

Artikkeli

Strategiset käytännöt verkkoroolipeliympäristöissä – merkityksiä pelitutkimukselle

MIKKO VESA

Aalto-yliopiston kauppakorkeakoulu

mikko.vesa@aalto.fi

J. TUOMAS HARVIAINEN

Tampereen yliopisto

tuomas.harviainen@uta.fi

Tiivistelmä

Artikkelissa tarkastelemme strategisten käytäntöjen rakennetta ja funktioita World of Warcraft -verkkoroolipelissä. Hyödyntäen pelin ns. raidiyhteisöjen parissa tehtyä kenttätutkimusta osoitamme, että selkeitä käytäntötasoja voidaan erottaa kolme, ja niillä kullakin on oma tehtävänsä yhteisöjen toiminnassa ja pysyvyydessä. Pelaajien erilainen sitoutuneisuus viitekehyksiinsä vaikuttaa siihen, miten käytäntöjä sovelletaan. Artikkelissä myös liittyy esittelemänsä strategiatutkimukselliset tulokset pelitutkimuksen viitekehykseen, tarjoten siltä entistä laajemmalle johtamisen analyysille peleissä.

Avainsanat: johtaminen, strategiset käytännöt, verkkoroolipelit, virtuaalietnografia, World of Warcraft

Abstract: Strategic Practices in World of Warcraft

In this article, we examine the structure and functions of strategic practices in World of Warcraft. Using ethnography conducted within so-called raid groups, we show that three separate levels of strategic practices exist in such organizations, and that each of them has its own function in the working and the preservation of the community. The players' differing styles of commitment to their groups influence how such practices are applied. The article also puts the results it presents, using strategy research, into the context of existing management research within game studies, thus offering enhanced access to the study of management and leadership in games.

Keywords: management, online role-playing games, strategy as practice, virtual ethnography, World of Warcraft

Johdanto

Tässä artikkelissa käsittelemme verkkopeliyhteisöjen strategisia prosesseja ja käytäntöjä. Osallistumisen vapaaehtoisuuden ja yksilöiden erilaisten tarpeiden, toiveiden ja sitoutumisasteiden takia voimakkaasti keskittyneet peliyhteisöt käyttävät ilmoitustaulutyypistä johtamistapaa. Siinä strategiset käytännöt esitellään jäsenistölle keskusteltaviksi, sen sijaan että auktoriteettiäsiemassa olevat johtajat sanolisivat niitä. Tutkimalla eräitä tällaisia yhteisöjä osoitamme, että niiden johtamisprosesseista voidaan sekä ymmärtää paremmin strategisia käytäntöjä myös pelien ulkopuolella että hahmottaa tapoja, joilla pelaajat sopeutuvat yhteistyötä vaativiin pelitilanteisiin omien toiveidensa ehdoilla. Tämä mahdollistaa pelaajaorganisaatioiden toiminnan ja elinkaarten nykyistä selvästi syvemmän ja huolellisemman tutkimisen.

Pelit ja strategiset käytännöt

Tietokonepohjaisia simulaatioita ja pelejä on käytetty strategisen johtamisen koulutuksessa ja tutkimuksessa jo 1950-luvulta lähtien (Thavikulwat 2004). Verkossa tapahtuva viihdepelaaminen on kuitenkin mullistanut koko tutkimuskentän. Siinä missä yrityksen (tai virtuaalisen yrityksen) työntekijät ovat työsuhteensa pohjalta veloitettuja osallistumaan yhteisönsä toimintaan, viihdepelaaminen on pitkälti vapaaehtoista, vaikka siihen voikin sisältyä sosiaalista painetta (Suits 1978; Vesa 2013). Yhtenäisyydet ovat kuitenkin joiltakin osin erittäin voimakkaita, vapaaehtoisuudesta ja ympäristön eroista huolimatta

(Reeves, Malone ym. 2007; Vesa 2013). Siksi on tarpeen katsoa johtamisraken- teiden ohella myös pelaajayhteisöjen käytäntöjä.

World of Warcraft (jatkossa *Wow*) on ollut vuosia yksi maailman suosituim- mista verkkoroolipeleistä. Raidit ovat yksi keskeinen *WoW*-pelaamisen muoto. Niissä pelaajat pyrkivät yhteistyöllä voittamaan tekoälyn hallinnoiman vastus- tajan, jota kutsutaan yleensä käsitteellä 'boss' ("pomo" tai "päävastustaja"). Koska vastustajana on algoritmi, raidien harjoittelu on opettelua vastaamaan yhdessä koodiin (Vesa 2013). Killat puolestaan ovat *WoWin* sisäisiä yhteisöjä, joilla on yhteisiä tavoitteita, tiedonhankintaa, tiedonjakoa ja toimintaa. Monilla niistä on myös omat fooruminsa tai muita vastaavia jäsenten keskinäisiä kommunika- tiiväilyliä. Raidikillat keskittyvät nimensä mukaisesti erityisesti tavoitehakuiseen raidaustoimintaan, siinä missä muilla killoilla voi olla esimerkiksi sosiaaliseen viihdepelaamiseen liittyviä syitä jäsentensä yhteistyöhön. Raidikiltojen jäsenet opettelevat lukemaan pelin järjestelmää ja optimoimaan pelaamisprosessejaan sen mukaisesti, voidakseen suoriutua tehtävistään mahdollisimman tehokkaasti (ks. Bogost 2007; Gee 2004; Harviainen & Lainema 2013). *WoWin* erilaiset killat jakautuvat käytäntöjensä mukaan, ja kuten Tomi Orre on pro gradu -työssään (2012) havainnut, kiltojen itseymmärryksellä ja niiden käytännöillä on selkeä yhteys. Lisäksi kyseisillä yhteisöillä on keskinäisiä tähän yhteyteen perustuvia eroja, mistä johtuen keskitymme tässä artikkelissa juuri kiltojen strategiaan käy- täntöihin niitä määrittävänä tekijänä.

Strategiantutkimuksellinen viitekehys

Verkkoroolipeliyhteisöissä tapahtuvaa johtamista on jo tutkittu jonkin verran (esim. Prax 2010, Steinkuehler 2004), samoin kiltojen rakenteita ja elinkaaria (esim. Chen 2012; Ducheneaut ym. 2006; Williams ym. 2006), ja *World of Warcraftista* on julkaistu useita kokonaisia kirjoja (esim. Corneliussen & Rettberg, toim., 2008). Peliyhteisöjen strategiaa käytäntöjä – sitä miten organisaation toiminta käytännössä suunnitellaan ja miten se jäsentyy – on sen sijaan tut- kittu huomattavasti vähemmän. Aihetta on sivuttu erilaisissa typologioissa, tyypillisesti osana kiltojen tai niitä vastaavien ryhmien rakenteen tai elinkaaren

analyysia (Williams ym. 2006, ks. myös keskeisten tutkimusten tiivistelmä, War- melink 2014, 57–63), mutta ei tutkittu omana kohteenaan. Kiltojen toiminnan ymmärtämiseksi tämä on kuitenkin välttämätöntä, ja huolella toteutettuna myös nostaa aiemmasta tutkimuksesta esiin siihen liittyviä ilmiöitä.

Sosiaalisten käytäntöjen tutkimus on vakiintunut teoreettinen paradigma yhteiskuntatieteissä (Giddens 1984; Bourdieu 1990). Sieltä suuntaus hiljalleen levisi myös liikkeenjohdollisen organisaatiotutkimuksen puolelle (Whittington 1996; Reckwitz 2002; Schatzki 2006). Liikkeenjohdon tutkimuskentässä käytän- töjen tutkimus voimistui toden teolla 2000-luvun alkupuolella, strategiatutki- muksen piirissä. Tämä tutkimussuuntaus, joka tunnetaan englanninkielisellä nimellä *Strategy as Practice* (SaP), syntyi eräänlaisena reaktiona tutkimusken- tässä koettuun pettymykseen strategiatutkimuksen kyvyttömyydestä saavuttaa tutkimustuloksia, jotka olisivat hyödyksi käytännön strategiatyössä (Johnson, Melin & Whittington 2003; Jarzabkowski, Balogun & Seidl 2007). Huolenai- heena oli se, että strategiatutkimus oli luonteeltaan liian abstraktia eikä kyennyt ymmärtämään strategiatyötä sellaisena kuin se tapahtui organisaatioissa.

Tilannetta voidaan taustoittaa käyttäen Bourgeoisin (1980) ehdottamaa strategiatutkimuksen prosessi/sisältö -jaottelua. Liiketaloudellinen strate- giatutkimus oli, ja on yhä, pääsääntöisesti keskittynyt sisältökysymyksiin, eli siihen, minkälaiset strategiat ovat tuloksellisesti tehokkaita. Useimmiten nämä tutkimukset ovat luonteeltaan tilastollisia ja hyödyntävät suuria kvanti- tatiivisia aineistoja, joista voidaan monimuuttujamenetelmillä analysoida laa- joja toimialakohtaisia tuloksia. Vastaavasti prosessitutkimus, joka Bourgeoisin kirjoittaessa oli yhä melko marginaalinen ilmiö, keskittyi selvemmin laadulli- seen tutkimukseen strategiatyöstä (ks. Mintzberg 1978, Mintzberg & McHugh 1985, Pettigrew 1990). Sen ajatuksena oli tutkia, minkälaisia historiallisia tren- dejä strategiatyössä voidaan havaita, toteuttamalla laajoja ja usein vertailevia tapaustutkimuksia, joissa hyödynnetään joko havainto- tai arkistomateriaalia.

Kuitenkin prosessitutkimuksen tulokset keskittyivät useimmiten organi- saatio- tai toimialatasolle. SaP-tutkimus pyrkii muuttamaan tätä, iskulauseenaan erityisesti "strategia ei ole organisaation ominaisuus, vaan se on jotain, mitä ihmiset tekevät työkseen" (Jarzabkowski 2004). Sen tavoitteena on todella avata

organisaation musta laatikko ja tutkia strategiatyötä jokapäiväisenä ilmiönä. Konseptuaalisesti tutkimusta ohjaa erityisesti ns. 3P:n viitekehys, joka muodostuu englanninkielien käsitteistä *practice*, *praxis* ja *practitioner*. Käsitteiden väliset nyanssit eivät täysin välity suomeksi (jokseenkin ”käytäntö, vakiintuneet käytännöt ja toiminnan harjoittaja”), mutta tarkoitus on siis tutkia strategiatyön paikkoja, välineitä, osallistujia ja toimintaa (Whittington 2006). Tämän seurauksena myös strategian käsite demokratoitui tutkimuksessa, koska strategia nähdään koko organisaatioon kattavana ilmiönä eikä ainoastaan korkeimman johdon toimintana.

Pelitutkimuksellisesti SaP on mielenkiintoinen useasta syystä. SaP-tutkimuksen demokraattisesta suhtautumisesta strategiaan seuraa, että ilmiötä voidaan tutkia hyvinkin erilaisten toimijoiden ja organisaatioiden kohdalla. Esimerkkeinä julkaistuista kansainvälisestä tutkimuksesta voidaan mainita sinfoniaorkesteri (Maitlis & Lawrence 2003), kaupunginhallinto (Vaara, Sorsa & Pälli 2010), PowerPoint (Kaplan 2011) ja peräti presidentti Kekkonen kalaporukat (Kuronen & Virtaharju 2014). Tähän laajentuneeseen käsitykseen strategian kohdeorganisaatioista sopivat hyvin myös erilaiset peliyhteisöt/organisaatiot sekä niiden johtamis- ja suunnittelutyöhön liittyvät kysymykset (ks. esim. Vesa 2011; 2013). Pelien ja peliympäristöjen monimutkaistuksessa ne ovat yhä suuremmissa määrin organisoitumistiloja. Koska peliyhteisöt ovat organisaatiotutkimuksen kentässä uusi tutkimuskohde, sopivat myös SaP-tutkimukselle ominaiset abduktiiviset (parhaaseen saatavilla olevaan selitykseen päättelyllä pyrkivät), laadulliset ja etnografiset menetelmät peliyhteisöjen tutkimiseen (Van Maanen 1979; Samra-Fredericks 2003; Mantere & Ketokivi 2013). Lisäksi on perusteltua olettaa, että myös peliyhteisöjen johtaminen kohtaa ne yleiset rakenteet, valta-asetelmat ja roolit, joita strategiadiskurssit rakentavat ja järjestävät yhteiskuntaan (Knights & Morgan 1991; Mantere & Vaara 2008). Täten pelit ja pelinkehitys eivät ole vapaita niistä olettamuksista, joilla liikkeenjohdollinen strategiadiskurssi muovaa yleisiä yhteiskunnallisia käsityksiä. SaP-tutkimus avaa kanavan monitieteellisyydelle tätä tarkastelua varten.

Vastaavasti pelitutkimus avaa strategiatyön käytäntöjen tutkimiseen uusia, tärkeitä näkökulmia. Johtajuus ja strategia ilmiöinä hakevat uomiinsa

jälkiteollisessa yhteiskunnassa (Mantere, Suominen & Vaara 2010; Tienari & Piekkari 2011). Pelit ja pelillisuus ovat yhä tärkeämpi tematiikka tässä muutoksessa. Tämä on erityisen keskeistä, jos tutkitaan mitä nämä käsitteet merkitsevät ns. sukupolvi Y:lle (1980-luvun alun ja 1990-luvun puolivälin välillä syntyneille). Varsinkin massiiviset moninpelaajaympäristöt, kuten *World of Warcraft*, avaavat näkymiä siihen, miten strategiatyö muuttuu teknologisen muutoksen puristuksessa. Siinä, missä ennen strategia oli kelohonkamökkejä ja fläppitauluja, jotka sittemmin vaihtuivat siistimmiksi strategiaseminaareiksi ja PowerPointeiksi, on seuraava pohdittavan arvoinen askel siirtymä virtuaalitodellisuuteen, chatteihin ja keskustelupalstoille. Peliyhteisöt voivat toimia eräänlaisina prototyyppeinä, kun pohditaan tämän muutoksen mahdollisia seuraamuksia. Lisäksi peliyhteisöt ovat nimenomaan käytäntöjen tutkimuksen kannalta mielenkiintoisia, koska pelit ovat melko rajattuja toimintaympäristöjä, verrattuina esimerkiksi markkinoilla toimivaan suuryritykseen. Peliyhteisöissä on siis mahdollisuus rajata pois suurikin joukko tekijöitä, jotka vaikuttavat päätöksentekoon. Tämä mahdollistaa pelien hyödyntämisen myös eräänlaisina arkipäivän laboratorioina, niiden oman pelkistyneisyyden ansiosta.

Tutkimuskohde

Tämä artikkeli perustuu ensimmäisen kirjoittajan väitöskirjaansa varten suorittamaan kenttätööhön ja analyysiin (Vesa 2013). Tutkimus suoritettiin yhdellä *World of Warcraftin* englanninkielisistä Euroopan palvelimista vuosina 2007–2011. Tutkimus on osa organisaatiotutkimuksen kenttää, ja tämän artikkelin tavoitteena on laajentaa ja esitellä sen löydöksiä pelitutkimuksen puolella.

Täten *WoWin* valikoituminen tutkimuskontekstiksi selittyy tieteellisen viitekehysten kautta; kyseessä on ensisijaisesti tutkimus, joka pyrki tuottamaan uutta tietoa strategiantutkimukseen. *WoW* on osana peliteollisuutta taloudellisesti merkittävä ilmiö, mistä johtuen kontekstin merkitys on helpommin argumentoitavissa osana liiketaloudellista organisaatiotutkimusta. *World of Warcraft* ei ole ainoastaan mielenkiintoinen peliympäristö, vaan myös huomattava yhteiskunnallinen ilmiö.

Loppuvuodesta 2004 julkaistu *WoW* on yksi johtavista massiivisista moninpelaajaympäristöistä. Pelillä oli parhaimmillaan, vuonna 2010, 12,5 miljoonaa maksavaa pelaajaa, ja yhä tänä päivänä 7,6 miljoonaa (IGN 2013; Blizzard 2013). Tämä tutkimus keskittyi *WoW*in sisällä raidaukseen, pelimuotoon jossa suuri pelaajaryhmä pyrkii voittamaan tietokoneohjatun vastustajan. Nämä vastustajat ovat usein haastavia, ja voi kestää jopa useampi kuukausi ennen kuin pelaajaryhmä saavuttaa tavoitteensa. Siksi pelaajien pitää organisoitua raidiryhmiksi, mikä takaa riittävän jatkuvuuden ryhmän toiminnalle. Se myös mahdollistaa johtajien nimeämisen, resurssienjakojärjestelmän ylläpitämisen ja hyödyntämisen, sekä ryhmän toiminnan koordinoimisen aikataulujen, valmistautumisen ja osallistumisen kannalta.

Tutkimuskysymykset, kenttätyö ja analyttiset menetelmät

Tässä artikkelissa käsittelemme pelitutkimuksen kannalta mielenkiintoista organisaatio- ja strategiatutkimukseen pohjautuvaa poikkitieteellistä tutkimuskysymystä, sekä laajennamme sitä pelitutkimukselle hedelmällisiin suuntiin:

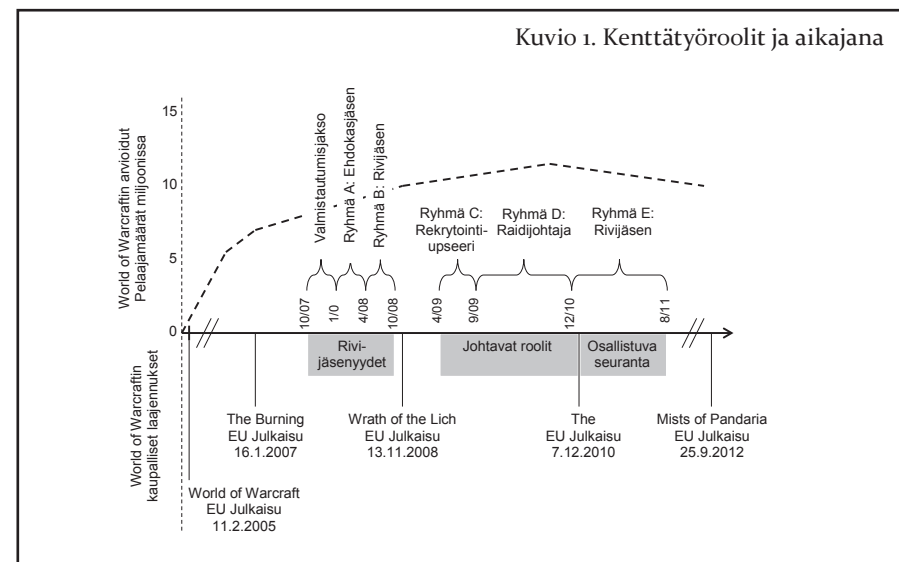
- Mitkä ovat raidiryhmän keskeiset strategiset johtamiskäytännöt?

Tutkimus suoritettiin hyödyntäen osallistuvaa havainnointia (engl. participant observation, katso esim. Hammersley & Atkinson 2007). Ensimmäinen kirjoittaja suoritti yhteensä 39 kuukautta kenttätyötä *World of Warcraftissa* osallistuen täsmämääräisesti viiden eri raidiryhmän toimintaan useissa eri rooleissa, ehdokasjäsenestä raidiryhmän johtajan rooliin asti (katso kuvio 1). Tutkimustyötä varten kehitettiin kaksi erillistä avataria, pelihahmoa: pappi ja metsästäjä. Kahdessa ensimmäisessä tutkimusryhmässä pelattu pappihahmo oli omiaan avaamaan ovia tavoitteellisiin ns. "hardcore"-raidiryhmiin, koska varsinkin varjoerikoistuneista papeista oli jatkuva pula. Perehtyminen raidiryhmiin eri roolien ja hahmojen kautta mahdollisti tutkimuskysymysten tarkastelun monesta eri näkökulmasta painottaen kuitenkin etnografialle ominaista fenomenologista ymmärrystä (Hatch & Yanow 2003). Tutkimusta voidaan luonnehtia virtuaali-etnografiaksi (Hine 2005; Boelstorff ym. 2012), jota on jo aiemmin hyödynnetty *WoW*in tutkimuksessa (esim. Nardi 2010), ja tutkijan pääsääntöinen tutkimustapa

oli vuorovaikutus muiden avatarien kanssa. Tutkimus ei pyrkinyt selvittämään kysymystä siitä, kuka on itse pelaaja hahmon takana. Tästä syystä demografista tai muuta sosioekonomista dataa pelaajista ei kerätty tutkimuksen aikana (Flicker, Haans & Skinner 2004). Yleisistä tutkimuseettisistä syistä kuitenkin hahmot, ryhmät ja itse palvelin on anonymisoitu (Gatson & Zweerink 2004). Analyysi keskittyy erityisesti raidiryhmien upseerien ja ryhmäjohtajien toimintaan, koska siinä missä tutkijalla oli formaali lupa osallistua ryhmien toimintaan tutkijana, ei käytännön syistä aina voitu tietää, tiesikö jokainen rivijäsen tästä (Bakardjieva & Feenberg 2000).

Kenttätyön tuloksena kertyi etnografialle ominainen laaja empiirinen materiaali, joka on kerätty sekä pelin sisältä (mm. tutkimuspäiväkirja, pelin sisäisen chatin taltiointi, kuvakaappauksia), että raidiryhmien hyödyntämissä kolmansissa palveluissa kuten keskustelufoorumit ja VoiP-sovellukset ("Voice over Internet Protocol" eli internet-puhelut). Näiden kolmansien palveluiden tiedetään muodostavan oleellisen osan kiltojen johtamisjärjestelmää (Williams ja kumppanit 2006).

Etnografialle ominaisesti kaikkea kenttämateriaalia ei jälkikäteen pysty seikkaperäisesti analysoimaan. Tässä tapauksessa kaiken lähtökohtana on



autoetnografinen immersio (tutkijan oma syventyvä läsnäolo kohdeyhteisö(i)ssä), joka rakentuu 1230 tunnin osallistuvalla havainnoinnilla. Suurin osa tästä ajasta on käytetty raidaukseen, jonka yhteydessä taltioitiin chatlogeja (joita on analysoitu noin 2000 sivua), kuvakaappauksia (noin 2000 kpl), raidin julkisen kanavan VoIP-keskusteluja (noin 100 tuntia) sekä tutkijan kenttätöypäiväkirjaa (noin 100 sivua). Lisäksi tutkimusaineiston analyysin yhteydessä on toteutettu seurantatoimenpiteitä, muun muassa neljä syvähaastattelua raidijohtajien kanssa ja critical incident -menetelmää noudattava webropol-kysely tutkimuskohteena olleiden raidiryhmien jäsenille (49 vastausta). Kuitenkin etnografinen tutkimus poikkeaa luonteeltaan muista laadullisista menetelmistä, eikä datan määrä ole määräävä tekijä itse analyysin laadussa (Lecompte 2002).

Aineistot on analysoitu hyödyntämällä aineistolähteistä analyysiä (engl. grounded theory; ks. Charmaz & Mitchell 2001; Corbin & Strauss 2008). Empiirisen materiaalin tiivistämisessä koodeiksi ja kategorioiksi on hyödynnetty vahvasti kenttätöön suomaa etnografista näkökulmaa (Geertz 1983: 55–70). Käytännössä tämä tarkoittaa sitä, että tavoiteltaessa teoreettista saturaatiopistettä on etnografista kenttätöömateriaalia valikoitu niin, että tutkijan etnografinen näkökulma on ohjannut analyysiin valittavaa materiaalia. Itse analyysimenetelmä perustuu empiirisen materiaalin muuttamiseen laadullisiksi koodeiksi, joita yhdistellään abstraktimmiksi kategorioiksi, tarkoituksena aineistolähtöisesti rakentaa teoreettisesti relevantteja kategorioita, joiden keskinäisistä suhteista voi rakentaa teoreettisia argumentteja. Täten tutkittaessa ensimmäistä tutkimuskysymystä empiirisestä materiaalista etsittiin pelaajalähtöisiä (ns. emic-) käsitteitä siitä, mitä pelaajat kokivat tekevänsä organisoidessaan raidiryhmän toimintaa. Jatkoanalyysissa puolestaan etsittiin pelaajien käsityksiä ja reaktioita erilaisiin toimintaehdotuksiin, joita raidiryhmissä esitettiin, useimmiten ryhmän johtajien toimesta. Käytännössä tällainen koodaus muodostaa eräänlaisen koodauspuun. Tässä tutkimuksessa tunnistettiin 241 johtamistoimenpidettä, jotka sitten yhdisteltiin 15 yhä pelaajalähtöiseksi konseptiksi. Nämä 15 konseptia yhdisteltiin sitten kolmeksi teorialähtöiseksi kategoriaksi. Niiden vuorovaikutuksista päädyttiin teoretisoimaan johtamisen ja organisaation suhteista raidiryhmissä (ks. Vesa 2013, 117).

Tutkimus on luonteeltaan tulkitsevaa. Itse analyysin suoritti ensimmäinen kirjoittaja itse, mutta tuloksista on keskusteltu laajasti raidiryhmien johtajien kanssa sekä epämuodollisesti että seuranta-haastattelujen kautta. Täten analyysi voidaan nähdä etnografisesti pätevä, koska etnografisen tutkimuksen tarkoitus on kertoa tutkimuskohteen kulttuurista ja käytännöistä paikallisyhteisön näkökulmasta (Geertz 1973). Pelitutkimuksellisesti on silti syytä huomioida, että tutkimus keskittyy yhteen toimintaan *World of Warcraftin* sisällä, eikä siten kerro organisoitumisesta pelaaja-vastaan-pelaaja-killoissa tai spontaaneissa pienryhmissä, eikä myöskään roolipelaamisesta.

Strategiset (johtamis)käytännöt raidiryhmissä

Järjestäytyneen (formaalin) organisaation käsite voidaan hahmotella viiden kriteerin kautta: jäsenyyskriteerit, resurssien hallinta, järjestyssäännöt, organisaatorakenne ja toimintatavoitteet (Vesa 2011, 155). Useimmissa raidiryhmissä nämä ovat olemassa, ja erityisesti kilpailukeskeisissä ns. hard core -raidiryhmissä kaikki viisi kriteeriä täyttyvät. Täten voidaan siis katsoa, että raidiryhmiä yhtenä pelaajaorganisaatiotyypinä voidaan mielekkäästi tutkia organisaatioina – peräti muodollisina organisaatioina. Mitä suurempi raidiryhmä tai muu WoW-kilta on, sitä todennäköisemmin se tarvitsee vakiintuneita organisaatorakenteita (Williams ym. 2006).

Suoritetun aineistopohjaisen analyysin perusteella esitämme, että WoW:n raidiryhmien strateginen johtaminen tapahtuu kymmenen peruskäytännön kautta. Nämä käytännöt voidaan havaita jokaisessa tutkitussa raidiryhmässä, joskin käytäntöjen käyttöiheyden vaihtelee jo käytäntöjen luonteiden takia. Käytännöt ovat myös suhteessa raidiryhmien organisaatiohierarkiaan. Voidaan katsoa, että eri toimijoilla on vaihtelevia oikeuksia ja velvollisuuksia hyödyntää eri käytäntöjä ryhmän organisoimisessa ja johtamisessa. Eritoten on huomionarvoista, että nimenomaan ryhmien johtajilla on oikeus hyödyntää näitä käytäntöjä, ja vastaavasti kokelasjäsenellä ei vastaavaa juuri ole. Nämä kymmenen käytäntöä voidaan lisäksi luokitella kolmeen eri kategoriaan (arki-, huolto- ja

perustamiskäytännöt) riippuen siitä, mihin kohtaan raidiryhmän elinkaarta ne sijoittuvat.

Perustamiskategorian (*foundational*) käytännöt viittaavat niihin käytäntöihin, joita käytetään lähinnä kahdessa tilanteessa: joko silloin, kun ollaan perustamassa aivan uutta raidiryhmää tai silloin, kun jo olemassa oleva raidiryhmä kohtaa organisatorisen kriisin, joka on niin merkittävä että se uhkaa kaataa koko ryhmän. Perustamiskäytännöt pyrkivät muovaamaan koko ryhmän ydintä sekä sen jäsenten että ryhmän perusarvojen määrittelyn kautta. Kategoriaan sisältyy kaksi käytäntöä: *ydinjäsenistön tunnistus* ja *ryhmän normatiivinen pohjustaminen*. Näistä ensimmäinen viittaa juuri siihen, että raidiryhmän perustavan ytimen muodostajat, joita näyttäisi useimmiten olevan 5–10 henkilöä, tunnistavat toisensa sekä sopivat alustavasta tehtävänjaosta tulevan raidiryhmän sisällä. Käytännössä kaikki ryhmän ns. upseerit (engl. officer) tulevat alussa tästä ytimeistä ja vastaavat sen tulevasta organisoinnista suhteessa raiditavoitteisiin, resurssienjakoon, rekrytointiin ja järjestäytymiseen. Normatiivinen pohjustaminen tapahtuu usein limittäin ydinjäsenistön tunnistuksen kautta, mutta kohdistuu periaatteessa kysymykseen siitä minkälainen raidiryhmä on kyseessä. Kuinka pitkälle ryhmä pyrkii olemaan kilpailullinen, kuinka pitkälle ryhmä pyrkii olemaan sosiaalinen, minkä tasoista omistautumista ryhmässä vaikuttaminen edellyttää? Usein näistä laaditaan jonkinlainen julistus, joka sitten heijastuu esimerkiksi ryhmän myöhempiin rekrytointikäytäntöihin. Pohjustaminen saattaa myös heijastua esimerkiksi resurssien jakamiseen, siten että resurssit pyritään sijoittamaan optimaalisesti suoritusnäkökulmasta, ohittaen esimerkiksi tasavertaisuusperiaatteet.

Perustamiskategorian käytännöt ovat luonteeltaan selkeän strategisia, koska ne pyrkivät vakauttamaan ryhmän pitkän kantaman rakenteita johdon ja ryhmän vision näkökulmasta. Toki on huomion arvoista todeta, että nämä käytännöt eivät ole ryhmien kannalta vailla ongelmia, koska yleensä se, että ryhmä joutuu kuluttamaan energiaa perustamiskäytäntöihin, heikentää ryhmän pelinsisäistä suoritusta – ainakin lyhyellä aikavälillä. Lisäksi, koska nämä käytännöt vaikuttavat ryhmän perimmäisiin arvoihin, sisältyy niiden esiintymiseen myös varsin merkittävä ryhmän hajoamista ennustava korrelaatio. Syväluotaava

muutos on aina myös riski. Harald Warmelink (2014: 102–106) kuvaa aihetta hyvin esitellessään prosessia, jolla *EVE Online* -verkkopelin ”korporaatiot” (*WoWin* kiltojen kaltaiset ryhmittymät) reagoivat pelin sisällä tapahtuneen petturuuden aiheuttamaan luottamuspuolaan. Selkeyttääkseen toimintansa perusteita jäsenilleen, *WoW*-yhteisöt saattavat käyttää yritysmaailmassa vakiintuneita käytäntöjä, esimerkiksi ”mission statement” -tyyppisiä tehtävän ja toimintaperiaatteiden määritelmiä (Williams ym. 2006).

Huoltokäytännöt (*toolbox*) ovat huomattavasti tavallisempia käytössä kuin perustamiskäytännöt. Nimi huoltokäytäntö tulee siitä, että niillä yleensä pyritään korjaamaan jokin suurempi ongelma, joka on havaittu ryhmän rakenteessa tai toiminnassa. Lisäksi niiden avulla pyritään luomaan ne käytännön sovellukset, joiden kautta perustamiskäytäntöjä tuodaan ja sovelletaan raidiryhmän toimintaan. Huoltokäytäntöjä on neljä: rekrytointi, järjestelmäsuunnittelu, strategian luominen ja konfliktien selvittely. *Rekrytointi* on näistä käytännöistä näkyvin, koska raidiryhmissä jäsenten vaihtuvuus on melko korkea. Tämä on hyvin tyypillistä vapaamuotoisille, ns. leikkisille organisaatioille (Warmelink 2014). Ryhmä pitää myös alussa rakentaa osittain rekrytoimalla, koska sen ydin kattaa yleensä alle puolet raidiryhmän kokonaispelaajatarpeesta. Rekrytointia tehdään usean kanavan kautta, riippuen ryhmän luonteesta: pelin sisäisillä keskustelukanavilla, eri keskustelufoorumien kautta, puskaradiolla sekä myös erikoistuneiden nettisivustojen kautta. Lähes kaikissa ryhmissä rekrytointi on jatkuvasti avoinna, joskin vaatimustaso vaihtelee suuresti.

Järjestelmäsuunnittelu on keskeistä eritoten suuremmissa raidiryhmissä. Luemme tähän kategoriaan mm. ryhmän nettisivujen ylläpidon, oman VoiP-palvelun (internet-puheyyhteyden) sekä mahdollisen saaliinjaossa käytettävän pisteytyksen, ns. ”dragon killing point” -järjestelmän, ylläpidon. Järjestelmäsuunnittelu on yllättävän näkymätön käytäntö, mutta se on samalla huomattava tyytymättömyyskriteeri: ryhmä jolla on heikot järjestelmät ei anna itsestään kovin uskottavaa vaikutelmaa. Lisäksi sellaiset ryhmät, jotka käyttävät sisäistä virtuaalivaluuttaa kuten dragon killing point -järjestelmää, koodaavat järjestelmään pelaajan suoritusta, koska nämä pisteet vaikuttavat suoraan pelaajan kykyyn kehittää omaa hahmoaan. *Strategian luonti* puolestaan on käytäntö, joka pyrkii soveltamaan

ryhmän normatiivista pohjaa suunniteltaessa ryhmän toiminnallista aikataulua. Tämän kautta määritellään kuinka nopeasti ryhmä pyrkii etenemään ja miten eri raidikohteita priorisoidaan. Kyseessä on pitkän aikavälin suunnittelu, ei niinkään jokailtaisen raidikohteen valinta. Lopuksi on *konfliktien selvittely*, käytäntö jonka kautta pyritään usein henkilöstöasioista vastaavien upseerien kautta ratkomaan ryhmän sisäisiä henkilöstöjännitteitä, jotka ovat raidiryhmissä hyvin tavallisia. Tähän kategoriaan sisältyvät myös kurinpidolliset toimenpiteet, jolloin esimerkiksi jäseniä, jotka eivät täytä ryhmän normatiivisia vaatimuksia, saatetaan erottaa ryhmästä.

Viimeisen käytäntökategorian muodostavat arkikäytännöt (*routines*), ja nämä näkyvät selkeästi raidiryhmän päivittäisessä elämässä, sekä pelin sisällä että esimerkiksi ryhmän keskustelufoorumeilla. Käytäntöjä on jälleen neljä: vuorottaminen, järjestelmien ylläpito, taktikointi ja sovittelu. *Vuorottaminen* on käytäntö, jolla pidetään huoli siitä että raidiryhmällä on jokaisen raidin yhteydessä käytössään vaadittavat hahmot ja pelaajat. Jokainen pelin sisäinen taistelutilanne asettaa raidiryhmille vaihtelevia haasteita, ja tämän takia ei ole tavatonta että raidiryhmä joutuu ennalta suunnittelemaan kuka on paikalla minäkin iltana. Lisäksi pelaajia usein joudutaan eriyistä vaihtamaan kesken raidin. Useimmin tämä on raidiryhmissä ns. keskijohdon tehtävänä, jolloin esimerkiksi hahmoluokkavastaavat suunnittelevat miten tehtävänkierätykset hoidetaan, ja ohjeistavat tästä raidin alkaessa. *Järjestelmien ylläpito* on käytäntö, jolla pidetään huoli että ryhmän tukijärjestelmät ovat päivittäin toimintavalmiudessa; VoiP-palvelimet ovat toiminnassa, uudet jäsenet saavat rooliinsa kuuluvat oikeudet ryhmän keskustelupalstoilla, ja virtuaalivaluuttajärjestelmät ovat ajan tasalla. *Taktikointi* on käytäntö, jolla raidin toimintaa ohjataan itse raidin aikana. Tähän sisältyy se, miten ryhmä pyrkii toimimaan jokaisessa eri taistelutilanteessa; mikä on se koreografia, jota noudatetaan, ja miten pelaajat roolitetaan. Tähän sisältyy myös raidin sisällä tapahtuvan oppimisen liittäminen pelaamistapaan. Neljäs käytäntö on *sovittelu*, joka keskittyy pelaajien keskinäisten erimielisyyksien ratkominen pelitilanteissa, mieluiten ennen kuin tilanteet eskaloituvat siihen pisteeseen että tarvitaan selvittelykäytäntöjä.

Kolmen käytäntöhierarkian välillä on myös selkeä, ja mahdollisesti epäintuitiivinen, suhde ryhmän tehokkuuteen. Nimittäin ne ryhmät, jotka voivat keskittyä arkikäytäntöihin, toimivat parhaiten. Mutta samalla jokainen raidiryhmä

Perustamiskäytännöt	Huoltokäytännöt	Arkikäytännöt
(1) Ydinjäsenistön tunnistus - Ryhmän ydinjoukon tunnistaminen ja sitouttaminen - Ryhmän keskeisten työtehtävien jako	(3) Rekrytointi - Jäsenistön rekrytointi (ei johtotehtävät) - Jäsenistön roolittaminen ja ylläpito resursointinäkökulmasta	(7) Vuorottaminen - Päivittäinen vuoro- ja varamieslistojen laadinta
(2) Ryhmän normatiivinen pohjustaminen - Ryhmän yleisten toimintaperiaatteiden ja sääntöjen laadinta - Ryhmän yleisen luonteen ja tavoitetaso normittaminen	(4) Järjestelmäsunnittelu - Uusien järjestelmien rakentaminen (foorumit, VoiP, DKP-sivut, jne.) - Olemassaolevien järjestelmien hallinnointi	(8) Järjestelmien ylläpito - Moderointi, datan syöttäminen järjestelmiin
	(5) Strategian luonti - Pitkän tähtäimen tavoitteiden asettaminen - Resurssiallokaatiopäätökset	(9) Taktikointi - Tilannekohtainen johtaminen (esim. operatiiviset päätökset yhden raidi-illan aikana)
	(6) Konfliktien selvittely - Kurinpidolliset toimenpiteet - Ryhmän arvojen ja normien ylläpito	(10) Sovittelu - Päivittäisten ristiriitojen sovittelu

Kuvio 2. Raidiryhmän johtamiskäytännöt

on tavallaan jatkuvassa käymistilassa, jossa melko usein joudutaan turvautumaan huoltokäytäntöihin ja ajoittain myös perustamiskäytäntöihin. Rodriguez (2012) on kattavasti dokumentoinut esimerkkejä sekä tällaisista käytännöistä että yhden killan jäsenten suhtautumisesta niihin. Kuitenkin raidiryhmien perustavoite on edetä pelissä ja kohdata uusia haasteita, ja tämä vaikeutuu, mitä enemmän ryhmä on pakotettu kohdistamaan voimavarojaan hallinnollisiin ja syviin strategiaan kysymyksiin. Koska kyse on kuitenkin vapaa-ajan toiminnasta, pelaamisharrastuksesta, niin pelaajien sitoutuminen ryhmiin ei välttämättä kestä kovinkaan pitkäaikaista keskittymistä ryhmän perimmäisten kysymysten käsittelyyn.

Sitoutuminen johtamisalotteisiin: Ilmoitustaulujohtaminen

WoWin raidiyhteisöt eivät usein keskity yksittäisen auktoriteettiasemassa olevan johtajan ympärille, vaikka niillä voikin olla muodollisesti määriteltyjä

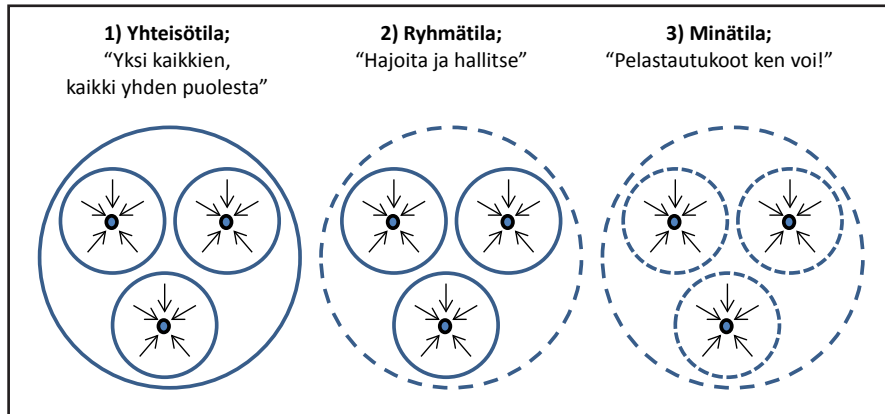
jäsenten nimikkeitä ja työtehtäviä. Siksi on mielekkäämpää puhua killan ydinryhmästä (core) kuin johtajista (Vesa 2013). Ydinryhmä koostuu monesti esimerkiksi killan alkuperäisistä perustajista, jotka ovat tunteneet toisensa jo ennalta, ja se on usein sama kuin se ydinryhmä, joka aktiivisimmin osallistuu raideihin (Ducheneaut ym. 2006). Nämä kaksi ydinryhmää eivät kuitenkaan välttämättä ole identtiset (Vesa 2013; ks. myös Warmelink 2014: 98–101). Kuten Prax (2010) toteaa, *WoWin* raidiyhteisöjen johtajat ja ydinryhmien jäsenet joutuvat navigoimaan määräyksellisen (transaktionaalinen) ja muuttavan (transformationaalinen) johtajuuden välillä. Näin siksi, että siinä missä itse raidit vaativat tiukkaa kurinalaisuutta, yhteisön muuta toiminta leimaa vapaaehtoinen jäsenyys. Tästä myös seuraa, että toisin kuin yritys- tai sotilastoiminnassa (ks. esim Bass 1997), transformatiivinen johtajuus ei välttämättä voi nojata transaktionaaliseen työmääräämisoikeuteen (Warmelink 2014). Raidiyhteisöjen voimakas suorituskeskeisyys kuitenkin nostaa todennäköisyyttä transaktionaalisen johtamistavan käyttöön (Orre 2011). Warmelink (2014) on havainnut samaa suorituskeskeisissä *EVE*-yhteisöissä. Myös Liskin, Kaplancalin ja Riggion (2012) tulokset tukevat vahvasti tätä oletusta, kuitenkin sillä varauksella, että heidän tutkimansa pelaajat eivät välttämättä ole tunnistanee transformatiivisia käytäntöjä osaksi johtamisprosesseja, peleissä tai niiden ulkopuolella. Johtamisessa tapahtuvat ongelmat ovat yksi keskeinen syy siihen, että jäsenet jättävät killan, joten yhteisön on optimoitava käytäntönsä yhtä aikaa tehokkaiksi ja sopeutuviksi (Williams ym. 2006).

Saavuttaakseen tasapainon johtamistapojen välillä vapaaehtois pohjaisessa ympäristössä useat *WoWin* raidiyhteisöt käyttävät vapaamuotoista johtamismenetelmää, jossa ehdotukset tuodaan julkiseen mutta painotettuun keskusteluun. Tätä menetelmää voidaan ymmärtää soveltamalla Tuomelan (2010) sosiaalisuuden filosofiaan sisältyvää ilmoitustaulukäytäntöä. Raidiryhmien jäsenistö sitoutuu eri tavalla ryhmän normatiiviseen kehikkoon (Tuomela käyttää tästä käsitettä ”ryhmän eetos”). Näin niiden käytäntöjen, joiden kautta raidiryhmä organisoituu, suorittaminen on aina viitekehysidonnaista. Raidiryhmien kollektiivisen sitoutumisen erikoisuus on siinä, että sitoutuminen ei ole ensisijaisesti henkilökohtaista vaan pikemminkin pienryhmäpohjaista. Yksilö sitoutuu pienryhmäänsä yleensä ystävyysiteiden kautta, ja pienryhmät sitten määrittelevät

suhteensa muihin pienryhmiin, jotka yhdessä muodostavat sen organisatorisen yhteisön, jota kutsutaan raidiryhmäksi tai -killaksi. Tällaisen ryhmän johtaminen perustuu toimintaehdotusten esittämiseen. Ryhmän johtajat ikään kuin asettavat tulkintansa raidiryhmän toiminnasta, useimmiten kapseloituna johonkin johtamiskäytäntöön, esille virtuaaliselle ilmoitustaululle. Toimintatulkinta voi käytännössä olla esimerkiksi raidiryhmän peliaikataulu, raidiryhmän toimintakohteiden määrittely, resurssienjakomenetelmä tai jokin muu ryhmän toimintaan vaikuttava ehdotus. Esityskanavana voi puolestaan olla pelin sisäinen chatti, ryhmän keskustelufoorumit tai VoiP-pohjainen puhe. Ryhmän reaktiot esitettyihin toimintaehdotuksiin vaihtelevat riippuen siitä, minkälainen suhde raidiryhmässä vallitsee suhteessa ryhmän arvoihin.

Seuraten Tuomelan jaottelua näemme, että sitoutumista on kolmea eri laatua. Pienryhmät toimivat joko yhteisö-, ryhmä- tai minätilassa. Nämä eroavat toisistaan suhteessa siihen, miten yhteistoiminnallisuus ja vastavuoroisuus koetaan. Yhteisötilassa toimivat pienryhmät sitoutuvat yhteistoimintaan kollektiivisesti, ja pyrkivät täyttämään ryhmän tavoitteet, odottaen muiden pienryhmien pyrkivän samaan. Ryhmätilassa toimivat pienryhmät toteuttavat osaltaan yhteistoiminnallisesti organisaation tavoitteita, mutta eivät oleta muiden pienryhmien välttämättä olevan vastaavalla tavalla sitoutuneita. Minätilassa toimiva pienryhmä perustaa jäsenyytensä organisaatiossa lähinnä opportunistiin; sitoutuminen ryhmän yhteistoimintaan perustuu puhtaasti pienryhmän omien tavoitteiden toteuttamiseen, eikä minätilassa toimivalla pienryhmällä ole mitään oletuksia vastavuoroisuudesta pienryhmien kesken. Sitoutumistasojen erot korostavat sitä, että kukin kiltta on, kuten Taylor (2006) toteaa, monesta joukosta koostuva muodostelma.

Voidaan todeta, että jokaisesta raidiryhmästä löytyvät kaikki sitoutumisen muodot, mutta on merkittävää, mikä niistä on hallitseva ryhmän toiminnassa. Tämä määrittelee niitä vapauden asteita, jotka ryhmän johdolla on siinä miten se toteuttaa ryhmän johtamis- ja organisoitumiskäytäntöjä. Mitä vahvempi ryhmän yhteisötila on, sitä vakaampi myös ryhmä on - mutta vastaavasti ryhmässä on silloin voimakas sisäinen normatiivinen koodisto, joka sitoo ryhmän johdon toimintavapautta huomattavissa määrin. Ryhmätilassa organisaatio on



Kuvio 3. Sitoutumisen kolme päätyyppiä

jossakin määrin epävakampi, mutta koska pienryhmät ovat sitoutuneita ensisijaisesti ryhmän normistoon eivätkä toisiinsa, johdon toimintavapaus on laajempaa. Niissä raidiryhmien johdolla on mahdollisuus sekä neuvotella erikseen pienryhmien kanssa että myös vaikuttaa ryhmän normien tulkintaan. Vastavasti minätilan ollessa vallalla ryhmä on hyvin epävakaa, ja ryhmän johtaminen on lähinnä tehtäväpohjaista ja vailla kykyä merkittävään pitkän aikavälin suunnitteluun. On syytä huomata, että nämä eri sitoutumistyyppit eivät ole luonteeltaan normatiivisia. Me emme väitä, että yksi olisi parempi kuin toinen. Ne ovat kaikki arkipäivää tämän päivän WoWissa. Pelaajat, jotka suosivat pelissä tiettyä organisaatorakennetta, eivät välttämättä halua samoja rakenteita toisaalle, esimerkiksi työympäristöihinsä (Warmelink 2014). Lisäksi on syytä huomioida, että killat saattavat käyttää eri menetelmien yhdistelmiä, niin että osa asioista alistetaan yhteiselle keskustelulle, osan killan johto tai ydinryhmä sanelee (Vesa 2013). Näin toimi myös Warmelinkin (2014) analysoima *EVE*-korporaatio, "Major".

Keskustelua

Kuten Kaplancali (2008) on havainnut, verkkoroolipeliyhteisöjen johto- ja muut vastuutehtävät kehittävät esimerkiksi kykyä luoda tiimejä, muodostaa ja ylläpitää sosiaalisia suhteita, sekä taitoa delegoida tehokkaasti. Tämä kuitenkin

toimii vain, mikäli yhteisö on riittävän vapaamuotoinen. Esimerkiksi Orren (2011, luku 4.1) tutkima erittäin kilpailuhenkinen raidiyhteisö oli sekä paitsi hierarkkinen, myös erittäin transaktionaalinen. Sen tehokkuus pohjautui suoriin – lähes oppikirjamaisiin – käskyihin ja niitä seuranneisiin johtajan päättämiin palkintoihin, samoin kuin osa Vesan (2013) ja Warmelinkin (2014) tutkimista yhteisöistä. Tämä vastaa Lippittin ja Whiten (1943) havaintoja siitä että tiukasti säädellyssä ja valvotussa työympäristössä suoritukset paranevat, mutta vain esimiehen ollessa läsnä, ja ne heikkenevät heti kun tiukkaa valvontaa ei ole. Lisäksi Orren (2011) kyseistä kohdeyhteisöä leimasivat korkea jäsenistön vaihtuvuus, ydinryhmän ulkopuolisten jäsenten tyytymättömyys johtamisrakenteisiin, ja johtajan tietämättömyys sekä oman auktoriteettinsa laissez-faire-pohjaisista vaikutuskanavista että kurinpidollisten käytäntöjensä seurauksista. Tässä on selkeästi nähtävissä, miten perustavan tason ongelmat heijastuvat myös muihin käytäntöihin.

Orren toinen raidipainotteinen kohdeyhteisö (luku 4.2) puolestaan vastasi hyvinkin läheisesti tässä artikkelissa laajentamaamme Vesan (2013) kuvausta ilmoitustaulujohtamisesta, vapaaehtoisuudesta ja vastuuhenkilöiden motivaation pohjautumisesta killan yhteiseen hyvään. Sen johtaja käytti selkeästi transformationaalisia menetelmiä, ja toi kiistanalaiset päätökset (esim. pelaajan vaihtaminen säännöllisesti kesken raidin, koska hyvin pelaava jäsen ei päässyt työvuorojen takia koko ajaksi mukaan; Orre 2011, s. 66) tarvittaessa nimenomaisen ilmoitustaulumaisesti yleiseen keskusteluun. Myös Warmelink (2014) raportoi samaa *EVE*-korporaatioista.

Rodriguezin (2012) tutkima raidikilta sekin sekä osoitti tässä artikkelissa kuvaamiamme strategisia käytäntöjä että jäsenistönsä erilaisia sitoutumistapoja. Oletettavaa on, että tällaiset yhteisöt lähestyvät omia käytäntöjään resurssinhallinnallisesta perspektiivistä tavalla jossa, kuten Rodriguez (2012, 40) kuvaa, ydinryhmä suhtautuu killan muuhun jäsenistöön ennen kaikkea resursina. Se, että raidikillat lähestyvät, vapaaehtoisuudesta huolimatta, näin yritysmäisesti henkilöstöään kuvaa hyvin sen vakavuuden tasoa, jolla raidihin keskitytään.

Sekä nämä Suomessa tehdyt pro gradu -työt että Warmelinkin (2014), Williamsin ja kumppanien (2006) ja Chenin (2012) havainnot asettuvat linjaan tässä artikkelissa esittelemiemme käytäntöjen kanssa. Tästä voidaan havaita, että vaikka raidiryhmien (ja niiden kaltaisten organisaatioiden) rakenteissa voi olla selkeitä eroja, niiden tapa muodostaa käytäntöjä, joilla organisaation toimintaa ylläpidetään, on hyvin samankaltainen. Pinnan alla tapahtuvat prosessit ovat jokseenkin identtisiä, vaikka yhden raidikillan arki voikin poiketa toisesta huomattavasti. Ymmärtämällä raidiryhmien ja muiden peliorganisaatioiden strategisia käytäntöjä voimme nähdä entistä selkeämmin miksi ne prosessit, joita esimerkiksi edellä mainitut tutkimukset kuvaavat, tapahtuvat. Voidaksemme ymmärtää tapoja, joilla kiltoja johdetaan, on nähtävä ne käytännöt, joihin johtamisella tosiasiaa vaikutetaan. Vastaavasti muun muassa Chenin (2012) kuvaaman yksittäisen killan elinkaaren hahmottaminen on huomattavasti selkeämpää, kun voidaan huomata, missä kohden killan toiminnassa on tarvittu huoltokäytäntöjä, ja missä vaiheessa tilanne on kriisiytynyt niin, että sen ydinryhmä on hakenut joko muutosta, tai tiukempaa kurinalaisuutta, turvautumalla perustamiskäytäntöihin.

Johtopäätökset

Edellä esitettyjen havaintojen perusteella katsomme, että peleissä tapahtuvan johtamisen tutkimuksessa tulisi kiinnittää runsaasti enemmän huomiota myös näiden vapaaehtoisten organisaatioiden rakenteen ja jäsenten omistautumisen vaikutuksiin, johtamisessa käytettyjen menetelmien (mm. Prax 2010, Lisk, Kaplanali & Riggio 2012) tai peliorganisaation johtamisrakenteen (esim. Harvainen 2013) ohella. Pelaajien sidoksellinen viitekehys voi olla jopa ratkaisevassa asemassa siihen, millä tavoin he osallistuvat verkkoyhteisöjensä toimintaan ja missä määrin he katsovat olevansa kyseisten yhteisöjen jäseniä. Kuvaamamme käytäntöjen tasot muodostavat kaaren, jossa ryhmä pyrkii hoitamaan toimintaansa lähinnä arkikäytäntöjen varassa, täydentäen niitä tarvittaessa huoltokäytännöillä. Mikäli yhteisö joutuu palaamaan perustamiskäytäntöjensä soveltamiseen, se on vaarassa hajota.

Aineiston valossa on selvää, että raidiryhmät joutuvat navigoimaan useiden tekijöiden puitteissa, tärkeimpinä niistä keskenään haastavassa ristiriidassa olevat vapaaehtoisuus ja tavoitehakuisuus. Jatkossa pelien yhteisöihin perehtyvän tutkimuksen on huomioitava se, millä tavalla strategiset käytännöt kussakin killassa, korporaatioissa tai muussa ryhmässä vaikuttavat ryhmän keskustelukulttuuriin, toiminnan organisointiin, resurssien jakoon, ja niin edelleen. Organisaatiotutkimuksellinen lähestymistapa avaa raidiryhmien toimintaa tavalla, jonka päälle on myös mahdollista rakentaa paljon aiempaa hienovaraisempaa ryhmien sisäisen dynamiikan ja viestinnän tutkimusta, erityisesti yhdistelemällä tässä artikkelissa esiteltyjä käytäntöjä ja niiden pohjalla olevia havaintoja muiden tieteenalojen metodien kanssa.

Lähteet

Pelit

EVE Online. CCP Games, 2003.

World of Warcraft. Blizzard Entertainment, 2005.

Kirjallisuus

Activision Blizzard (2013). Q3 Earnings Call 2013. Haettu 24.1.2014 kohteesta: <http://files.shareholder.com/downloads/ACTI/29176390290x704154/aea0172e-98c1-42d4-b5f5-b92cb86d3211/ATVI_Q3_press_release_with_tables.pdf>

Bakardjieva, Maria & Andrew Feenberg (2000). Involving the Virtual Subject. *Ethics and Information Technology* 2, 233–240.

Bass, Bernard M. (1997). Does the Transactional-Transformational Leadership Paradigm Transcend Organizational and National Boundaries? *American Psychologist* 52(2), 130–139.

Boellstorff, Tom, Bonnie Nardi, Celia Pearce & T.L. Taylor (2012). *Ethnography and Virtual Worlds: A Handbook of Method*. Princeton: Princeton University Press.

Bogost, Ian (2007). *Persuasive Games: The Expressive Power of Videogames*. Cambridge: MIT Press.

Bourdieu, Pierre (1990). *The Logic of Practice*. Cambridge: Polity Press.

Bourgeois, L. J. III (1980). Strategy and Environment: A Conceptual Integration. *Academy of Management Review* 5(1), 25–39.

Charmaz, Kathy & Richard G. Mitchell (2001). Grounded Theory in Ethnography. Teoksessa Atkinson, Paul, Amanda Coffey, Sara Delamont, John Lofland & Lyn Lofland (toim.), *The Sage Handbook of Ethnography*, 160–174. London: Sage Publications.

Chen, Mark (2012). Leet Noobs: *The Life and Death of an Expert Player Group in World of Warcraft*. New York: Peter Lang.

Corbin, Juliet & Anselm Strauss (2008). *Basics of Qualitative Research*. London: Sage.

Corneliussen, Hilde & Jill Walker Rettberg (toim.) (2008). *Digital Culture, Play, and Identity: A World of Warcraft Reader*. Cambridge: MIT Press.

Ducheneaut, Nicolas, Nicholas Yee, Eric Nickell & Robert J. Moore (2006). Alone Together: Exploring the Social Dynamics of Massively Multiplayer Online Games. Konferenssiesitelmä, CHI 2006, Montreal, Quebec.

Flicker, Sarah, Dave Haans & Harvey Skinner (2004). Ethical Dilemmas in Research on Internet Communities. *Qualitative Health Research* 14(1), 124–134.

Gatson, Sarah N. & Amanda Zweerink (2004). Ethnography Online: 'Natives' Practising and Inscribing Community. *Qualitative Research* 4(2), 179–200.

Gee, James Paul (2004). *What Video Games Have to Teach Us about Learning and Literacy*. Basingstoke: Palgrave Macmillan.

Geertz, Clifford (1983). *Local Knowledge*. London: Fontana Press.

Giddens, Anthony (1984). *The Constitution of Society*. Glasgow: Bell and Bain Limited.

Hammersley, Martyn & Paul Atkinson (2007). *Ethnography: Principles in Practice* (3rd Edition). London: Routledge.

Harviainen, J. Tuomas (2013). Managerial styles in larps: Control systems, cultures, and charisma. Teoksessa Bowman, Sarah Lynne & Aaron Vanek (toim.), *WyrdCon 2013 Companion Book*, 112–124. Orange: WyrdCon.

Harviainen, J. Tuomas & Timo Lainema (2013). Pelit, Systeemidynamiikka ja Oppiminen. Teoksessa Suominen, Jaakko, Petri Saarikoski, Raine Koskimaa, Frans Mäyrä & Olli Sotamaa (toim.), *Pelitutkimuksen vuosikirja 2013*. Tampere: Tampereen yliopisto.

Hatch, Mary J. & Dvora Yanow (2003). Organization Theory as Interpretive Science. Teoksessa Tsoukas, Haridimos & Christian Knudsen (toim.), *The Oxford Handbook of Organization Theory*, 63–87. Oxford: Oxford University Press.

Hine, Christine (2005). *Virtual Methods: Issues in Social Research on the Internet*. New York: Berg Publications.

IGN (2013). World of Warcraft drops to 7.6 million subscribers. Haettu 24.1.2014 kohteesta: <<http://www.ign.com/articles/2013/11/06/world-of-warcraft-drops-to-7-6-million-subscribers>>

Jarzabkowski, Paula (2004). Strategy as Practice. Recursiveness, Adaptation, and Practices-in-Use. *Organization Studies* 25(4), 529–560.

Jarzabkowski, Paula, Julia Balogun & David Seidl (2007). Strategizing: the Challenges of a Practice Perspective. *Human relations* 60(1), 5–27.

Johnson, Gerry, Leif Melin & Richard Whittington (2003). Guest Editors' Introduction. Micro-Strategy and Strategizing: Towards an Activity-based View. *Journal of Management Studies* 40(1), 3–22.

Kaplan, Sarah (2011). Strategy and PowerPoint: An Inquiry into the Epistemic Culture and Machinery of Strategy Making. *Organization Science* 22(2), 320–346.

Kaplanali, Ugur (2008). *The Effects of User Generated Content on Leadership Styles across Crafting and Creation Environments in a Multiplayer Online Game*. Väitöskirja, Claremont Graduate University.

Knights, David & Glenn Morgan (1991). Corporate Strategy, Organizations, and Subjectivity: A Critique. *Organization Studies* 12(2), 251–273.

Kuronen, Tuomas & Jouni Virtaharju (2014). The Fishing President: Ritual in Constructing Leadership Mythology. *Leadership*, OnlineFirst.

Lecompte, Margaret D. (2002). The Transformation of Ethnographic Practice: Past and Current Challenges. *Qualitative Research* 2(3), 283–299.

Lippitt, Ronald & Ralph K. White (1943). The 'Social Climate' of Children's Groups. Teoksessa Barker, Roger G., Jacob S. Kounin & Herbert F. Wright (toim.), *Child Behaviour and Development*, 485–508. New York: McGraw Hill.

- Lisk, Timothy C., Ugur T. Kaplancali & Ronald E. Riggio (2012). Leadership in Multiplayer Online Gaming Environments. *Simulation & Gaming* 43(1), 133–149.
- Maitlis, Sally & Thomas B. Lawrence (2003). Orchestral Manoeuvres in the Dark: Understanding Failure in Organizational Strategizing. *Journal of Management Studies* 40(1), 109–139.
- Mantere, Saku & Mikko Ketokivi (2013). Reasoning in Organization Science. *Academy of Management Review* 38(1), 70–89.
- Mantere, Saku & Eero Vaara (2008). On the Problem of Participation in Strategy. A Critical Discursive Perspective. *Organization Science*, 19(2), 341–358.
- Mintzberg, Henry (1978). Patterns in Strategy Formation. *Management Science* 24(9), 934–948.
- Mintzberg, Henry & Alexandra McHugh (1985). Strategy Formation in an Adhocracy. *Administrative Science Quarterly* 30(2), 160–197.
- Nardi, Bonnie (2010). *My Life as a Night Elf Priest. An Anthropological Account of World of Warcraft*. Ann Arbor: The University of Michigan Press.
- Orre, Tomi (2012). *World of Warcraftin kiltatyypit ja johtaminen*. Pro gradu -tutkielma, Turun yliopisto.
- Pettigrew, Andrew M. (1990). Longitudinal Field Research on Change: Theory and Practice. *Organization Science* 1(3), 267–292.
- Prax, Patrick (2010). Leadership Style in World of Warcraft Raid Guilds. Teoksessa *Proceedings of DiGRA Nordic 2010: Experiencing Games – Games, Play, and Players*. Haettu 24.1.2014 kohteesta: <<http://www.digra.org/wp-content/uploads/digital-library/10343.52340.pdf>>
- Reckwitz, Andreas (2002). Toward a Theory of Social Practices: A Development in Culturalist Theorizing. *European Journal of Social theory* 5(2), 243–263.
- Reeves, Byron, Thomas Malone ja kumppanit (2007). *Leadership in Games and at Work: Implications for the Enterprise of Massively Multiplayer Online Role-playing Games*. Report prepared for IBM. Palo Alto: Seriosity, Inc.
- Rodríguez, Gabriela (2012). *Learning in Digital Games: A Case Study of a World of Warcraft Guild*. Pro gradu -tutkielma, Turun yliopisto.
- Samra-Fredericks, Dalvir (2003). Strategizing as Lived Experience and Strategists' Everyday Efforts to Shape Strategic Direction. *Journal of Management Studies* 40(1), 141–174.
- Schatzki, Theodore R. (2006). On Organizations as they Happen. *Organization Studies* 27(12), 1863–1873.
- Steinkuehler, Constance. (2004). Providing resources for MMOG guild leaders. Konferenssiestelmä, MUD Developers Conference, San Jose, CA.
- Suits, Bernard (1978). *The Grasshopper: Games, Life and Utopia*. Toronto: University of Toronto Press.
- Taylor, T. L. (2006). *Play between Worlds. Exploring Online Game Culture*. Cambridge: MIT Press.
- Thavikulwat, Presha (2004). The architecture of computerized business gaming simulations. *Simulation & Gaming*, 35(2), 242–269.
- Tienari, Janne & Rebecca Piekkari (2011). *Z ja epäjohtaminen*. Helsinki: Talentum.
- Tuomela, Raimo. (2010). *The Philosophy of Sociality: The Shared Point of View*. Oxford: Oxford University Press.
- Vaara, Eero, Virpi Sorsa & Pekka Pälli (2010). On the Force Potential of Strategy Texts: A Critical Discourse Analysis of a Strategic Plan and its Power Effects in a City Organization. *Organization* 17(6), 685–702.
- Van Maanen, John (1979) The Fact of Fiction in Organizational Ethnography. *Administrative Science Quarterly* 24(4), 539–550.
- Vesa, Mikko (2011). Strategia ja virtuaalisuus. Teoksessa Mantere, Saku, Kimmo Suominen & Eero Vaara (toim.), *Toisinajattelua strategisesta johtamisesta*, 152–165. Helsinki: WSOY Pro.
- Vesa, Mikko (2013). *There be Dragons: An Ethnographic Inquiry into the Strategic Practices and Process of World of Warcraft Gaming Groups*. Väitöskirja. Helsinki: Hanken School of Economics.
- Warmelink, Harald (2014). *Online Gaming and Playful Organization*. New York: Routledge.
- Whittington, Richard (1996). Strategy as Practice. *Long Range Planning* 29(5), 731–735.
- Williams, Dmitri, Nicolas Ducheneaut, Li Xiong, Yuanyuan Zhang, Nick Yee & Eric Nickell (2006). From Tree House to Barracks: The Social Life of Guilds in World of Warcraft. *Games & Culture* 1(4), 338–361.