että työryhmän yksittäinen jäsen kykenee hoitamaan jossain määrin myös muille ammattiryhmille kuuluvia töitä ja tehtäviä. Kollektiivinen toimintatapa näkee asiantuntijuuden enemmän yksilön ominaisuudet ylittävänä käsitteenä, jolloin asiantuntijuus muodostuu vuorovaikutussuhteista. Tällöin on tärkeää pyrkiä sovittamaan eri ammattiryhmien erilaiset ajattelutavat ja näkökulmat yhteen, jotta vuorovaikutus olisi mahdollisimman luontevaa ja hyvää. Jokaisen työryhmän jäsenen tulisi olla mahdollisimman selvillä työn tavoitteista ja toteutustavasta, jolloin välttyään suuremmilta ristiriidoilta. Tämä synergiaetu syntyy, kun tuotantoprosessi tunnetaan ja ymmärretään kokonaisuudessaan.

Idiergia sammuttaa tiimin jäsenten motivaation toimia kollektiivin jäsenenä, koska he eivät saa yhteiseen tiedonmuodostukseen mukaan omia merkityksellisiä käsityksiään. Kaikkien osaaminen tulee kenties tiimissä esille, mutta se ei yhdisty muiden käsityksiin. Tämä voi joissain tapauksissa johtaa siihen, että yhteisen tiedonmuodostuksen sijasta asiantuntijat työskentelevät yksin tai vain samanmielisten kollegoiden kanssa. (Parviainen & Koivunen 2004, 3.)

nen 2006b, 179–180.) Idiergiaa ei haastatelluissa televisiotuotannoissa tullut esille, mutta se ei toisaalta tarkoita, etteikö tämänkaltaisia tuotantoja myös olisi. Kun jokainen hoitaa vain oman osuutensa, ei tiimityön lopputulos voi olla suurempi kuin osiensa summa. Lyhytkestoiset tuotannot, joissa työskentelee ennestään toisilleen tuntemattomia henkilöitä, voivat olla tällaisia tilanteita, joissa asiantuntijoiden tiedot eivät yhdisty parhaimmalla tavalla. Televisiotuotantotiimeistä ei tällöin kenties voikaan käyttää sanaa tiimi, vaan kysymys on ryhmästä, joka on koottu vain tätä yhtä tilaisuutta varten.

Lyhytkestoisissa tuotannoissa voi esille tulla tiedonjaollisia ongelmia. Tietoa ei esimerkiksi haluta lainkaan jakaa tai joku tuotantotiimin jäsen jää informaatiovirtojen ulkopuolelle. Yleensäkin tuotannoissa, joissa ryhmähenkeä ja luottamusta ei pystytä rakentamaan ei voi myöskään syntyä transaktiivista muistia. Kollektiivinen tietovaranto antaa asiantuntijoille mahdollisuuden tiedon yhteiseen hyödyntämiseen (Saaren-Seppälä 2006, 310) ja tapauksissa, joissa tietoa ei jaeta, ei voida tätä suurta potentiaalia asiantuntijoiden yhdistynyttä tietoa käyttää hyväksi. Tällöin ei voida puhua kollektiivisesta asiantuntijuudesta.

Hierarkia televisiotuotannosta toiseen on suunnilleen sama. Joitakin poikkeuksia kuitenkin voi olla. Yhdessä tutkitussa tiimissä hierarkiaa oli pyritty alentamaan sillä tavalla, että tuotannossa ei ollut lainkaan tuottajaa vaan vastaava tuottaja hoiti suhteita yhteistyöyrityksiin ja oli päävastuullisena ohjelmasta. Tuotantopäällikkö taas hoiti käytännössä operatiivista puolta eli sitä, mikä toisissa tuotannoissa oli tuottajan vastuulla. Tämä malli toisaalta edistää kommunikointia tiimissä, koska välikäsiä tiedolle ei ole niin montaa, mutta toisaalta lisää vastuuta alemmille portaille eli tässä tapauksessa tuotantopäällikölle. Koska kanavat ovat valmiita maksamaan entistä vähemmän valmiista televisio-ohjelmasta, pystytään näin säästämään myös budjetissa. Kysymys kuitenkin kuuluu, kuinka paljon voidaan vähentää tuotantotiimin jäseniä niin, että lopputulos säilyy hyvänä. Yksi henkilö ei voi tehdä kaikkea, eikä hänen vastuulleen voida kaikkea laittaa. Toisaalta tämä matalahierarkkisempi malli kertoo ehkä enemmänkin konkreettisesti siitä, mihin maailma ylipäänsä on menossa. Tuotantoja on tehostettava, ja se tarkoittaa usein valitettavasti sitä, että usean henkilön työt tulevat yhden tehtäväksi. Siitä asiasta televisioala ei ole poikkeus.

Televisiotuotannossa on selkeä hierarkia kuitenkin siitä, kuka on päävastuussa ja valankahvassa milloinkin. Tuottaja on se, jolla on viimeinen päätösvalta, koska hän on vastuussa budjetista ja ylipäänsä siitä, että ohjelma valmistuu. Tuottajan lisäksi ohjaajalla on vastuu ja valta tiimityöskentelystä varsinkin kuvauspaikoilla. Ohjaajan on tehtävä tuottajan antamien resurssien puitteissa oman näkemyksen mukaista työtä ohjelman valmistumiseksi. Tässä tehtävässä ohjaajaa auttaa tuotantotiimi ja erityisesti kuvaaja ja leikkaaja omalla ammattitaidollaan. Jos hierarkiassa esiintyy epäselvyyksiä ja selkeää johtajan roolia ei esimerkiksi oteta, on tiimi tuuliajolla. Jokainen tekee vain oman osaamisalueensa asioita, ja kollektiivisuutta ei synny, vaikka sille olisi kaikki edellytyk-

set. Tällöin tuotantotiimin toiminta on heikkoa ja tehotonta. Televisiotuotantotiimin toiminta vaatii heterogeenisen asiantuntijaryhmän toimintaa. Televisiotuotantotiimi on teknisesti koottu asiantuntijaryhmä, joka toimii sujuvasti silloin, kun työnjako on optimaalisesti suunniteltu ja jokainen yksilö ottaa vastuun omasta alueestaan.

Yhden haastateltavan kohdalla esiin nousi myös se, ettei hän kokenut, että hänellä olisi erityisesti esimiestä. Tämä johtuu kenties siitä, että tämä kyseinen kuvaaja oli ollut alalla jo hyvin pitkään ja hänen asiantuntemuksensa oli jo eri luokkaa kuin muiden. Tähän tapaukseen voisi yhdistää ajatukset jaetusta johtajuudesta eli siitä, että se, jolla on eniten tietoa tietyssä tilanteessa, on johtaja sillä hetkellä. Tällä tietyllä kuvaajalla oli parempi tietämys, kokemus ja näiden perusteella luotu asiantuntijuus siitä kuvaushetkestä, kuin esimerkiksi saman tuotannon ohjaajalla. Tätä jaettua asiantuntijuutta olisi hyvä käyttää myös enemmän alalla muistaen kuitenkin, kenellä on lopullinen vastuu. Vastuuta ei kuitenkaan varsinkaan televisioalalla voida jakaa loputtomasti alaspäin ja kaikille toimijoille. Heillä on omat vastualueensa, kun taas ohjaaja ja tuottaja ovat kokonaisvastuussa työn tuloksista.

Kollektiivisissa yhteisöissä tarinankerronta ja me-henki on tärkeitä asioita. Samat henkilöt työskentelevät yrityksen monessa tuotannossa, jolloin me-henkisyys lisääntyy. Myös tuotannon loputtua jälkijuhlassa eli karonkassa kerrataan tuotannossa koettuja hetkiä niin hyvässä kuin huonossa. Tähän me-henkisyyteen kannattaa kiinnittää huomiota, koska on esimerkiksi tutkittu, että tarinanmuodossa kerrotut asiat ovat tehokkaampia tiedonlähteitä kuin esimerkiksi virallinen koulutustilaisuus. Tarinat voivat myös muuttua organisaatiossa yhtenäisempään suuntaan ja tarinoita kerrotaan yhteisellä tavalla, joka ei välttämättä ole lainkaan se, miten tarina oikeasti meni.

Asiantuntijoilla yleensä, kuten myös televisioalan asiantuntijoilla, on myös hyvin vahva tarve kehittää itseään. Omaa työtä ei edes nähdä työnä, vaan se rinnastetaan harrastukseen. Ollaan valmiita tekemään niin sanotusti töitä myös vapaa-ajalla, jos se kehittää asiantuntijuutta. Ollaan jatkuvasti hereillä virikkeille, joita saadaan ympäröivästä maailmasta mediasta ja muista ihmisistä. Annetaan alitajunnan työskennellä koko ajan.

Palautteen antaminen on iso osa asiantuntijaksi kehittymisessä ja sen lisäämisessä. Palautetta halutaan mahdollisimman paljon, oli se sitten negatiivista tai positiivista. Negatiivinen palaute herättää tekemään paremmin ja huolellisemmin. Palautteen antaminen ei kuitenkaan ollut tuotannoille ominaista. Kommunikointia on, mutta se nähdään jakautuvan epätasaisesti jos lainkaan. Nähdään, että tuottajan tehtävä on tehdä kaikille selväksi, mistä tietoa olisi saatavissa.

Omaa asiantuntijuutta ollaan valmiita jakamaan, ja oman asiantuntijuuden jakaminen nähtiin myös elintärkeänä. Kun antaa itse tietoa, niin saa sitä myös itse takaisin. Vaikka alalla on kilpailua, ei sitä nähty uhkana, koska se pitää toisaalta myös hereillä. Tämä ehkäisee sellaisten tilanteiden syntymistä, jossa rutinoituttaisiin omaan työhön. Se, ettei työhön rutinoituta, on myös tärkeää lopputuloksen kannalta. Asiantuntijoiden halu teh-

dä vähän paremmin joka kerta ei toteutuisi, jos työ tuntuisi rutiinilta. Asiantuntijan mielestä onnistunut lopputulos tuntuu palkitsevalta ja motivoi asiantuntijaa. Toisaalta, vaikka jotain kohtaa voitaisiin muokata loputtomiin, on eteenpäin päästävä jo tuotannon aikataulunkin kannalta. Tuotantotiimissä syntyy usein yhteinen ymmärrys siitä, koska on aika siirtyä eteenpäin. Usein tämä on ohjaajan näkemys, mutta kaikien tuotantotiimien kohdalla oli selvää, milloin pitää olla valmiina seuraavaan kohtaukseen tai ylipäänsä siirtymään eteenpäin.

Koska useimmat televisiotuotannon työntekijät ovat freelancereita, luulisi tiedon ja asiantuntijuuden liikkumisen tiimistä toiseen olevan helppoa. Toisaalta juuri sen takia, koska samojen henkilöiden käyttö tuotannosta toiseen on yleistä, ei näin kuitenkaan aina ole. Samojen henkilöiden käyttö vähentää tiedon liikkumista alalla, mutta toisaalta samojen henkilöiden kanssa tehty tuotanto voi olla parempi, koska vuorovaikutus on sujuvampaa ja luottamus tiimissä huipussaan. Myös päämäärien ja yhteisten tavoitteiden luominen ja niistä keskusteleminen on helpompaa. Paras tilanne siis kaikille olisi kenties se, että olisi jonkin verran vaihtoa yritysten ja tiimien kesken. Jotta asiantuntijuus kehittyisi, olisi asiantuntijan itsensä pyrittävä tietyin väliajoin myös muuttamaan toimintatapojaan ja hakeutumaan esimerkiksi uuteen yritykseen ja tiimiin tai erilaisiin tehtäviin.

Verkostoja televisiotuotannon asiantuntijoilla oli vähän. Ala on Suomessa aika pieni, joten haastateltavilla oli jonkin verran tuotannon ja yrityksen ulkopuolisia verkostoja, mutta lähinnä verkostot koostuivat ystävistä kouluajoilta tai muutamista henkilöistä, joista oli tuotantojen jälkeen tullut ystäviä. Näin oli kuitenkin vain haastateltujen kohdalla, yleistystä verkostojen määrästä ja laajuudesta ei voida tehdä, koska se on niin yksilöllistä. Televisioalalla ei ole pelkästään yhtä ammattijärjestöä, joten tuotantohenkilöt voivat kuulua moneen eri järjestöön. Verkostoitumista tätäkään kautta ei siis synny. Verkostot ovat tärkeitä tiedon jakamisen lähteitä ja televisiotuotantoalan olisikin hyvä luoda lisää verkostoja, jossa tietoa voisi vapaammin jakaa. Hyvä esimerkki verkoston luomisesta on kuvaajakilta.

6.1.3 Onnistunut tuotanto

Mitä sitten loppujen lopuksi tarvitaan, jotta tuotannon voisi sanoa olleen onnistunut? Aihetta voidaan lähestyä kanavan kannalta, jolloin ainoastaan suuret katsojaluvut ovat onnistumisen mittari. Jos kuitenkin katsotaan onnistumista tuotantotiimin lähtökohdista, on onnistuneilla tuotannoilla muutamia selkeitä yhteisiä piirteitä. Ensinnäkin tuotannossa on oltava oikeat henkilöt juuri siihen rooliin, mitä tullaan tekemään. Televisiotuotannossa käytetään usein samoja henkilöitä tuotannosta toiseen. Tämä on toisaalta hyvä

asia, koska kommunikointi on sujuvampaa ja päästään työn kimppuun nopeammin. Toisaalta tämä toimintatapa estää tiimien ylitse menevän asiantuntijuuden liikkumisen.

Pitkään toimineilla organisaatioilla ja tiimeillä on yhteinen kollektiivinen mieli ja muisti. Tällä tarkoitetaan lähinnä sitä, että kollektiiveissa tietynlaiset toimintatavat, käsitykset ja vuorovaikutustavat vakiintuvat. Nämä tavat jatkuvat, vaikka yksittäiset ihmiset näissä kollektiiveissa vaihtuisivatkin. Monimutkaiset ongelmat ja ratkaisut, joita joudutaan tekemään, edellyttävät nojautumista jaettuun älykkyyteen ja osaamiseen. Vain harjoittelun ja kokemuksen myötä voi oppia paremmin yhdistämään osaamista ja tietoa sekä jakamaan näkemyksiä, kokemuksia, valtaa ja vastuuta. Tämä tarkoittaa erilaisuuden hyväksymistä ja erityisyyden arvostamista. (Parviainen & Koivunen 2004, 4.)

Tämä yhdessä toimimisen merkitys voidaan huomata tutkimuksen tutkimusaineistossa. Jotta alalla voi pärjätä, on jo alun perin oltava avoin, oma-aloitteinen ja sosiaalinen. Koska päivät voivat venyä pitkiksi tuotannoissa, on oltava suuri kiinnostus alaan. Motivoitunut työntekijä jaksaa tehdä vähän enemmän, jos lopputulos sitä vaatii. Ei haluta päästää käsistä mitään, mitä ei voida allekirjoittaa tai mitä ei nähdä omaa asiantuntijuutta kehittävänä asiana. Huono ilmapiiri tiimissä voi näkyä valmiissa ohjelmassa ja vähintäänkin se näkyy työntekijöiden motivaatiossa: mitään ylimääräistä ei tehdä. Motivaation ylläpitäminen nähtiin erityisesti esimiesten tehtävänä.

Jos luottamus toisen työhön ja usko yhteisten tavoitteiden toteutumisesta ovat alun perin jo selkeät, sujuu yhteistyö koko prosessin ajan helpommin. Matkan aikana tulevat erimielisyydet tai mielipide-erotkin saadaan paljon nopeammin selvitettyä, ja voidaan taas keskittyä tavoitteeseen pääsemiseen. Jos mielipiteet siitä, mihin ollaan pyrkimässä, ovat alusta asti olleet eriävät, on varmaa, että prosessin aikana esiin tulleet ongelmat eivät sitä ainakaan muuta. Jokainen vastuunkantaja, eli jokainen tiimin jäsen on, äärimmäisen riippuvainen muiden tekijöiden toiminnasta, ja tiiviissä yhteistyössä tämä vain korostuu. Luottamus on osittain sitä, että tietää, ettei toinen tahallisesti salaa mitään oleellista. Ohjelman tekemisen prosessissa luottamus tarkoittaa myös sitä, että keskeiset tekijät huomioivat toistensa työn erilaisia vaatimuksia ja vaiheita. Ilman yhteistä ajatusta ei voida myöskään jakaa iloja, suruja tai onnistumista saati tappiota. (Hyytiä 2004, 189)

Näiden elementtien lisäksi kaikilla televisiotyön asiantuntijoilla on oltava näkemys. Luovuus ja ammattitaito eivät riitä, vaan pitää olla näkemys, jolla tässä yhteydessä tarkoitetaan kokonaisuuden hallintaa. On pystyttävä käyttämään hyväksi teknisiä mahdollisuuksia, mutta sen lisäksi on saatava koottua niistä elementeistä myös toimiva paketti. Näkemyksen syntymisessä tarvitaan paljon kokemusta ja osa näkemyksestä koostuikin asiantuntijan hiljaisesta tiedosta.

Onnistuneen tuotannon piirre on se, että kaikki pyrkivät ohjelmanteossa samaan suuntaan eli jokaisen tiimin jäsenen tavoitteet ovat samat ja päämäärä yhteinen. Tavoitteiden tulee olla selkeitä, ja niistä on kyettävä keskustelemaan jatkuvasti koko tuotan-

non ajan. Muutoksien sattuessa ohjaajan tai tuottajan on otettava ohjat käsiinsä ja muutettava suunta sellaiseksi, että päästään lopputulokseen, eli televisio-ohjelma valmistuu ajallaan ja budjetin puitteissa. Kun tavoitteet on sovittu tiimissä ja ne on tuotu julkisuu-teen, alkaa suunnittelu. Suunnitelma tuotannon toteuttamiseksi tulee olla selkeä. Tiimin on yhdessä yleensä ohjaajan ja tuottajan johdolla päästävä yhteisymmärrykseen miten tavoitteet toteutetaan käytännössä. Parasta olisi, jos kaikki vaiheet pystyttäisiin myös testaamaan käytännössä, mutta tämä on harvoin mahdollista.

Vastuukysymykset ovat tärkeitä televisiotuotannoissa. Jokaisen on hoidettava oma osuutensa ja vastuuttomuus heijastuu välittömästi tiimin työhön. Vastuuttomuus realisoituu esimerkiksi siten, että jos tuotannon aikana tiimityössä on huono ilmapiiri, jolloin kaikki tekevät vain oman osuutensa, jos edes sitä. Jos ohjelma ei vaikkapa valmistu ajallaan, niin ketä voidaan syyttää, kun kaikki ovat yhtä paljon syyllisiä. Toisaalta vaikka tiimityö olisi onnistunut loistavasti, ei aina voida ennakoida miten katsojat ottavat ohjelman vastaan. Vaikka tuotanto olisi laadukas, voi olla, että ohjelma ei silti kerää katsojia, koska se on esimerkiksi sijoitettu väärälle ohjelmapaikalle ja katsojat eivät löydä sitä tai on tehty muita ratkaisuja, jotka vaikuttavat katsojamäärään. Silloinhan ohjelman menestymättömyys ei oikeastaan ole ohjelman tekijän vastuulla, vaan ongelma löytyy jostain muualta. Kollektiivinen vastuu siis rakentuu keskinäisen vuorovaikutuksen ja yhteisen suunnittelun avulla.

6.2 Lopuksi

Voidaan sanoa, että ihmisen asiantuntijuus on kollektiivista hyvin monella eri tasolla. Asiantuntijan osaaminen perustuu kollektiivisiin tietämysverkostoihin, joiden pohjalta asiantuntija saa työvälineensä, tietonsa ja kokemuksensa. (Hakkarainen ja Paavola 2006, 264.) Tärkeää on vuorovaikutus tiimissä sekä oman asiantuntijuuden ylläpitäminen.

Vaikka vuorovaikutteinen näkökulma televisio-ohjelman tekemisessä osoittautui tutkimusaineistossa tärkeäksi, ei tämä vähennä erilaisten ammattikuvien eroja suhteessa siihen, millaisena prosessina tuotanto kullekin ammattilaiselle näyttäytyi. Tuottaja, ohjaaja, leikkaaja ja kuvaaja tarvitsevat omat todellisuutensa juuri siksi, että ideasta voi kehittyä kokonainen tv-ohjelma. Keskeistä televisio-ohjelman tuotantotiimissä on se, miten valta ja vastuu jaetaan. Ja vaikka hierarkiarakenteet ovat kaikille selvillä, ei niitä tarvitse enempää alleviivata, vaan voidaan joissain tapauksissa käyttää jaetun johtajuuden mallia, ja jakaa johtajuutta tiimin jäsenille.

Yhä pienenevät resurssit tuotannoissa luovat tiimityölle haasteita. Miten saadaan aikaiseksi paras mahdollinen vuorovaikutus tiimissä, jotta ohjelmien laatu tavoittaa kanavien vaatimukset? Miten saadaan ohjelmat näyttämään siltä, että niihin on käytetty rahaa, vaikka itse asiassa on vähennetty asiantuntijoiden määrää ohjelman tekemisessä?

Asiantuntijoilla on itsellään myös tavoitteita ja niiden täyttäminen voi olla yhtä hankalaa resurssien vähyyden vuoksi. Taiteelliset visiot voivat jäädä toteuttamatta, ja joudutaan turvautumaan muihin ratkaisuihin. Toisaalta tämä lisää innovatiivisuutta tuotannoissa.

Tavoitteena on ollut tutkimuksen avulla hahmottaa työtä televisioalalla ja tuoda esille televisioalalla vallitsevia käytänteitä ja tapoja toimia. Voidaankin sanoa, että tämän tutkimuksen luettuaan on saanut käsityksen asiantuntijuudesta televisiotuotannossa. Miten se on toisaalta yksilöllistä asiantuntijan työtä ja toisaalta myös hyvin pitkälti tiivistä tiimityötä. Tutkimuksessa kootaan yhteen myös onnistumisen elementit tuotannossa. Kollektiivisuutta voidaan lisätä tietyin toimenpitein. Kollektiivisuutta lisäämällä päästään parempaan lopputulokseen, koska kaikkien panos on vähän enemmän eikä vain asiantuntijan yksilöllinen tieto. Tutkimuksen tarkoitus oli tuottaa pääasiassa tuottajille ajatuksia siitä, miten tuotantotiimit saataisiin toimimaan paremmin yhteen ja työn tuloksistakin tulisi näin laadukkaampia. On asioita, joihin huomiota kiinnittämällä tuotannot saadaan onnistumaan paremmalla todennäköisyydellä.

Tehdyt havainnot asiantuntijuudesta televisiotuotantotiimissä voivat saada lisäarvoa suhteuttamalla ne esimerkiksi alalle tulevien koulutuksessa tai jo koulutusohjelman sisäänottovaiheessa. Ryhmätöiden ja tiimityöskentelyn merkitys korostuu, ja verkostoja on luotava jo koulutusvaiheessa. Kenties alalle hakeutuu jo alun perin luovia persoonia, mutta on tärkeää muistaa, ettei pelkkä luovuus riitä vaan, on tultava toimeen erilaisten persoonien kanssa ja oltava sosiaalinen. Toisaalta koulutuksessa tulisi painottaa hyvin paljon myös sitä, että vaikka koulussa oppii perusteet ja valmiudet alalle, on ala yleisesti niin muuttuva ja uudistuva, että vain kokemuksen kautta voi saavuttaa todellisen asiantuntijuuden. Sitä ennen on oltava vain nöyrä ja tehtävä kenties vähemmänkin kiinnostavia alan töitä, kunnes oma asiantuntijuus on kehittynyt tarpeeksi, ja voidaan siirtyä vaativimpiin tehtäviin.

Tutkimuksessa haastateltiin yhteensä 12 henkilöä kolmesta eri tuotantoyhtiöstä. Tuotantoyhtiöiden valinta oli monen asian summa. Haastatelluiksi valikoituivat henkilöt aikataulujen ja suositusten mukaan. Lähes satunnaisesti valitut haasteltavat edustivat kuitenkin lopulta monipuolisesti erilaista kokemusta televisioalalla. Tutkimusta voisi laajentaa koskemaan koko tuotantotiimiä, eli mukaan otettaisiin myös äänittäjät, juontajat ja käsikirjoittajat. Tällöin tiimin vuorovaikutus voisi tulla enemmän esille. Toisaalta myös haastattelumuotoa voisi muuttaa ja tehdä esimerkiksi ryhmähaastatteluja. Tällöin esille tulisivat kenties erityyppiset asiat ja ilmiöt. Tämä tutkimus on vain yksi tapa lähestyä televisioalan tuotantotiimejä. Lähestymistapoja on monia. Yksilöasiantuntijuus verrattuna kollektiiviseen asiantuntijuuteen on kuitenkin mielenkiintoinen aihe ja sen tutkimista voisi jatkaa myös pyrkimällä paneutumaan vielä enemmän tiimityön mysteereihin. Tutkimuksen ei ollut tarkoitus olla syväluotaus televisioalan tuotantotiimin asiantuntijuuteen, vaan pikemminkin keskustelun herätys sille, mitä kannattaa ottaa huo-

mioon tiimityötä tehdessä ja tiimin henkilöitä tuotantoon valitessa. Syvemmälle yksilöllisen ja kollektiivisen asiantuntijuuden lainalaisuuksien äärelle televisiotuotannossa pääsisi vain kenttätutkimuksella. Olemalla osa tiimiä ja sen toimintaa pääsisi itse tutustumaan tiimin vuorovaikutukseen, televisioalan käytänteisiin ja asiantuntijuuden jakamisen ilmiöihin.

LÄHTEET

- Ammattiluokitus 2008. Tilastokeskus. <<http://tilastokeskus.fi/meta/luokitukset/ammatti/001-2010/265.html>>, haettu 15.10.2010.
- Angell, Robert (2002) *Getting into Films & Television. How to spot the opportunities and find the best way in.* Trowbridge, Wiltshire: Cromwell Press.
- April, K (1999) Leading through communication, conversation and dialogue. *Leadership & Organization Development Journal*, Vol. 20 (5), 231–241.
- Barley, SR – Kunda, G (2001) Bringing work back in. *Organization Science*, Vol 12 (1), 76–95.
- Barret, FJ (1998) Creativity and improvisation in jazz and organizations, *Organization Science*, Vol. 9 (5), 605–622.
- Belbin, R. Meredith (1996) *Management teams. Why they succeed or fail.* St Ives plc: Clays Limited.
- Boje, D (1991) The Storytelling organization: A study of storytelling performance in an office supply firm. *Administrative Science Quarterly*, Vol. 36, 106–126.
- Boss, R.W (1991) Team building in health care. *Journal of management development*, Vol 10 (4), 38–44.
- Bragd, A (2002) *Knowing Management. An ethnographic Study of Tinkering with a New Car.* BAS, Göteborg.
- Bryman, Alan – Teevan, James J. (2005) *Social Research Methods – Canadian Edition.* Oxford University Press, Canada.
- Case, P – Pineiro, E (2006) Aesthetics, performativity and resistance in the narratives of a computer programming community. *Human Relations*, Vol. 59 (6), 753–782.
- Czarniawska, B (2004a) On time, space and action nets, *Organization*, Vol 11 (6), 777–795.
- Czarniawska, B (2004b) *Narratives in Social Science Research.* Sage, London.
- Eklund, Kari (1992) *Asiantuntija – yksilönä ja organisaation jäsenenä.* Jyväskylän yliopiston täydennyskoulutuskeskuksen tutkimuksia ja selvityksiä. Jyväskylän yliopiston monistuskeskus, Jyväskylä.
- Eriksson, Marja (2006) Pelko, johtaminen ja asiantuntijatyö. Teoksessa: *Kollektiivinen asiantuntijuus*, toim. Jaana Parviainen, 115–151. Tampereen Yliopistopaino Oy- Juvenes Print, Tampere.
- Eriksson-Piela, Susan (2003) *Tunnetta, tietoa vai hierarkiaa? Sairaanhoidon moninainen ammatillisuus.* Akateeminen väitöskirja. Tampereen yliopisto, Tampere.

- Eriksson-Piela, Susan (2006) Arjen ja valkokankaan vaatimukset – elokuvan tekemisen kollektiivinen asiantuntijuus. Teoksessa: *Kollektiivinen asiantuntijuus*, toim. Jaana Parviainen, 275–308. Tampereen Yliopistopaino Oy- Juvenes Print, Tampere.
- Eskola, Antti (1982) *Vuorovaikutus, muutos, merkitys: sosiaalipsykologian perusteiden kriittinen tarkastelu*. Tammi, Helsinki.
- Eskola, Jari – Suoranta, Juha (1998) *Johdatus laadulliseen tutkimukseen*. Gummerus, Tampere.
- Eteläpelto, Anneli – Rasku-Puttonen, Helena (1999) Projektioppimisen haasteet ja mahdollisuudet. Teoksessa *Oppiminen ja asiantuntijuus. Työelämän ja koulutuksen näkökulma*, toim. Eteläpelto, Anneli & Tynjälä, Päivi, 181–205. WSOY, Juva.
- Fletcher, J – Käufer, K (2003) Shared leadership. Paradox and possibility. In: *Shared Leadership. Reframing the Hows and Whys of Leadership*, eds. Pearce, GL – Conger, JA, 21–47. Thousand Oaks: Sage Publications.
- Gherardi, S (2001) From Organizational learning to practise-based knowing. *Human Relations*, Vol 54 (1), 131–139.
- Gherardi, S (2008) Situated knowledge and situated action: what do practise-based studies promise? In: *Sage Handbook of the New and Emerging in Management & Organization*, eds. Barry, D – Hansen, H, 2–22. London: Sage Publications.
- Guillet de Monthoux, P – Gustafsson, C – Sjöstrand, S-E (2007) *Aesthaetic Leadership: Managing Fields of Flow in Art and Business*. Palgrave Macmillan, Hampshire.
- Gustafsson, Claes (2001) *Idiergi - eller funderingar kring livet på gränsen till kaos*. The Pink Machine Papers, 2/2001. <<http://www.pinkmachine.com/PMP/nr2.pdf>>, haettu 21.1.2010.
- Gustafsson, Claes (2005), *Idiergy and the Second Law*. The Pink Machine Papers, 2/2005. <<http://www.pinkmachine.com/pmp/Papers/23/>>, haettu 22.1.2010.
- Hakkarainen, Kai (2003) Kollektiivinen älykkyys. *Psykologia* 6, 384–401.
- Hakkarainen, Kai – Paavola, Sami (2006) Kollektiivisen asiantuntijuuden mahdollisuuksia ja rajoituksia – kognitiotieteellinen näkökulma. Teoksessa: *Kollektiivinen asiantuntijuus*, toim. Jaana Parviainen, 214–272. Tampereen Yliopistopaino Oy- Juvenes Print, Tampere.
- Hakkarainen, Kai – Paavola, Sami – Lipponen, Lasse (2003) Käytäntöyhteisöistä innovatiivisiin tietoyhteisöihin. *Aikuiskasvatus* 1, 4–13.
- Hart, Colin (1999) *Television Program making. Everything you need to know to get started*. Guildford and King's Lynn: Biddles Limited.

- Hautakangas, Petri (1991) *Tuotantoprosessin muutos tv-mainonnassa*. Pro gradu, Helsingin kauppakorkeakoulu.
- Helin, Kari (2006) *Yhdessä menestymisen taito*. Talentum, Helsinki.
- Hermans, Ralf J. (1995) *Uusjohtajuus. Johtamisen myrskyisät tuulet*. Wsoy, Juva.
- Hernes, Tor (2004) Studying multiple boundaries: A framework of analysis. *Human Relations*. Vol 57 (1), 9–29.
- Hirschhorn, L. – Gilmore, T. (1993) The New Boundaries of the “Boundaryless” Company. Teoksessa: *The Learning Imperative. Managing People for Continuous*, toim. R. Howard ja R.D. Haas, 157–176. Innovation, Boston, Massachusetts: Harvard Business Review Book.
- Hirsjärvi, Sirkka – Remes, Pirkko – Sajavaara, Paula (2001) *Tutki ja kirjoita*. 6.–7.p. Kustannusosakeyhtiö Tammi, Helsinki.
- Howard, A. (1995) Rethinking the Psychology of Work. Teoksessa: *The Changing Nature of Work*, toim. A. Howard, 511–555. San Francisco: Jossey-Bass Publishers.
- Hyytiä, Riina (2004) *Ennen kuin kamera käy. Ideasta kuvauksiin – tekijät kertovat*. Salpausselän kirjapaino Oy, Hollola.
- Isaacs, W (1999) *Dialogue: The Art of Thinking Together*. Currency, New York.
- Katzenbach, J. R – Smith, D.K (1994) *Tiimit ja tuloksetas yritys*. Gummerus, Jyväskylä.
- Kellison, Cathrine (2006) *Producing for tv and video. A real world approach*. Burlington: Elsevier.
- Koivunen, Niina (2002) Organizational Music: the role of listening in interaction processes. *Consumption Markets, Culture*, Vol. 5 (1), 99–107.
- Koivunen, Niina (2003) Leadership in Symphony Orchestras. Discursive and Aesthetic Practises. *Scandinavian Journal of Management*, Vol. 23 (3), 285–305.
- Koivunen, Niina (2007) Collective expertise: Ways of organizing expert work in collective settings. *Journal of Management & Organization*, Vol 15, 258–276.
- Koskinen, Ilpo – Alasuutari, Pertti – Peltonen, Tuomo (2005) *Laadulliset menetelmät kauppatieteissä*. Gummerus Kirjapaino, Jyväskylä.
- Kuipers, Ben S. – Stoker, Janka I. (2009) Development and performance of self-managing work teams: a theoretical and empirical examination. *International Journal of Human Resource Management*, Vol. 20, (2), 399–419.

- Köping, A-S (2007) The Creative Compost: Playing and Conducting Musical Events. In: *Aesthaetic Leadership: Managing Fields of Flow in Art and Business*, ed. Guillet de Monthoux, P – Gustafsson, C – Sjöstrand, S-E, 15–32. Hampshire: Palgrave Macmillan.
- Ladkin, D (2008) Leading beautifully: How mastery, congruence and purpose create the aesthetic of empodied leadership practise. *Leadership Quarterly*, Vol. 19 (1), 31–41.
- Launis, Kirsti (1997) Moniammatillisuus ja rajojen ylitykset asiantuntijatyössä. Teoksessa *Muuttuva asiantuntijuus*, toim. Kirjonen, Juhani & Remes, Pirkko & Etäpelto, Anneli, 122–135. Jyväskylän yliopistopaino, Jyväskylä.
- Lehtinen, Erno & Palonen, Tuire (1997) Tiedon verkostoituminen – haaste asiantuntijuudelle. Teoksessa *Muuttuva asiantuntijuus*, toim. Kirjonen, Juhani & Remes, Pirkko & Etäpelto, Anneli, 103–121. Jyväskylän yliopistopaino, Jyväskylä.
- Lehtinen, Erno & Palonen, Tuire (1999) Kognitio, käytäntö ja kulttuuri: Lintubongarin pidempi oppimäärä. Teoksessa *Oppiminen ja asiantuntijuus. Työelämän ja koulutuksen näkökulma*, toim. Etäpelto, Anneli & Tynjälä, Päivi, 146–159. WSOY, Juva.
- Linnakylä, Pirjo & Kankaanranta, Marja (1999) Digitaaliset portfoliot asiantuntijuuden osoittamisessa ja jakamisessa. Teoksessa *Oppiminen ja asiantuntijuus. Työelämän ja koulutuksen näkökulma*, toim. Etäpelto, Anneli & Tynjälä, Päivi, 223–240. WSOY, Juva.
- Montebello, Anthony (1994) *Work teams that work*. Best sellers Pub.
- Oksman, Riku (2002) *Intohimoa ja ammattitaitoa: puheenvuoroja tuottajan työstä*. Helsingin kauppakorkeakoulun julkaisuja B-42. Helsinki School of Economics – HeSE Print, Helsinki.
- Orr, J.E (1996) *Talking about machines – An Ethnography od a Modern Job*. Cornell University Press, Ithaca.
- Panula, Toni (2009) Elokuvatuotanto. Tuotannon toimenkuvat osastoittain. Luento, Turun ammattikorkeakoulu. Turku, 8.12.2009.
- Parviainen, Jaana (2006a) Esipuhe. Teoksessa: *Kollektiivinen asiantuntijuus*, toim. Jaana Parviainen, 7–15. Tampereen Yliopistopaino Oy – Juvenes Print, Tampere.
- Parviainen, Jaana (2006b) Kollektiivinen tiedonrakentaminen asiantuntijatyössä. Teoksessa: *Kollektiivinen asiantuntijuus*, toim. Jaana Parviainen, 155–187. Tampereen Yliopistopaino Oy – Juvenes Print, Tampere.
- Parviainen, Jaana & Koivunen, Niina (2004) *Kollektiivinen asiantuntijuus – kymmenen kysymystä*. <www.uta.fi/tutkimus/liike/seminaari030604/parviainen.pdf>, haettu 15.1.2010.

- Parry, K.W. – Hansen, H (2007) The organizational story as leadership. *Leadership*, Vol. 3 (3), 281–300.
- Peltonen, Matti & Ruohotie, Pekka (1992) *Oppimismotivaatio: teoriaa, tutkimuksia ja esimerkkejä oppimishalukkuudesta*. Otava, Helsinki.
- Pesonen, Herkko (2007) *Laatua! Asiantuntijoiden laatuopas*. Ws Bookwell Oy, Juva.
- Pineiro, E (2003) *The Aesthetics of Code. On excellence in instrumental action*. Royal Institute of Technology, Stockholm.
- Pirnes, Unto (1994) *Kehittyvät tiimit*. Tammer-Paino Oy, Tampere.
- Porsander, L (2000) *Titt-skåp för alla. En berättelse om hur Stockholm blev kulturhuvudstad*. BAS, Göteborg.
- Ramirez, R (1991) *The Beauty of Social Organization*. Accedo, Munchen.
- Rehn, A (2004) The Politics contraband. The honor economies of warez scene. *Journal of Socio-Economics*, Vol. 33, 359–374.
- Saaren-Seppälä, Tarja (2006) Kollektiivinen tietovaranto potilastyössä. Teoksessa: *Kollektiivinen asiantuntijuus*, toim. Jaana Parviainen, 309–340. Tampereen Yliopistopaino Oy – Juvenes Print, Tampere.
- Saksala, Elina (2008) *Asiaa ruudussa*. Otavan kirjapaino, Keuruu.
- Salminen, Hannu (1994) *Laadulla tulosta. Asiantuntijayrityksen uudet toimintamallit ja organisaatorakenteet*. Gummerus Kirjapaino Oy, Jyväskylä.
- Siltala, Mari (1997) *Moniammatillinen yhteistyö ja kollektiivinen asiantuntijuus uudessa toimintamallissa – Sosiaali ja terveystoiminen yhdistymisen alkuvaiheet Palokan terveydenhuollon kuntayhtymässä*. Pro gradu-tutkielma. Jyväskylän yliopisto, Jyväskylä.
- Sipilä, Jorma (1991) *Asiantuntija ja johtaja. Miten hallitsen nämä kaksi roolia?* Ekonomia-sarja. Gummerus, Jyväskylä.
- Sjöberg, Gideon – Nett, Roger (1968) *A methodology for Sosial Research*. Harper & Row Publishers, New York.
- Soila-Wadman, M (2003) *Kapitulationens estetik. Organisering och lederskap i filmprojekt*. Arvinius Förlag, Stockholm.
- Soila-Wadman, M (2007) Can artist be leaders? Beyond heroic film directing. In: *Aesthaetic Leadership: Managing Fields of Flow in Art and Business*, eds. Guillet de Monthoux, P – Gustafsson, C – Sjöstrand, S-E, 72–86. Hampshire: Palgrave Macmillan.
- Strati, A (1999) *Organization and Aesthetics*. Sage London.
- Sydänmaalakka, Pentti (2002) *Älykäs organisaatio: tiedon, osaamisen ja suorituksen johtaminen*. Gummerus Kirjapaino Oy, Jyväskylä.

- Taylor, S (2002) Overcoming aesthetic muteness: Researching organizational members' aesthetic experience, *Human Relations*, Vol. 55 (7), 821–840.
- Toivonen, Jouko (2010) YSM Kvalitatiivinen tutkimus. Turun kauppakorkeakoulu, luentosarja, osa 3. <<http://edu.tse.fi/aineet/tjt/OPETUS/YLM/tjt2005/default.htm>>, haettu 9.11.2010.
- Tynjälä, Päivi (1999) Konstruktivistinen oppimiskäsitys ja asiantuntijuuden edellytysten rakentaminen koulutuksessa. Teoksessa *Oppiminen ja asiantuntijuus. Työelämän ja koulutuksen näkökulma*, toim. Eteläpelto, Anneli & Tynjälä, Päivi, 160–179. WSOY, Juva.