

TAMPEREEN YLIOPISTO

Johtamiskorkeakoulu

”TÄYSIN PASKA MAAILMA”?

Johtajuus suomalaisten musiikintuottajien ja artistien välisessä
suhteessa äänitysprosessissa

Yrityksen johtaminen
Pro gradu -tutkielma
Toukokuu 2013
Ohjaajat: Helena
Forsman, Arja Ropo

Jaani Haapasalo

”Musiikkiteollisuus on julma ja pinnallinen rahaoja, pitkä ja muovinen halli, jossa varkaat ja sutenöörit juoksevat vapaina ja hyvät miehet kuolevat kuin koirat. Mutta on siinä huonotkin puolensa.”

- Gonzo-journalisti ja kirjailija Hunter S. Thompson (Suomentanut Jaani Haapasalo)

TIIVISTELMÄ

Tampereen yliopisto	Johtamiskorkeakoulu, yrityksen johtaminen
Tekijä:	HAAPASALO, JAANI
Tutkielman nimi:	”Täysin paska maailma”?: Johtajuus suomalaisten musiikintuottajien ja artistien välisessä suhteessa äänitysprosessissa
Pro gradu -tutkielma:	104 sivua, 3 liitesivua
Aika:	Toukokuu 2014
Avainsanat:	Johtajuus, luovat toimialat, artistit, musiikintuottajat, äänitysprosessit, entiteettiset johtajuusteoriat, relationaalinen johtajuus

Tässä tutkimuksessa pyritään syventämään luovien alojen johtamista koskevaa tutkimusta tarkastelemalla artistin ja musiikintuottajan välistä suhdetta johtajuuden näkökulmasta. Tutkimuksen empiirisenä kohteena on kotimaisen musiikin äänitysprosessi. Osapuolten väliseen johtajuussuhteeseen syvennytään selvittämällä, minkälaisia yksilölähtöisiä ja relationaalisia johtajuuselementtejä artistin ja musiikintuottajan välinen johtajuussuhde sisältää. Tutkimuksen aihealue on ajankohtainen johtuen muun muassa mediassa käydystä artistien asemaa koskevasta julkisesta keskustelusta sekä musiikin digitalisoitumisen aiheuttamista muutoksista artistien ja musiikintuottajien välisiin suhteisiin. Lisäksi tutkimuksella pyritään täyttämään tieteellistä aukkoa luovien toimialojen johtamisen tutkimuksessa, sillä johtajuustutkimus ei ole aikaisemmin käsitellyt johtajuutta artistin ja musiikintuottajan välisessä luovassa suhteessa.

Tutkielman teoreettinen viitekehys tarkastelee johtajuutta yhtäältä yksilöiden kyvykkyyksiä korostavien entiteetteorioiden ja toisaalta vuorovaikutuksellisuutta, dialogisuutta ja johtajuuden sosiaalista rakentumista korostavan relationaalisen johtajuusteorian näkökulmasta. Samaa ilmiötä kahdesta hyvin erilaisesta mutta samanaikaisesti toisiaan tukevasta näkökulmasta tutkimalla pyritään luomaan mahdollisimman monimuotoinen kuvaus tutkittavasta ilmiöstä. Tutkielman empiirisessä osiossa tarkastellaan artistin ja musiikintuottajan välistä vuorovaikutusta kvalitatiivisen case-tutkimuksen keinoin osapuolia havainnoimalla ja haastatteleamalla.

Tutkimustulokset osoittavat, että artistin ja musiikintuottajan välinen johtajuussuhde sisältää sekä yksilölähtöisiä piirteitä että johtajuuden relationaalista konstruointia vuorovaikutussuhteessa. Artistin ja musiikintuottajan välisen johtajuussuhteen nähdäänkin rakentuvan erilaisilla tavoilla prosessin eri vaiheissa, ja johtajuuden vuorovaikutuksellisuuden nähdään tyypillisesti kasvavan prosessin edetessä. Tämän tutkielman tulosten pohjalta voidaan myös päätellä, ettei mikään yksittäinen johtajuusteoreettinen näkökulma pysty kuvaamaan kokonaisvaltaisesti johtajuuden ilmiötä, vaan näkökulmat kietoutuvat toisiinsa äänitysprosessin edetessä.

SISÄLLYSLUETTELO

1. JOHDANTO	1
1.1 Tutkimuksen tavoitteet ja tutkimuskysymykset.....	4
1.2 Aihealueen rajaus	5
1.3 Tutkimuksen keskeiset käsitteet.....	6
1.3.1 Tuottajat ja artistit	6
1.3.2 Musiikkiliiketoiminnan digitaalinen murros.....	8
1.3.3 Johtajuus	10
1.4 Tutkimuksen kulku.....	11
2. JOHTAJUUDEN ENTITEETTINÄKÖKULMAT JA RELATIONAALINEN JOHTAJUUS	13
2.1 Johtajuuden entiteettinäkökulmat	16
2.1.1 Karismaattinen johtajuus	17
2.1.2 Transformationaalinen johtajuus	20
2.1.3 Luovien ihmisten johtaminen	24
2.2 Johtajuus sosiaalisena konstruktiona	28
2.2.1 Relationaalisen johtajuuden taustaa.....	28
2.2.2 Johtajuuden monikollisuus.....	31
2.2.3 Relationaalinen johtajuus.....	33
2.2.4 Johtajuus relationaalisina käytäntöinä	34
2.2.5 Johtajuuden esteettisyys.....	37
2.3 Yhteenveto tämän tutkielman teoreettisesta viitekehystä.....	40
3. METODOLOGIA	41
3.1 Tutkielman tieteenfilosofiset lähtökohdat.....	41
3.2 Kvalitatiivinen tutkimusstrategia	45
3.3 Aineiston keruun menetelmät	47
3.4 Aineiston analysointi	52
3.5 Tutkimuksen luotettavuus	55
4. ARTISTIN JA MUSIIKINTUOTTAJAN JOHTAJUUSSUHDE ÄÄNITYSPROSESSISSA	57
4.1 Äänitysprosesseihin osallistuneet artistit ja tuottajat	57
4.2 Taiteellisen johtajan vision varaan rakentuva äänitysprosessi A.....	60
4.3 Dialoginen äänitysprosessi B	66
4.4 Yksilöllisiä kyvykkyyksiä painottava äänitysprosessi C	72
4.5 Johtajuusnäkökulmia yhteen nivova äänitysprosessi D.....	78
5. KESKUSTELU	83
5.1 Entiteettiset tai yksilön kyvykkyyksiä korostavat johtajuuselementit artistin ja musiikintuottajan välisessä suhteessa	84
5.2 Relationaaliset johtajuuselementit artistin ja musiikintuottajan välisessä suhteessa	88
5.3 Muut aineistosta nousseet johtajuuselementit.....	92
6. JOHTOPÄÄTÖKSET	94
LÄHTEET	98
HENKILÖLÄHTEET	104
Liite 1: Tämän tutkielman teoreettinen viitekehys	105
Liite 2: Esimerkki äänitysprosessin aikaisesta taulukkohavainnoinnista	106
Liite 3: Empiirisen aineiston alustava koodausrunko	106

Taulukkoluetelo

Taulukko 1. Entiteettisiä ja relationaalisia johtajuustutkimuksia luovilla toimialoilla

Taulukko 2: Johtajuuselementit äänitysprosessissa A

Taulukko 3: Johtajuuselementit äänitysprosessissa B

Taulukko 4: Johtajuuselementit äänitysprosessissa C

Taulukko 5: Johtajuuselementit äänitysprosessissa D

Taulukko 6: Yhteenveto entiteettisistä johtajuuselementeistä musiikintuottajan ja artistin välisessä vuorovaikutuksessa

Taulukko 7: Yhteenveto relationaalisista johtajuuselementeistä musiikintuottajan ja artistin välisessä vuorovaikutuksessa

Taulukko 8: Yhteenveto empiirisestä aineistosta esille nousseista uusista johtajuuselementeistä musiikintuottajan ja artistin välisessä vuorovaikutuksessa

Kuvioluettelo

Kuvio 1. Tutkielman kulku

Kuvio 2. Tutkielman teoreettinen viitekehys

Kuvio 3. Kuvaus aineiston analysointiprosessista

Kuvio 4. Yhteenveto äänitysprosessista A

Kuvio 5. Yhteenveto äänitysprosessista B

Kuvio 6. Yhteenveto äänitysprosessista C

Kuvio 7. Yhteenveto äänitysprosessista D

1. JOHDANTO

”Täysin paska maailma”, tiivistä muusikko Anna Eriksson tuntemuksensa musiikkiliiketoiminnasta Helsingin Sanomien Kuukausiliitteen haastattelussa keväällä 2013 (Pallaste 2013). Anna Eriksson puhui haastattelussa suunsa puhtaaksi iskelmätähden työstä, levy-yhtiöistä ja ”halpaa makkaraa” ulos pursuttavista musiikkitosi-tv-formaateista: ”Ensimmäiset viisi vuotta menivät niin, että en edes tajunnut, mihin ne menivät. Minulle lyötiin keikkakalenteri käteen, ja tein yli 20 keikkaa kuukaudessa. Minulla oli kunnianhimoa ja näin, että tämä ei ole minun tieni, että ravaan noita ravintoloita läpi. Se ei ole mikään tie.” Erityisesti levy-yhtiöt ja näiden suhde artisteihinsa saa Erikssonilta kovaa kritiikkiä: ”Artistit halutaan pitää ruodussa tekemässä sitä, mikä myy. Se on niin alhaista ja halpaa!” (Pallaste 2013)

Erikssonin värikäs haastattelu ei jäänyt mediassa huomioitta. Esimerkiksi muusikko Tuure Kilpeläinen otti kantaa Erikssonin väitteisiin musiikkimaailman ongelmista: ”Mua suuresti hämmästyttää ja surettaa Anna Erikssonin Kuukausiliitteessä oleva musa-alan ja levy-yhtiöiden parjaaminen. Epäreilua ja valheellistakin myrkyttämistä. Aivan kun se olisi muiden syy, jos omaa visiota ei ole aiemmin ollut. Identiteetikriisin hajua.” (Ilta-Sanomat 2013) Tuure Kilpeläinen hämmästeli Erikssonin suhtautumista musiikkibisneksen kaupallisuutta ja koko musiikkialaa kohtaan: ”No, mua ei ole kukaan koskaan ohjaillut yhtiöissä, vaan yhteistyö on ollut kivaa. Aina on saanut tehdä mitä huvittaa. Kiitos Warnerin ammattilaiset.” (Ilta-Sanomat 2013).

Erikssonin haastattelu ja sitä seurannut julkinen keskustelu herättävät kiinnostusta aihealueen tarkempaa tutkimusta kohtaan. Operoin itse aktiivisesti vapaa-ajallani musiikin parissa ja seuran musiikkialaa lähietäisyydeltä. Keväällä 2012 kirjoitin myös kandidaatintutkielmani pienlevy-yhtiöiden selviytymiskeinoista musiikkiliiketoiminnan digitaalisessa murroksessa (Haapasalo 2012). Tämä musiikkielämässä vellonut julkinen keskustelu toimiikin eräänlaisena käytännön perusteena musiikintuottajien ja artistien johtajuussuhteen tarkemmalle tutkimukselle. On mielestäni mielenkiintoista ja ajankohtaista selvittää oman pääaineeni yrityksen johtamisen näkökulmasta tarkastellen, minkälainen johtajuussuhde näiden osapuolten välille kehittyi luovassa

äänitysprosessissa. Lisäksi artistin ja musiikintuottajan välistä johtajuussuhdetta on ajankohtaista tarkastella myös siksi, että musiikin digitalisoituminen on viime vuosina selkeästi muuttanut artistien, musiikintuottajien ja levy-yhtiöiden välisiä valtasuhteita esimerkiksi tarjoamalla artistille mahdollisuuden äänittää ja jakaa omaa musiikkiaan myös ilman erillisten tuottajien ja levy-yhtiön välikättä (Wickström 2009). Tämä niin sanottu musiikin digitaalinen murros (Wickström 2009, ks. kappale 1.3.2) onkin yksi keskeinen peruste tämän tutkimuksen ajankohtaisuudelle.

Tutkimukselle löytyy myös hyviä tieteellisiä perusteita. Johtamistutkimus on 2000-luvulla laajentunut kattamaan luovien alojen ja luovien ihmisten johtamista (mm. Zhang & Bartol 2010; Amabile & Khaire 2008; Mumford, Scott, Gaddis & Strange 2002), mutta kuten Mumford ym. tutkimuksessaan toteavat, luovaa johtajuutta ja luovuuden johtamista on tutkittu enimmäkseen yleisluontoisena ilmiönä, jolloin eroavaisuuksia eri luovien teollisuudenalojen välillä ei juuri ole huomioitu (Mumford ym. 2002, 736). Esimerkiksi tämän tutkielman tutkimuskohdetta eli artistin ja musiikintuottajan välistä johtajuussuhdetta ei ole parhaan tietoni mukaan tutkittu aiemmin lainkaan. Lisäksi johtajuustutkimuksessa on vasta viime vuosina yleistynyt käsitys johtajuudesta sosiaalisesti konstruotivana ja kontekstisidonnaisena ilmiönä (mm. Cunliffe & Eriksen 2011 Ladkin 2010), jolloin johtajuutta ei enää tarkastella yhden johtajan ominaisuuksista käsin vaan dialogisten käytäntöjen kautta (Cunliffe & Eriksen 2011). Tätä johtajuuden sosiaalisesta rakentumisesta seuraavaa relationaalista johtajuusnäkökulmaa voidaan Uhl-Bienin (2006, 664) mukaan hyödyntää myös perinteisen johtaja-johdettavasuhteen ulkopuolella ei-hierarkkisissa suhteissa ja käytännössä katsoen kaikkialla missä johtajuutta esiintyy - esimerkiksi vaikkapa tämän tutkimuksen näkökulmasta musiikin tuottajan ja levyttävän artistin välisessä suhteessa. Tämä relationaalisen johtajuuden (engl. relational leadership) näkökulma ei ole kuitenkaan tietääkseni vielä aikaisemmassa tutkimuksessa ulottunut rytmimusiikkiliiketoiminnan kontekstiin. Tässä tutkimuksessa johtajuutta pyritäänkin tarkastelemaan paitsi yksilöiden kyvykkyyksiin nojautuvana entiteettisenä ilmiönä, myös yksilöiden välisessä vuorovaikutuksessa relationaalisesti konstruotivana ilmiönä.

Johtajuuden relationaaliset näkökulmat ovat tutkimuksina vielä melko nuoria, ja niitä voisi kuvailla ennemminkin uudendaleiseksi orientaatioiksi kuin teorioiksi, jotka tarjoaisivat käyttäjälleen jonkinlaisen valmiin paketin (Uhl-Bien 2006; Prokki 2013,56).

Uhl-Bienin (2006) mukaan johtajuutta yksilöllisestä fokuksesta lähestyvä perinteinen entiteettinäkökulma ja organisatorisiin suhteisiin keskittyvä relationaalinen näkökulma ovat lähtökohdiltaan toisia tukevia eivätkä kilpaile toisiaan vastaan. Tästä syystä tutkielmassa hyödynnetään johtajuuden teoreettisessa tarkastelussa niin perinteisiä entiteettisiä johtajuusteorioita kuin uudenlaista relationaalista orientoitumista johtajuuteen, ja tätä kautta pyritään luomaan mahdollisimman kattava ja syvälinen kuva artistin ja musiikintuottajan välisestä johtajuussuhteesta.

Johtajuutta on tutkittu aiemmin kohtalaisen paljon musiikkikontekstissa. Musiikin johtamisen osalta aiempi tutkimus on kuitenkin keskittynyt enimmäkseen klassisen musiikin johtamiseen ja kapellimestareiden johtamistyöhön (mm. Boerner & Gebert 2012; Hunt ym. 2004), ja tämän tutkielman kiinnostuksen kohteena eli rytmimusiikin osalta luovan johtamisen tutkimus on vielä lapsenkengissä. Poikkeuksena tästä rytmimusiikin tutkimuksen puutteesta jazz-musiikkia ja sen antamaa kuvaa johtajuudesta on tutkittu melko kattavasti (mm. Barrett 2012, Humphreys ym. 2012). Rytmimusiikin parissa operoivia artisteja ja heidän työtään ja vaikutussuhteitaan on tutkittu viime vuosina kohtuullisesti (mm. Mietzner & Kamprath 2013; Hrac 2012; Bauer ym. 2011; Bockstedt ym. 2006). Tämä tutkimussuuntaus on keskittynyt muun muassa määrittelemään artisteille nykytilanteessa tarpeellisia kyvykkyyksiä (Mietzner & Kamprath 2013) sekä yleisesti ottaen artistin aseman muuttumista musiikin digitalisoitumisen myötä (Wickström 2009). Musiikkiliiketoiminnan digitalisoitumista ja sen vaikutusta musiikkiliiketoiminnan keskeisten osapuolten välisiin suhteisiin on tutkittu kattavasti (mm. Hrac 2012; Wickström 2009), ja tämän niin kutsutun digitaalisen murroksen tutkimustuloksia hyödynnetäänkin tässä tutkielmassa musiikintuottajien ja artistien välisten suhteiden muutoksia kuvattaessa.

Artistin ja musiikintuottajan välistä johtajuutta ja vuorovaikutusta tutkittaessa on muistutettava kahdesta musiikkiliiketoiminnan erikoispiirteestä, jotka tekevät aihealueen tutkimisesta perinteisestä organisaatiotutkimuksesta poikkeavaa. Ensinnäkin on ymmärrettävä, että musiikkia tehdään tyypillisesti taiteen ja talouden ristiriidassa (Caves 2003). Tämä tarkoittaa sitä, että taiteelliset ja taloudelliset intressit eivät kulje äänitysprosessissa aina käsi kädessä, ja tästä syystä äänitteen tuotantoon osallistuvien tahojen välille voi syntyä monenlaisia konflikteja (Eikhof & Haunschild, 2007). Usein on esimerkiksi selvää, että sekä artisti että musiikin tuottaja pyrkivät äänitysprosessissa

mahdollistamaan artistin uran jatkuvuuden ja levytyksen taloudellisen menestyksen, mutta silloin tällöin nämä kaupalliset pyrkimykset asettuvat artistin omia taiteellisia pyrkimyksiä vastaan. Tässä tutkielmassa perehdytään kuitenkin sellaisiin artistin ja tuottajan välisiin äänitysprosesseihin, jotka ovat artistin kustantamia ja joilla ei juuri ole taloudellisia tavoitteita taiteellisten tavoitteiden rinnalla - prosesseissa kohdattavat ristiriidat koskevatkin tällöin enemmän levytyksen taiteellista sisältöä. Lisäksi on tärkeää ottaa huomioon, että perinteiset organisatoriset esimies-alaisuudet eivät päde artistin ja musiikin tuottajan välisessä suhteessa. Kumpikaan ei ole suoranaisesti toisen esimies eikä alainen, ja lopullinen päätäntävalta vaihtelee levytyssopimusmallin sekä prosessiin osallistuvien henkilöiden välisen vuorovaikutuksen mukaisesti. Yleisesti voisi ajatella, että äänitysprosessiin osallistuvat artisti ja tuottaja ovat kaksi asiantuntijaa, jotka pyrkivät tekemään tehokasta yhteistyötä luovan prosessin parhaan mahdollisen lopputuloksen saavuttamiseksi.

Tämän tutkimuksen puitteissa on vielä keskeistä tuoda esille, että minulla on itselläni jossain määrin taustaa oman musiikin esittämisessä ja äänittämisessä sekä hieman myös musiikkiliiketoiminnassa. Minulla on kokemusta artistin roolista, etukäteisymmärrystä tuottajan toimenkuvasta sekä artistin ja tuottajan välisestä vuorovaikutussuhteesta jo ennen tutkimuksen aloittamista. Nämä omat kokemukseni ovat jossain määrin saattaneet helpottaa työn toteuttamista muun muassa aineiston keräämisen ja analysoinnin osalta.

1.1 Tutkimuksen tavoitteet ja tutkimuskysymykset

Tässä tutkimuksessa pyritään syventämään luovien alojen johtamista koskevaa tutkimusta tarkastelemalla johtajuutta artistin ja musiikintuottajan välisessä vuorovaikutuksessa suomalaisessa äänitysprosessissa. Tutkielman teoreettisessa osiossa luodaan ensin katsaus sellaisiin johtajuusteorioihin, joita on aiemmin noussut esiin luovia toimialoja käsittelevässä johtajuuskirjallisuudessa. Tämän jälkeen tutkielmassa keskustellaan viime vuosina yleistyneistä johtajuuden relationaalisuuden, käytäntöjen korostamisen sekä esteettisyyden näkökulmista. Näiden yksilölähtöisten ja relationaalisten johtajuusteorioiden pohjalta muodostetaan kokonaisvaltainen viitekehys, joka toimii suunnittelupohjana tutkimuksen empiirisen osion toteuttamiselle. Tutkielman empiirisessä osiossa tarkastellaan musiikintuottajan ja artistin välistä johtajuussuhdetta

luovan prosessin - tässä tapauksessa musiikin äänitysprosessin - eri vaiheissa. Tutkielmassa luodaan havainnoiden ja haastatellen katsaus neljään erilliseen äänitysprosessiin artistien ja musiikintuottajien välistä vuorovaikutusta ja johtajuussuhdetta tarkastellen. Tulosten perusteella muodostetaan lopuksi yksilöllinen viitekehys musiikintuottajien ja artistien välisen johtajuussuhteen piirteistä luovassa äänitysprosessissa.

Tämä tutkielma pyrkii löytämään vastauksia seuraaviin tutkimuskysymyksiin:

- Millainen johtajuussuhde kehittyy musiikintuottajan ja artistin välille kotimaisessa musiikin äänitysprosessissa?
 - o Millaisia yksilön kyvykkyksiä tai ominaisuuksia voi tunnistaa artistin ja musiikintuottajan välillä äänitysprosessissa?
 - o Miten ja millainen johtajuussuhde rakentuu artistin ja musiikintuottajan välisessä vuorovaikutuksessa?

Tämä pro gradu -tutkielma pyrkii siis tarkastelemaan artistin ja musiikintuottajan välistä suhdetta sekä yksilöiden kyvykkyksiä korostavasta että johtajuuden sosiaalista konstruktiota painottavasta näkökulmasta. Tutkielma ulottaa johtajuustutkimuksen uusille urille tarkkailemalla johtajuutta ennen tutkimattomassa artistin ja musiikintuottajan välisessä vuorovaikutuksessa. Samalla se tarjoaa uudenlaisia näkökulmia yleisesti ottaen luovan työn johtajuuden tarkkailuun. Tutkimuksesta voi olla hyötyä niin musiikkiliiketoiminnassa operoiville musiikintuottajille, levy-yhtiöille kuin itse muusikoillekin: tutkielman tulosten perusteella voidaan ymmärtää paremmin luovassa prosessissa ilmenevää johtajuutta ja tätä kautta artistien ja musiikintuottajien välisiä suhteita.

1.2 Aihealueen rajaus

Tähän tutkielmaan liittyy muutamia käytännön rajoituksia. Ensinnäkään tutkimus ei pyri kattamaan kaikkia musiikkiliiketoiminnan osa-alueita: tutkielmassa käsitellään johtajuutta yksinomaan rytmimusiikkiliiketoiminnassa, joten esimerkiksi klassisen musiikin kenttä jää tarkastelun ulkopuolelle. Rytmimusiikkikin on käsitteellisesti hyvin laaja termi ja käsittää tutkijan kokemusten perusteella monia erilaisia musiikkilajeja

jazzista populaarimusiikkiin ja maailmanmusiikkiin ja niin edelleen. Tässä tutkimuksessa keskitytään kuitenkin kahteen äänitysprosessiin, jotka molemmat edustavat rock-sävyistä populaarimusiikkia.

Musiikkiliiketoiminnan arvoketjun osalta tarkastelu keskittyy artistin ja musiikintuottajan välisen suhteen tarkkailuun, joten arvoketjun muut osa-alueet, kuten musiikin kuluttajat, jakelijat ja digitaaliset ja fyysiset markkinapaikat (Bockstedt ym. 2006, 17), jäävät tarkastelun ulkopuolelle. Lisäksi - kuten myöhemmin tutkimuksen metodologiaa käsittelevässä osiossa käy ilmi – tutkielmassa ei pyritä yleistämään tehtyjä johtopäätöksiä vaan sen sijaan syvällisesti ymmärtämään käsiteltävää ainutlaatuista tutkittavaa ilmiötä.

Artistin ja musiikintuottajan välistä johtajuussuhdetta tarkastellaan tutkimuksessa kahdesta näkökulmasta yhtäältä yksilön kyvykkyyksiä korostavien entiteettiteorioiden ja toisaalta johtajuuden vuorovaikutuksellisuutta ja sosiaalista konstruktia korostavien relationaalisten johtajuusnäkökulmien kautta. Tutkimuksessa käsiteltävät entiteettiset johtajuusteoriat on valittu sillä perusteella, mitkä niistä ovat tämän tutkielman kirjallisuuskatsauksen nojalla aiemmin olleet esillä luovia toimialoja koskevissa johtajuustutkimuksissa. Relationaalinen johtajuusnäkökulma taas on valittu tutkimuksen toiseksi teoreettiseksi fokukseksi siitä syystä, että tutkijan omien kokemusten valossa artistin ja musiikintuottajan välinen johtajuussuhde on vuorovaikutuksellinen ja dialoginen prosessi. Tästä syystä johtajuutta on mielenkiintoista tarkastella myös sosiaalisesti konstruotivana ilmiönä. Muut mahdolliset teoreettiset johtajuusnäkökulmat – olivat ne sitten yksilön kyvykkyyksiä korostavia tai pluraalia johtajuutta painottavia teorioita – on rajattu tämän tutkimuksen ulkopuolelle.

1.3 Tutkimuksen keskeiset käsitteet

1.3.1 Tuottajat ja artistit

Owskinskin (2009, 2) mukaan musiikin arvoketju toimi samojen periaatteiden mukaisesti aina ääniteliiketoiminnan synnystä 1950-luvulla 2000-luvun digitaaliseen murrokseen asti. Yleensä arvoketjussa on edetty niin, että levy-yhtiöt ovat tehneet levytyssopimuksia demonauhan lähettäneiden tai muuten potentiaalisten artistien kanssa. Tämän jälkeen

levy-yhtiön ja artistin välikädeksi on voitu nimittää A&R -henkilö (artists & repertoire), jonka tehtävänä on löytää uusia musiikillisia lahjakkuuksia ja kehittää heitä urallaan. Artistin muusikin äänittämistä silmällä pitäen on palkattu joko levy-yhtiön palkkalistoilla oleva tai itsenäinen tuottaja, jonka tehtävänä on vastata musiikkiäänitteen tuotannollisista ja teknisistä ratkaisuista. (Owsinski 2009, 2-3)

Tässä tutkielmassa ei uppouduta tarkemmin levy-yhtiön ja artistin sinänsä kovin mielenkiintoiseen suhteeseen. Sen sijaan tutkimuksen tavoitteena on tarkastella artistin ja musiikintuottajan välistä vuorovaikutusta ja johtajuussuhdetta äänitysprosessissa. Tuottaja voi tässä prosessissa olla tutkielman kirjoittajan kokemuksen valossa esimerkiksi levy-yhtiön nimittämä, levy-yhtiön palkallinen tai vaikkapa yksityisesti operoiva ammattilainen. Tuottajan tehtävät voivat vaihdella merkittävästi prosessista toiseen: joissakin äänitysprosesseissa äänitteellä on erikseen taiteellisesta suunnasta vastaava tuottaja ja teknisestä äänitysprosessista vastaava miksaaja, kun toisissa prosesseissa tuottaja taas hoitaa itsenäisesti musiikin äänittämisen ja miksaamisen. Digitaalisen teknologian kehityttyä on myös täysin mahdollista, että artisti itsenäisesti sekä tuottaa, äänittää että miksaa oman äänitteensä (Wickström 2009). Tässä tutkielmassa tarkastellaan artisti-tuottajasuhteita, joissa ei ole taustalla erillistä levy-yhtiötä, vaan artisti toimii äänitteen kustantajana ja täten hänet voidaan nähdä näkökulmasta riippuen esimerkiksi tuottajan asiakkaana tai työnantajana. Tällöin artistin voi nähdä olevan myös päätäntävaltaisempi kuin tilanteissa, joissa esimerkiksi levy-yhtiö kattaa äänitteestä koituvat kustannukset.

Tämän tutkielman empiirisessä osiossa seurataan muutamaa hyvin erilaista äänitysprosessia: ensimmäisessä harjoitushavainnointina toimineessa prosessissa musiikin säveltäjä itse toimii taiteellisena tuottajana ja on suurelta osin vastuussa äänitteen musiikillisista valinnoista, kun taas äänityksen teknisestä puolesta vastaa niin sanottu tekninen tuottaja. Tutkielman muissa havainnointiprosesseissa artisti ei puolestaan yksinomaan vastaa äänitteen taiteellisista valinnoista, vaan myös musiikintuottajalla on runsaasti sanavaltaa kappaleiden taiteellisen suunnan etsimisessä.

Tuottajan tehtäviä ja toimenkuvaa on tämän tutkielman puitteissa haastavaa määritellä yksiselitteisesti. Joka tapauksessa tässä tutkimuksessa äänitysprosessia käsitellään vuorovaikutustilanteena, johon osallistuvat sävellyksistä ja soitosta vastaava artisti – oli

artisti sitten yksin operoiva sooloartisti tai kokonainen yhtye – ja ulkopuolinen tuottaja, jolla on vaihtelevissa määrin taiteellista kontrollia kappaleiden sovittamiseen ja äänittämiseen. Nämä osapuolet eivät ole suoranaudessa esimies-alaisuudessa toisiinsa nähden, vaan pikemminkin heidät voisi tutkijan omien kokemusten perusteella nähdä yhteistyötä tekevinä ammattilaisina, joiden yhteisenä tavoitteena on taiteellisesti ja joissakin tapauksissa myös kaupallisesti mahdollisimman onnistuneen musiikkiäänitteen tuottaminen.

1.3.2 Musiikkiliiketoiminnan digitaalinen murros

Musiikkiliiketoiminnan digitaalisesta murroksesta puhuttaessa tarkoitetaan uusien digitaalisten vaihtoehtojen nousua perinteisten fyysisten äänitteiden rinnalle 2000-luvulla (Hracs 2012, 442). Digitaalinen murros lähti liikkeelle MP3-tekniikan kehittyessä ja erilaisten laittomien tiedostonjakoverkostojen yleistyessä 1990-luvulla (Hracs 2012, 445). Laittomia vertaisverkostoja vastaan käydyistä major-levy-yhtiöiden oikeustaisteluista edettiin lopulta iTunesin ja Spotifyn kaltaisten uuden sukupolven digitaalisten musiikkipalveluiden kehittymiseen (Hracs 2012, 451). Digitaalisen tekniikan kehitys on tähän päivään mennessä koitunut musiikkiteollisuudelle enemmän haasteeksi kuin mahdollisuudeksi (Wickström 2009, 64). Musiikkiteollisuuden liikevaihto on lähes puolittunut 2000-luvun alusta, eivätkä levy-yhtiöt ole saaneet kehitettyä uusia taloudellisesti toimivia tulo- ja toimintamalleja uuden tekniikan ympärille (Forsström 2011, 34). Sen sijaan musiikin kuluttajille on tarjolla enemmän musiikkia ja halvemmalla kuin koskaan ennen (Onnisen 2011, 48), ja artistit taas nauttivat aivan uudeltaisesta mahdollisuudesta äänittää ja jakaa omaa musiikkiaan ilman levy-yhtiön välikättä (Hracs 2012, 453 - 454).

Wickström esittää kirjassaan 'The Music Industry: Music in the Cloud' (2009, 4), että musiikki on siirtynyt levykaupoista ja cd-soittimista internetin pilvipalveluihin, jolloin koko musiikkiteollisuus on siirtynyt tuotelähtöisyydestä palvelulähtöisyyteen. Siinä missä ennen vanhaa musiikin sisältöä ei voitu erottaa jakeluvälineestä kuten cd-levystä, nykytilanteessa informaatiota voidaan vapaasti jakaa yhteiseen ”pilveen” kaikkien jäsenten kuunneltavaksi. Toisin sanoen levy-yhtiöt eivät enää toimi musiikin tekijän ja kuluttajan välittömänä välikätenä (Owsinski 2009, 2-3), vaan artistit ovat sen sijaan usein suoraan yhteydessä musiikin kuluttajiin ja luovat jopa arvoa yhteistyössä heidän

kanssaan (Wickström 2009, 7).

Musiikkiliiketoiminnan digitaalisella murroksella on ollut paljon vaikutusta artistin ja levy-yhtiön välisiin suhteisiin. Digitaalisen musiikin kehittyessä ja äänitsteknologian hinnan laskiessa artistilla on tänä päivänä mahdollisuus äänittää ja tuottaa musiikkia vaikkapa kotistudiossaan ja kaupata valmista niin sanottua master-äänitettä sitten levy-yhtiöiden jaeltavaksi ja markkinoitavaksi tai vaihtoehtoisesti hoitaa äänitteen jakelu omakätisesti (Haapasalo 2012, 29). Artistien mahdollisuudet ovat siis kasvaneet verrattaessa entisaikojen tilanteeseen, jossa vain levy-yhtiöllä oli tarvittavat resurssit ja kyvykkyydet uuden musiikin äänittämiseen ja jakeluun. Samalla digitaalinen murros mahdollistaa luovan kontrollin siirtymisen artistin itsensä käsiin. Nykytilanteessa artisti on Wickströmin (2009, 143) mukaan kuskin paikalla musiikkiteollisuudessa, ja levy-yhtiöillä ei ole hänen mukaansa enää nykymuotoista roolia tulevaisuuden musiikkiliiketoiminnassa. Levy-yhtiön sijaan artisti voikin tarvittaessa vaikkapa palkata ulkopuolisen konsultin avustamaan äänitteen online-jakeluprosessissa (Wickström 2009, 143). Monet levy-yhtiöyrittäjät ovat kuitenkin nähneet tilanteen eri tavalla kuin Wickström. Esimerkiksi tamperelaiset pienlevy-yhtiöyrittäjät Leo Melin ja Tapio Korjus eivät nähneet tämän tutkielman kirjoittajan kandidaatintyön haastatteluissa artistin kasvavaa vaikutusvaltaa uhkana levy-yhtiöiden tulevaisuudelle. Vaikka osaavat ja markkinointihenkiset artistit voivat hyvinkin nykyaikana perustaa oman yhtiön musiikkitoimintansa ympärille ja hoitaa perinteisen levy-yhtiön tehtäviä omakätisesti, suuri osa artisteista haluaa Leo Melinin mukaan toimia ensisijaisesti taiteilijoina ja jättää liiketoiminnan pyörittämisen levy-yhtiöiden hoidettavaksi. Lisäksi Tapio Ylisen mukaan monien artistien olisi hyvin vaikeaa luoda hyviä yhteyksiä erilaisiin fyysisiin ja digitaalisiin jakelukanaviin ilman levy-yhtiön välikäyttä. (Haapasalo 2012, 29)

Musiikin digitaalinen murros on yksi keskeisimmistä perusteista tämän tutkimuksen toteuttamiselle. Artistin ja musiikintuottajan välinen suhde on musiikin digitalisoinnin seurauksena kokenut suuria muutoksia artistien ymmärtäessä entistä enemmän myös musiikin äänittämisestä, sovittamisesta ja tuottamisesta, ja tutkimuksen empiirisessä osiossa pyritäänkin selventämään, minkälainen johtajuussuhde kehittyi artistin ja musiikintuottajan välille tässä digitaalisen musiikintuotannon kontekstissa.

1.3.3 Johtajuus

Johtajuuden käsitteen määritelmiä tuntuu olevan yhtä monta kuin sen määrittelijöitäkin, ja runsaasta tutkimuksesta huolimatta johtajuutta on käsitteenä vaikea ymmärtää (Yukl 2010). Englanninkielisessä kirjallisuudessa on perinteisesti eroteltu niin sanottu asioiden johtaminen eli ”management” sekä ihmisten johtaminen eli ”leadership”. On kuitenkin huomioitava, että nämä kaksi johtamisen osa-aluetta ovat käytännön organisaatioelämässä niin yhteen nivoutuneita, että niiden täydellinen erottelu on vaikeaa (Ladkin 2010). Johtajuus-käsitteellä viitataan joka tapauksessa tässä tutkimuksessa edellä mainittuun englanninkielisen terminologian ”leadership”-osa-alueeseen.

Ciulla (2002, 340) käy tutkimuksessaan läpi 240 erilaista johtajuustutkijoiden määrittelemää johtajuuden käsitettä, ja kaikki ne tuntuvat hänen mukaansa määrittelevän pienistä käsitteellisistä eroista huolimatta johtajuuden samalla tavalla: johtajuudessa on kyse siitä, että yksi ihminen (johtaja) pyrkii saamaan muut ihmiset tekemään jotakin. Käsitteiden väliset erot koskevat Ciullan (2002, 340) mukaan enimmäkseen sitä, miten johtajat motivoivat alaisiaan, ja kuka määrittää ryhmän tai organisaation tavoitteet. Johtajuustutkimus onkin alun alkaen keskittynyt ennen kaikkea johtajiin sekä heidän ominaisuuksiinsa ja toimintaansa, kun taas itse johtajuuden prosessi on jäänyt vähemmälle huomiolle (Ladkin 2010, 11). Johtajuutta on tutkittu luovilla toimialoilla aiemmin nimenomaan entiteettisten johtajuusteorioiden keinoin: perinteistä tutkimuslinjaa ovat edustaneet muun muassa tässä tutkielmassa tarkasteltavat transformationaalisen johtajuuden teoria (Gumusluoglu & Ilsev 2009; Boerner & Gebert 2012), karismaattisen johtajuuden teoria (Murphy & Ensher 2008) sekä luovien ihmisten johtamisen teoria (Mumford ym. 2002).

Johtajuustutkijoiden keskuudessa on viime vuosina yleistynyt käsitys johtajuudesta sosiaalisesti konstruotivana ja kontekstisidonnaisena ilmiönä (Ladkin 2010, Cunliffe & Eriksen 2011). Cunliffen ja Eriksenin (2011, 2) mukaan johtajuus tulisikin nähdä relationaalisen johtajuuden näkökulmasta dialogisten käytäntöjen kautta. Heidän mukaansa johtajuustutkimuksen on siirryttävä monologisesta näkökulmastaan tutkimaan organisatorista dialogia ja moniäänisyyttä, jolloin keskiöön asettuvat ihmissuhteet ja kunnioitus eri organisaation osien välillä. (Cunliffe & Eriksen 2011, 11). Tässä tutkielmassa johtajuutta lähestytään sekä perinteisestä näkökulmasta yksilöiden

kyvykkyyksiä painottaen että relationaalisesta näkökulmasta johtajuuden moniäänisyyttä ja sosiaalista konstruktia korostaen. Tätä johtajuuden kollektiivisuuden (Denis ym. 2012) esilletuontia voidaan tässä tutkielmassa perustella esimerkiksi sillä, että tutkittavan musiikintuottajan ja artistin välinen suhde ei rakennu perinteisen esimies-alainen - jaottelun varaan. Kyse onkin tutkijan omien kokemusten valossa enemmän partnerisuhteesta, jonka kuvailuun hierarkkisiin rakenteisiin perustuvat johtajuuskäsitykset eivät aina ole sopivia. Mengerin (2006, 801) mukaan artistisen työn olosuhteita voidaan kuvata äärimmäisen joustaviksi, autonomisiksi, erilaisuutta suvaitseviksi sekä innovatiivisia ryhmätyön muotoja kannattaviksi, jolloin organisatorista moniäänisyyttä painottava relationaalinen johtajuusnäkökulma on otollinen luovan suhteen johtajuuden tarkastelemiseen.

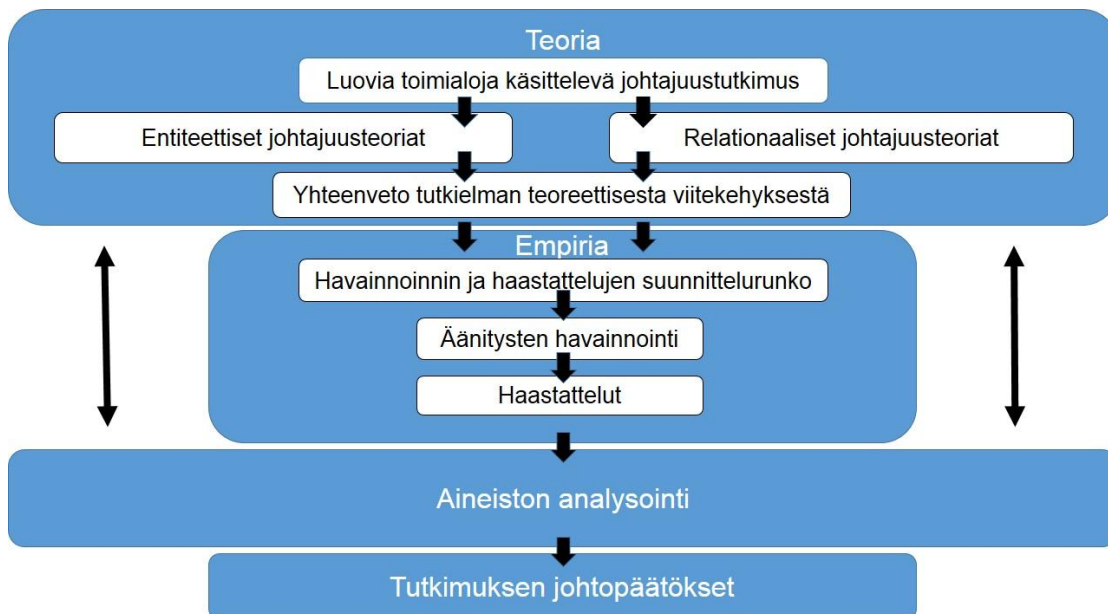
Uhl-Bien (2006) ei näe, että tällainen entiteettisten ja relationaalisten johtajuusnäkökulmien yhdistely aiheuttaisi ristiriitoja, vaan hänen mukaansa nämä erilaiset näkökulmat voivat päinvastoin olla toisiaan tukevia. Tämän tutkielman hyödyntämällä duaalisella teoreettisella fokuksella pyritäänkin saavuttamaan mahdollisimman kattava kokonaiskuva artistin ja musiikintuottajan välisestä johtajuussuhteesta ja vuorovaikutuksesta.

1.4 Tutkimuksen kulku

Tässä tutkielmassa pyritään syventymään musiikintuottajan ja artistin väliseen vuorovaikutukseen ja johtajuussuhteeseen. Tutkimuksen ensimmäisessä vaiheessa perehdytään akateemisen tutkimuskentän tähänastisiin löydöksiin koskien johtajuutta ja erityisesti johtajuutta luovilla toimialoilla. Tutkielman teoreettisessa osiossa perehdytään yhtäältä johtajuutta yksilöllisinä kyvykkyyksinä painottaviin entiteettiteorioihin ja toisaalta johtajuuden moniäänisyyttä ja sosiaalista konstruktia korostavaan relationaalisen johtajuuden teoriaan ja johtajuuden monikollisuuden erilaisiin muotoihin. Näiden erilaisten löydösten perusteella teoreettisen osion päätteeksi luodaan johtajuusnäkökulmat yhteen nivova teoreettinen viitekehys, jota hyödynnetään sitten tutkielman empiirisessä vaiheessa havainnoinnin ja haastattelujen suunnittelurunkona.

Teoriavaiheen jälkeen tutkielmassa perehdytään empiirisesti artistin ja musiikintuottajan väliseen vuorovaikutussuhteeseen ja johtajuuteen. Aineiston keruu tapahtuu puolistrukturoidun havainnoinnin ja puolistrukturoitujen teemahaastattelujen keinoin. Aineistoa on kerätty tässä tutkimuksessa useassa eri äänitysprosessissa: ensin on toteutettu harjoitushavainnointi ja -haastattelu yhtyeen Saints of Winter rumpuäänityksissä, ja tämän jälkeen aineistoa on kerätty pitkäjänteisesti havainnoiden kahden Sleepwalking Marching Band -yhtyeen kappaleen äänitysprosessia.

Aineiston analysoinnin vaiheessa tarkastellaan yhtäaikaaisesti kerättyä havainnointi- ja haastatteluaineistoa sekä teoreettisessa viitekehyksessä esille nousevia näkökulmia. Aineiston huolellisen analysoinnin ja tämän kautta syntyvän keskustelun pohjalta pyritään vastaamaan tutkimuksen alussa esitettyihin tutkimuskysymyksiin. Lopuksi tutkielmassa käsitellään vielä tutkimuksen aikana esille nousseita rajoituksia sekä ajatuksia aihealueen jatkotutkimustarpeita silmällä pitäen. Tämän tutkimuksen kulkua on mallinnettu kuviossa 1.



Kuvio 1. Tutkielman kulku

2. JOHTAJUUDEN ENTITEETTINÄKÖKULMAT JA RELATIONAALINEN JOHTAJUUS

Tässä tutkielman toisessa luvussa luodaan katsaus johtajuutta koskevaan akateemiseen kirjallisuuteen. Teoreettinen viitekehys on tässä tutkielmassa kaksiosainen: ensin perehdytään perinteisiin entiteettisiin johtajuusnäkökulmiin organisaatioissa ja luovilla toimialoilla, ja tämän jälkeen tarkastellaan viime vuosina yleistynyttä näkemystä johtajuuden relationaalisuudesta. Entiteettiteorioiden ja relationaalisten johtajuusnäkökulmien sijaan voidaan puhua myös erottelusta johtajuutta yksilöllisinä kompetensseina (engl. leadership as individual competences) käsittelevän ja johtajuutta relationaalisina käytäntöinä (engl. leadership as relational practices) käsittelevän kirjallisuuden välillä (Crevani ym. 2010; Carroll ym. 2008). Kirjallisuuskatsauksen loppuksi pyritään luomaan synteesi käsitellyistä teorioista, ja tätä syntyynyttä viitekehystä hyödynnetään sitten tutkielman empiirisessä osiossa puolistrukturoitujen teemahaastattelujen ja puolistrukturoidun havainnoinnin lähtökohtana.

Johtajuustutkimus on lähtenyt liikkeelle piirreteorioista, joissa etsittiin ideaalisia johtajuuspiirteitä tieteellisiä metodeita hyväksikäyttäen (House & Adaitya 1997, 410 - 411). Niin sanotuissa tilanneteorioissa taas todettiin, että erilaiset alaiset (engl. follower) ovat erilaisessa kypsyyssvaiheessa tehtävistään riippuen, ja eri tilanteet vaativat siten erityyppistä johtamista. (Grint 2011). Myöhemmässä tutkimuksessa nämä niin sanotut johtajakeskeiset näkökulmat todettiin tehottomiksi, ja sen sijaan alettiin korostaa kontekstin merkitystä johtajuudessa. Näissä kontekstuaalisissa tutkimuksissa selvitettiin, että erilaiset johtajuustyyli soveltuivat erityyppisiin konteksteihin. Samalla myös selvisi, että johtajat voivat kehittää tällaisia objektiivisia ominaisuuksia, eikä niiden tarvitse olla niin sanotusti synnynnäisiä (House & Adaitya 1997; Hansen, Ropo & Sauer 2007). Kontekstia painottavat tutkimukset avasivat hiljalleen oven relationaalisten näkökulmien synnylle (Uhl-Bien 2006; Prokki 2013, 35).

1980-luvulla johtajuustutkimus alkoi kiinnittää huomiota myös johdettaviin, ja tutkimuksesta tuli suhdeorientoituneempaa. (Uhl-Bien 2006; Prokki 2013, 35). Uhl-Bien kategorisoi nämä suhdenäkökulmat (relationship-oriented leadership) LMX-teoriaan,

Hollanderin suhdeteoriaan, karismaattiseen teoriaan, sosiaalisiin verkostoihin sekä Rostin jälkiteolliseen johtajuuteen (Uhl-Bien 2006). Hansen ym. taas viittaavat transformationaaliseen, visionaariseen ja autenttiseen näkökulmaan, jotka siirsivät fokusta kohti suhdeorientaatiota (Hansen ym. 2007).

On muistettava, että vaikka nämä suhdeorientoituneet teoriat keskittyvätkin johtajien ja alaisten välisiin suhteisiin, ne ovat joka tapauksessa niin sanotusti johtajakeskeisiä teorioita (Prokki 2013, 34-37). Näiden suhdeorientoituneiden teorioiden epistemologiset ja ontologiset lähtökohdat ovat hyvin erityyppisiä kuin luvussa 2.2 esiteltävän näkökulman, jonka mukaan johtajuus syntyy organisaation jäsenten välisessä sosiaalisessa vuorovaikutuksessa. Siinä missä perinteiset johtajuusteoriat keskittyvät johtajuussuhteisiin yksilön tai entiteetin näkökulmasta, relationaalinen näkökulma keskittyy organisaation jäsenten välisen interaktion muodostamaan ”välitilaan” (Ladkin 2010; Uhl-Bien 2006).

Tässä tutkielmassa keskitytään luovassa työssä esiintyvän johtajuussuhteen kuvaamiseen. Mahdollisimman kattavan ja kokonaisvaltaisen johtajuuskuvan synnyttämiseksi johtajuutta on kuvattu luovilla toimialoilla niin entiteettisistä kuin relationaalisistakin näkökulmista. Luovan työn tutkimuksessa johtajuuden entiteettinäkökulmista ovat nousseet esille erityisesti luovien ihmisten johtamisen teoria sekä karismaattinen, visionäärinen, autenttinen ja transformationaalinen johtajuus erilaisilla luovilla toimialoilla (Mumford ym. 2002; Hunt et al. 2004; Murphy & Ensher 2008; Boerner & Gebert 2012). Luovassa työssä, esimerkiksi sinfoniaorkesterin kapellimestarin ja muusikoiden välillä, ilmenevää johtajuuden vuorovaikutuksellisuutta ja relationaalisuutta on puolestaan tutkittu muun muassa johtajuuden esteettisyyden ja erityisesti kuuntelun näkökulmasta (Koivunen & Wennes 2011). Luovia toimialoja koskevia aiempia johtajuustutkimuksia on koottu yhteen taulukkoon 1.

AIHE	TULOKSET	TEKIJÄT
ENTITEETTISET JOHTAJUUSTUTKIMUKSET		
Kapellimestarit transformationaalisina johtajina.	Sinfoniaorkesterien transformationaaliset johtajat parantavat kokoonpanon diversiteetin positiivisia vaikutuksia ideoiden luomisen vaiheessa ja samanaikaisesti vähentävät diversiteetin negatiivisia vaikutuksia ideoiden integraation vaiheessa.	Boerner S. & Gebert D. 2012.
Kapellimestareiden ja sinfoniaorkesterimuusikoiden välinen johtajuussuhde; uudet näkökulmat luovien ihmisten johtamiseen horisontaalisissa organisaatioissa.	Competing Values Framework - näkökulman yhdistäminen luovien ihmisten johtamisen teoriaan: ehdotukset orkesterin ja kapellimestarin välisen johtajuuden ja muusikkojen luovuuden tarkasteluun.	Hunt, J., Stelluto, G., & Hooijberg, R. 2004.
Luovan työn tekijöiden luovuutta edistävä johtajuuskäyttäytyminen; suorat ja epäsuorat vaikutustaktiikat.	Luovan työn tulosten ja tiettyjen johtajuustyylien välillä on positiivista korrelaatiota: ehdotukset tarpeellisista luovien ihmisten johtajien piirteistä.	Mumford, M., Scott, G., Gaddis, B., Strange, J. 2002.
Tv-ohjaajien muodostamien luovien tiimien johtaminen; jaettu karismaattinen johtajuus tv-produktiossa.	Karismaattinen johtajuus on tärkeä näkökulma televisio-ohjaajien johtajuusroolin kuvaamisessa. Ohjaajat osoittavat toiminnassaan monia karismaattisia käyttäytymismalleja.	Murphy, S. & Ensher, E. 2008.
RELATIONAALISET JOHTAJUUSTUTKIMUKSET		
Tarinat jazz-muusikoiden toiminnan merkityksellistämässä; epämuodollinen tarinankerronta sensemaking- ja sensegiving-mekanismina.	Epämuodollinen tarinankerronta on merkittävä sensemaking- ja sensegiving-mekanismit jazz-orkestereissa.	Humphreys, M., Ucbasaran, D., Lockett, A. 2012.
Esteettinen ja relationaalinen johtajuus kapellimestarin ja sinfoniaorkesterin välisessä suhteessa.	Johtajuus kapellimestarin ja orkesterin välisenä relationaalisena prosessina. Kolme dimensiota kapellimestareiden johtajuuden tarkasteluun: relationaalinen kuunteleminen, esteettinen arviointi ja kinesteettinen empatia.	Koivunen, N. & Wennes, G. 2011.
Johtajuuden sosiaalinen konstruointuminen R&D-prosessissa.	Johtajuustyö tuotekehitysprosessissa sisältää ongelmien, vastuualueiden ja identiteettien sosiaalista konstruktioita.	Lindgren, M., & Packendorff, J. 2011.
Esteettinen johtajuus elokuvaproduktiossa; taide johtaa produktiota; alistumisen estetiikka.	Esteettinen johtajuus koostuu jatkuvasta neuvottelusta kaikkien produktio osallisten välillä; taide johtaa produktiota yksilöiden sijaan.	Soila-Wadman, M. 2007.

Taulukko 1. Entiteettisiä ja relationaalisia johtajuustutkimuksia luovilla toimialoilla

2.1 Johtajuuden entiteettinäkökulmat

Johtajakeskeiset teorit hallitsivat johtajuustutkimusta lähes koko 1900-luvun ajan, ja johtajuutta on pidetty pitkään yksittäisen johtajan ominaisuutena. Muun muassa karisma, johtajan käyttäytyminen ja erilaisten johtajien tyyli ovat olleet tutkimuksen keskiössä. (Grint 2011; Prokki 2013, 34) Tällöin johtajiin on kohdistettu myös kohtuuttomia odotuksia organisaation menestykseen tai menestymättömyyteen liittyen (Ladkin 2010). Tässä tutkielman ensimmäisessä teoreettisessa osassa tarkkaillaan sellaisia entiteettiteorioita, jotka ovat nousseet aiemmassa luovia aloja koskevassa tutkimuksessa esille: erityisesti luovilla toimialoilla on korostettu karismaattisen ja transformationaalisen johtajuuden merkitystä (Murphy & Ensher 2008; Boerner & Gebert 2012). Lisäksi merkittävään asemaan ovat nousseet Mumfordin teoria luovuuden johtamisesta (Mumford ym. 2002) sekä johtajuustutkimus klassisen musiikin ja jazz-musiikin kentällä (Hunt ym. 2004; Boerner & Gebert 2012; Humphreys ym. 2012).

Entiteettiteorioiden sijaan voidaan puhua myös niin sanotuista yksilöllisiä kompetensseja korostavista teorioista (Carroll ym. 2008, 363-365). Boyatzisin (1982, 21) mukaan kompetenssit ovat perimmäisiä yksilön luonteenpiirteitä, jotka ovat kausaalisessa suhteessa tehokkaaseen työsuoriutumiseen. Kompetenssinäkökulmilla on tapana korostaa kontekstistaan eristyksissä toimivien yksilöiden tekoja ja suorituksia. Ne keskittyvät siis yksilötason analyysiin eivätkä yleensä ankkuroidu yksilöiden välisiin suhteisiin tai kontekstiinsa. (Carroll ym. 2008, 363-365). Muun muassa Bolden ja Gosling (2006, 158) ovat kritisoineet yksilöiden kompetensseja korostavia teorioita toteamalla, etteivät ne tarjoa riittävän rikasta sanastoa kompleksiselle, herkälle ja tilanteelliselle ajattelutavalle, jota johtajuustutkimus edellyttää.

Koivunen kuvaa kirjassaan 'Leadership in Symphony Orchestras' (2003, 188-197) tätä yksilöiden kyvykkyyksiä korostavaa johtajuusnäkökulmaa visuaalisen johtajuuskulttuurin käsitteellä. Visuaaliselle johtajuuskulttuurille on Koivusen (2003, 188-197) mukaan tyypillistä yksilön korostaminen, organisaation erottelu hierarkkisesti esimiehiin ja alaisiin sekä pysyvyyden ja mitattavissa olevien lopputulosten painottaminen. Visuaalisuudessa objektivoidaan subjektiivinen eli ilmaistaan asiat yksitulkintaisin sanoin ja kuvioin eikä huomioida sosiaalisia prosesseja. Organisatorisia

prosesseja ei pidetä yhtä suuressa arvossa kuin mitattavia tuloksia. Visuaalisessa johtajuuskulttuurissa visionääriset yksilöt organisaation huipulla osaavat nähdä tulevaisuuteen ja luovat näiden näkemystensä pohjalta visioita. Visuaalista johtajuuskulttuuria kuvaa myös johtajien näkeminen sankareina, jotka erottuvat ”tavallisista ihmisistä” ja ymmärtävät organisaation toimintaa alaisiaan paremmin, sekä tunteiden piilottelu ja yksilöllisyyden korostaminen. (Koivunen 2003, 189-192) Koivunen tutkii kirjassaan (2003) johtajuutta sinfoniaorkestereissa diskurssianalyysin keinoin ja toteaa, että visuaalisella johtajuudella ja vahvoilla visionäärisillä johtajilla on kysyntää sinfoniaorkestereissa. Tämän tutkielman empiirisessä osiossa pyritään selventämään, esiintyykö myös artistin ja musiikintuottajan välisessä suhteessa tällaisia yksilöiden kyvykkyyksiä painottavia elementtejä.

Johtajien kompetensseja ja johtajuuden visuaalisuutta korostavista entiteettiteorioista kenties keskeisimpiä ovat karismaattisen ja transformationaalisen johtajuuden teoreettiset viitekehykset (Bass 1985; Conger 1989), joita käsitellään tutkielman teoreettisessä osuudessa seuraavaksi. Tämän jälkeen käsitellään vielä Mumfordin ym. (2002) esittelemää luovien ihmisten johtamisen teoriaa.

2.1.1 Karismaattinen johtajuus

Karisma-termi on alun perin kreikan kieltä, ja sillä viitataan jumalalliseen lahjaan, kuten kykyyn suorittaa ihmeitä tai ennustaa tulevaisuutta (Weber 1947; Yukl 2010, 263). Karisman käsitteen toi tieteelliseen keskusteluun Weber (1947), joka viittasi karismaattisuuteen yhtenä kolmesta auktoriteettityypistä traditionaalisen vallan ja asemavallan rinnalla. Hänen mukaansa karismaattisuuden tuoma auktoriteetti perustui seuraajien käsityksiin johtajasta poikkeuksellisena yksilönä (Weber 1947). Vaikka Weberin kuvausta karismaattisuudesta on syytetty spesifyden puutteesta (Conger & Kanungo 1987, 638), se on toiminut lähtökohtana monille uuskarismaattisille johtajuustutkimuksille. Nämä uudet teoriat ovat pyrkineet laajentamaan karismaattisuuden tutkimusta keskittymällä karismaattisten johtajien motiiveihin ja käyttäytymiseen sekä vaikuttamisen psykologisiin prosesseihin (Yukl 2010, 263).

Congerin, Kanungon ja Menonin (2000, 748) mukaan karismaattisuus on attributiivinen ilmiö, joka perustuu johdettavien havaintoihin johtajastaan. Seuraajien näkemykset

johtajan karismaattisuudesta taas määrittyvät johtajan käyttäytymisen, kokemuksen ja tilanteellisten tekijöiden pohjalta (Yukl 2010, 264). Karismaattisuus yhdistetään Yuklin (2010, 264) mukaan yleensä johtajiin, jotka viestittävät status quosta poikkeavaa mutta saavutettavissa olevaa visiota ja jotka hyödyntävät epätyypillisiä keinoja tämän vision saavuttamisessa – tällöin johtajan nähdään olevan tavanomaisesta poikkeava yksilö. Karismaattisina nähdyt johtajat ottavat tavallista enemmän henkilökohtaisia riskejä, tekevät uhrauksia tavoitteidensa saavuttamiseksi ja pyrkivät saavuttamaan alaistensa luottamuksen. Karismaattiset johtajat ovat tyypillisesti itsevarmoja omaa asiaansa ajaessaan ja pyrkivät tartuttamaan varmuuttaan ja innostuneisuuttaan myös alaisiinsa. (Yukl 2010, 265)

Visionäärisyys on keskeinen osa karismaattista johtajuutta (Conger & Kanungo 1994). Westley ja Mintzberg (1989) kuvaavat visionäärisyyttä vaikutusprosessiksi, joka etenee ideasta eli visiosta kommunikaation eli sanojen kautta valtaistamiseksi eli toiminnaksi. Westley ja Mintzberg vertaavat leikkisästi visionääristä johtajuusprosessia injektioruiskuksi, jonka aktiivinen ainesosa eli visio asetetaan ruiskuun eli kommunikaatioon ja piikitetään potilaaseen eli alaiseen (Westley & Mintzberg 1989, 18). Karismaattiset johtajat pyrkivät Koivusen (2003, 195) mukaan viestimään visiotaan tavoilla, jotka sopivat yhteen alaisten arvomaailman ja ihanteiden kanssa. Karismaattinen johtajuus on tyypillisesti nähty merkittävänä osana muutosjohtamista, ja karismaattista johtajaa on perinteisesti pidetty eräänlaisena roolimallina muutosta etsiville seuraajilleen. Peltosen (2008, 129) mukaan karismaattinen johtaja pystyy asettamaan syvästi merkityksellisen päämäärän, jonka saavuttamisesta tulee karismaattisen liikkeen intohimoisesti ajama tavoite. Murphyn ja Ensherin (2008, 336) mukaan karismaattisessa johtajuudessa on kuitenkin laajemmin kyse siitä, että johtaja vaikuttaa alaisiinsa erilaisten myönteisten tulosten – esimerkiksi paremman suorituskyvyn, motivaation ja työtyytyväisyyden – saavuttamiseksi. Karismaattista johtajuutta ilmenee tutkijoiden mukaan monilla organisatorisilla tasoilla sekä yksilö- että ryhmäkontekstissa (Murphy & Ensher 2008, 336). Johtajien on pyrittävä aistimaan ympäristössä ilmeneviä muutoksia sekä alaistensa tarpeita ja arvoja identifioidakseen vision, joka on innovatiivinen, relevantti, oikea-aikainen ja houkutteleva (Conger 1989). Congerin ja Kanungon (1994) mukaan karismaattiset johtajat hyödyntävät työssään kuutta käyttäytymismallia: strategista visiointia ja kommunikaatiokäyttäytymistä, herkkyyttä ympäristölle, epäkonventionaalista käyttäytymistä, henkilökohtaista riskiä, herkkyyttä organisaation

jäsenen tarpeille ja status quosta poikkeamista. Karismaattiset johtajat hyödyntävät näitä käyttäytymismalleja muutoksen läpiviennissä luodessaan ja kommunikoidessaan visiotaan ja muuntaessaan organisaation toimintaa kohti haluttua uutta suuntaa (Conger & Kanungo 1994).

Murphy ja Ensher (2008) ovat tutkineet karismaattista johtajuutta luovilla toimialoilla keskittyen tv-ohjaajien muodostamien luovien tiimien johtamiseen. Tutkijat ovat ottaneet tutkimuksessaan perinteisestä yhteen hahmoon keskittyvästä johtajuustutkimuksesta poikkeavan suunnan ja kuvaavat ”jaettua karismaattista johtajuutta”. (Murphy & Ensher 2008, 338) Jaettu johtajuus sisältää Coxin ym. (2003, 171) mukaan vastavuoroisia vaikutusprosesseja tiimin jäsenten välillä, jolloin vaikutusprosessin agentti ja kohde vaihtuvat muun muassa tiimin tehtävästä sekä jäsenten taidoista ja kyvyistä riippuen. Tällöin esimerkiksi luovan tiimin johtaja voi harjoittaa karismaattista jaettua johtajuutta valmistamalla tietä yhteistoiminnalle vakuuttavan vision avulla ja jakamalla tämän jälkeen vetovastuuta muille tiimin jäsenille prosessin eri vaiheissa (Murphy & Ensher 2008, 338). Murphyn ja Ensherin teettämistä haastatteluista ilmeni, että Congerin ja Kanungon (1994) kehittämä karismaattinen johtajuusteoria on hyvä metodi luovien tiimien johtajuuden tutkimiseen. Esimerkiksi visio nostettiin tärkeäksi johtajuuselementiksi haastattelusta toiseen, joskin sen viestimisen keinot vaihtelivat hyvin suorasta ja yksisuuntaisesti ohjaajalta muille tuotantotiimin jäsenille kulkevasta visiosta jaettuun ja päämäärättömästi etenevään vapaaseen visiointiin. Haastatteluissa nousi esiin myös johtajan tarve ”herkistyä” muiden ryhmän jäsenten tarpeille ja ympäristön tarpeille sekä tarve riskinottoon ja status quosta irtautumiseen – kaikki Congerin ja Kanungon (1994) esittelemät karismaattisen johtajuuden osa-alueet nousivat siis esille myös luovalla toimialalla toteutetuissa haastatteluissa. (Murphy & Ensher 2008) Toisin kuin Conger ja Kanungo (1994), Murphy ja Ensher (2008, 347-348) tosin korostavat tv-ohjaajien käyttäytyvän kompleksisesti ja hyödyntävän monessa mielessä jaetun johtajuuden periaatteita omassa toiminnassaan.

Karismaattisuudella voi olla myös varjopuolensa. Howell ja Avolio (1992, 45) ovat tutkimuksessaan jakaneet karismaattisen johtajuuden eettiseen ja epäeettiseen karismaattiseen johtajuuteen. Siinä missä eettinen karismaattinen johtaja käyttää valtaansa palvelukseen toisia, epäeettinen karismaattinen johtaja käyttää valtaansa vain oman edun tavoitteluun. Eettinen karisma perustuu kaksisuuntaiseen kommunikointiin ja

vision muodostamiseen linjassa johdettavien tarpeiden kanssa, kun taas epäeettisessä karismissa yksisuuntainen kommunikaatio johtaa johtajan henkilökohtaisten visioiden dominointiin. (Howell & Avolio 1992, 45). Lisäksi karismaattisen johtajan luottamus omaan osaamiseen voi johtaa siihen, että oman vision ongelmia ei havaita eikä tehdyistä virheistä opita (Yukl 2010, 275). Monissa tutkimuksissa on todettu, että johtajan karismaattisuus ei ole edes muutosten aikaansaannin kannalta välttämätöntä: monia kyvykkäitä muutosjohtajia ei Yuklin (2010, 277) mukaan ole pidetty lainkaan karismaattisina vaan ennemminkin transformationaalisina johtajina.

2.1.2 Transformationaalinen johtajuus

Transformationaalisen johtajuutta käsitteli ensi kertaa James McGregor Burns vuonna 1978 (Burns 1978), joskin tarkalleen ottaen hän käytti ilmiöstä termiä transforming leadership (suom. muuttava johtajuus). Burnsin mukaan transforming leadership - ilmiössä on kyse siitä, että johtajat ja seuraajat avustavat toisiaan tavoitellessaan korkeampaa moraalin ja motivaation tasoa työssään: johtajan on toimittava alaisilleen esikuvana ja kannustettava heitä omalla esimerkillään. (Burns 1978) Muuttavan johtajuuden vastinparina Burns esitteli transaktionaalisen johtajuuden käsitteen. Transaktionaalisessa johtajuudessa johtajat motivoivat seuraajiaan yksinkertaisesti tarjoamalla palkkioita seuraajien suorittamista palveluista ja rankaisemalla huonoista suorituksista, eli toisin sanoen transaktionaalinen johtajuus pohjautuu yksinomaan johtajan asemavaltaan. (Burns 1978) Bernard M. Bass laajensi johtajuustutkimusta vuonna 1985 kirjassaan Leadership and Performance Beyond Expectations esittelemällä transformationaalisen johtajuuden käsitteen. Bassin ja Avolion (1991) mukaan transaktionaalinen johtajuus ei huomioi motivaation ja inspiroinnin merkitystä johtajuudessa ja on täten passiivisempaa ja tehottomampaa kuin transformationaalinen johtajuus. Barling ja Cooper (2008) ovat kuitenkin todenneet, että transformationaalinen ja transaktionaalinen johtajuus ovat parhaimmillaan toisiaan tukevia ja täydentäviä johtajuusnäkömääksiä eikä niitä tarvitse kilpailuttaa keskenään.

Transformationaalinen johtajuus on muutosorientoitunut johtajuusmalli, joka jakautuu Bassin mukaan neljään komponenttiin: työntekijöiden yksilöllisten tarpeiden huomioimiseen, älylliseen stimulointiin, inspiroivaan motivointiin sekä työntekijöiden roolimallina toimimiseen (Bass 1985). Transformationaalisen johtajan on siis Bassin

mukaan ensinnäkin onnistuttava luomaan kannustava ilmapiiri, jossa jokaisen työntekijän tarpeet huomioidaan yksilöllisesti ja jossa osoitetaan kiinnostusta työntekijöiden työssä kehittymiseen sekä fyysiseen ja psyykkiseen hyvinvointiin. Toiseksi transformationaalisen johtajan on kannustettava työntekijöitään ajattelemaan luovasti ja innovatiivisesti ja kyseenalaistamaan vallalla olevia arvoja ja uskomuksia tavoitteenaan työntekijöiden itsevarmuuden kasvattaminen ja työhyvinvoinnin lisääminen. Kolmanneksi johtajan on inspiroitava ja motivoitava alaisiaan. Tämä onnistuu Bassin mukaan selkeän organisatorisen vision viestimisen avulla: vision tehtävä on luoda tulevaisuudenkuva, joka inspiroi ja motivoi alaisia ponnistelemaan kovempaa ja toimimaan ryhmänsä ja organisaationsa parhaaksi. (Bass 1985) Koivusen (2003, 195) mukaan visiolla ruokitaan alaisten halua olla tarpeellinen osa organisaatiota ja fasilitoidaan työntekijöiden päätöksentekoa, aloitekykyä ja tahdikkuutta kaikilla organisaation tasoilla. Transformationaalisen johtajuuden viimeinen osa-alue – työntekijöiden roolimallina toimiminen – taas viittaa siihen, että oikein toimimalla johtaja voi saavuttaa työntekijöidensä luottamuksen ja kunnioituksen toimiessaan esikuvana kaikille organisaation jäsenille (Bass 1985).

Mumford ym. (2002) kritisoi transformationaalisen johtajuusmallin hyödyntämistä luovilla toimialoilla toteamalla, että luovien toimialojen työntekijät ovat jo valmiiksi hyvin motivoituneita, eikä tällöin johtajan tarvitse keskittyä inspiroimaan ja motivoimaan alaisiaan. Tärkeämpää on pyrkiä johtajana kanavoimaan tuota työntekijöiden luovuutta oikealla tavalla. (Mumford ym. 2002) Gumusluoglun ja Ilsevin (2009, 461) mukaan transformationaalisella johtajuudella on kuitenkin myönteisiä vaikutuksia myös työntekijöiden luovuuteen. Gumusluoglun ja Ilsevin (2009, 462) mukaan Bassin esittelemät neljä transformationaalisen johtajuuden osa-aluetta toimivat yksilön luovuutta edesauttavina voimina: yksilöiden tarpeiden huomioimisella pyritään rohkaisemaan ja tarjoamaan tunnustusta alaisille, älyllisellä stimuloinnilla kehitetään alaisten eksploratiivista ajattelua tarjoamalla tukea työntekijän innovoinnille, ja inspiroivan motiivoinnin keinoin rohkaistaan työntekijöitä luovan prosessin ideoiden generoinnin vaiheessa. Tästä seuraa Gumusluoglun ja Ilsevin mukaan työntekijöiden luontainen motivoituminen (engl. intrinsic motivation), joka puolestaan toimii tärkeänä lähteenä työntekijöiden harjoittamalle luovuudelle. (Gumusluoglu & Ilsev 2009, 462) Myös työntekijöiden tuntemus omasta tehokkuudestaan (engl. self-efficacy) johtaa parempaan luovuuteen työssä: transformationaalisen johtajan tulisi kehittää luovan työntekijän

tuntemusta omasta tehokkuudestaan, jotta työntekijät olisivat paremmin motivoituneita luomaan uusia ideoita. Kolmantena tekijänä Gumusluoglu ja Ilsev korostavat transformationaalisen johtajan rakentamaa emotionaalista suhdetta alaisiinsa, sillä työnantajan ja työntekijän välinen vahva emotionaalinen side voi johtaa työntekijöiden korkeampaan luovuuden tasoon. (Gumusluoglu & Ilsev 2009, 462-463)

Täyttä yksimielisyyttä transformationaalisen johtajuuden vaikutuksista luovuuteen ei ole saavutettu: esimerkiksi Jaussin ja Dionnen (2003) toteuttamissa empiirisissä tutkimuksissa ei havaittu transformationaalisen johtajuuden vaikuttavan yksilöiden luovuuteen, kun taas Shinin ja Zhoun (2003) tutkimuksen empiirisessä osiossa havaittiin selkeä positiivinen yhteys transformationaalisen johtajuuden ja työntekijöiden luovuuden välillä. Gumusluoglu ja Ilsev päätyvät oman tutkimuksensa empirian pohjalta toteamaan, että transformationaalisella johtajuudella on positiivinen yhteys työntekijöiden luovuuden tasoon. He kuitenkin huomauttavat, että kyseinen tutkimus on toteutettu Turkissa, jota pidetään ”kollektiivisena” yhteiskuntana. Bassin (1990) mukaan transformationaalisen johtajuuden vaikutukset ovat vahvempia kollektiivisuutta korostavissa kuin yksilöllisyyttä korostavissa yhteisöissä. Täten transformationaalisen johtajuuden vaikutusta luovuuteen yksilöllisyyttä korostavassa musiikkiliiketoiminnan kontekstissa (ks. Feist 1999) voi olla vaikeampi todentaa. Transformationaalista johtajuutta on kuitenkin tutkittu rytmimusiikin sijaan paljon klassisen musiikin kontekstissa.

Muiden muassa Hunt ym. (2004), Boerner & Gebert (2012) sekä Koivunen (2003) ovat tutkineet sinfoniaorkesterien johtajien eli kapellimestarien harjoittamaa johtajuutta. Perinteinen käsitys tutkijoiden keskuudessa tuntuu olevan se, että transformationaalinen, karismaattinen ja visionäärinen johtajuus soveltuvat johtajuusnäkökulmina erinomaisesti klassisen musiikin johtamiseen (Boerner & Gebert 2012, 347). Toisaalta Koivunen ja Wennes (2011) ovat tutkineet sinfoniaorkestereissa ilmenevää johtajuutta täysin erilaisesta näkökulmasta relationaalisia käytäntöjä ja johtajuuden esteettisyyttä tarkastellen – tähän tutkimusnäkökulmaan palataan tarkemmin luvussa 2.2.

Transformationaalisen johtajuuden toimivuutta klassisen musiikin kontekstissa on perusteltu monilla tavoilla. Atikin (1994, 6) mukaan transformationaalinen johtajuus pitää sisällään vastuiden jakoa ja hierarkkisten rajojen rikkomista, jolloin jää paljon tilaa

muusikoiden kehittämiseksi ja kehittymiseksi. Mintzberg puolestaan vertaa muusikoita korkeasti koulutettuihin ja luotettuihin tietotyöntekijöihin ja kuvaa orkesterin ja kapellimestarin suhdetta näennäisesti tasavertaiseksi: soittajien on hyväksyttävä kapellimestarinsa auktoriteetti, jotta esimies-alaisuhde voisi toimia (Mintzberg 1998). Boerner ym. (2004) esittävät artikkelissaan, että suuren orkesterin olosuhteissa keskitetty koordinaatio on välttämätöntä. Toisaalta he huomauttavat, että liian mekaanisella johtajuustyyllillä voi olla soittajien motivaatiota heikentäviä vaikutuksia. Tällöin tarvitaan ”karismaattista komponenttia”, jonka myötä soittajat sallivat omien vapauksiensa karistamisen parhaan mahdollisen taiteellisen tuloksen saavuttamiseksi. (Boerner ym. 2004, 469)

Transformationaalinen johtaja toimii Boernerin ja Gebertin (2012, 356) mukaan orkesterin jäsenten näkökulmasta karismaattisena roolimallina annetun työn luovan tulkinnan mahdollistamiseksi. Tulkinnallista visiotaan kommunikoimalla transformationaalinen johtaja jättää samanaikaisesti tilaa orkesterin jäsenten omille tulkinnoille (Atik 1994, 26). Transformationaalisen johtajan hyödyntämän älyllisen stimuloinnin avulla taas voidaan Boernerin ja von Streitin (2005) mukaan tulkita tuttua teosta uusista näkökulmista. Orkesterin jäsenet yksilöllisesti huomioimalla transformationaaliset johtajat puolestaan rohkaisevat soittajia ilmaisemaan omia yksilöllisiä näkökulmiaan (Boerner & Gebert 2012, 356). Samanaikaisesti transformationaaliset kapellimestarit pyrkivät myös rakentamaan joukkuehenkeä ja hyvää yhteistyöilmapiiriä orkesterin sisälle motivoimalla soittajia kollektiivisella visiollaan. Tämä johtaa Boernerin ja Gebertin (2012, 357) mukaan mahdollisten orkesterin sisäisten konfliktien välttämiseen.

Yuklin (1999) mukaan johtajuustutkimuksessa ei osata tehdä yksioikoista erottelua transformationaalisen ja karismaattisen johtajuusteorian välille: yleensä ne nähdään erillisinä joskin osittain päällekkäisinä prosesseina (Yukl 1999). Tästä huolimatta johtajuustutkimuksessa on usein esitetty, että johtaja voi olla karismaattinen olematta transformationaalinen ja toisaalta transformationaalinen olematta karismaattinen (Bass 1985). Niin transformationaalista kuin karismaattistakin johtajuusnäkökulmaa on kritisoitu monesta syystä. Tämän tutkielman näkökulmasta keskeisimmät syytökset liittyvät muun muassa siihen, etteivät nämä johtajuusteoriat huomioi tilanteellisia tekijöitä sekä siihen, että ne antavat turhan sankarillisen ja entiteettisen kuvan

johtajuudesta (Yukl 1999). Tilanteellisten tekijöiden tutkimisen puutetta Yukl (1999) perustelee esimerkiksi sillä, ettei tavallista mekanistista organisaatiota orgaanisemman rakenteen vaikutuksia transformationaaliseen johtajuuteen tunneta kovin hyvin. Esimerkiksi tämän tutkielman kiinnostuksen kohteena on artistin ja musiikintuottajan välinen johtajuussuhde, eikä näiden kahden osapuolen suhde muistuta lähimainkaan perinteistä esimies-alainen -suhdetta - pikemminkin kyse on kahden asiantuntijan välisestä yhteistoiminnasta. Transformationaalisen ja karismaattisen johtajuusteorian esittelemät sankarilliset johtajuuskuvat eivät siis joka tilanteessa tunnu käyvän yhteen tämän tutkielman empiirisen osion löydösten kanssa, kuten myöhemmin tutkimuksen empiirisessä osiossa käy ilmi.

2.1.3 Luovien ihmisten johtaminen

Mumford ym. (2002) toteavat, etteivät perinteiset johtajuusteoriat sovellu sellaisenaan luoville toimialoille, ja esittelevät oman luovien ihmisten johtamisen mallinsa. Mumford ym. (2002, 705) käsittelevät artikkelissaan ”Leading creative people: Orchestrating expertise and relationships” työntekijöiden luovuutta edistävää johtajuuskäyttäytymistä sekä esittelevät erilaisia suoria ja epäsuoria vaikutustaktiikoita, jotka ovat yhdenmukaisia luovien ihmisten tarpeiden kanssa.

Mumfordin ym. (2002, 708) mukaan luova työ vaatii alasta riippumatta monen tyyppistä asiantuntijuutta ja yhteistyötä eri asiantuntijoiden kanssa, mikä taas korostaa tarvetta johtajuudelle luovassa prosessissa. Esimerkiksi musiikkituotannossa tämä yhteistyön tarve voisi tarkoittaa yhteistyötä eri instrumentteja soittavien muusikoiden ja muiden luovan työn tekijöiden kesken. Luova työ toimii Mumfordin ym. (2002, 710) mukaan luovan ihmisen identiteetin lähteenä, ja ammatilliset saavutukset sekä niitä seuraavat tunnustukset toimivat tärkeinä motivaattoreina luoville ihmisille. Luovat ihmiset ovat Mumfordin ym. (2002, 710) mukaan avoimia ja uteliaita persoonia, mutta toisaalta myös usein sitoutumisongelmaisimpia ja arvostelevia paitsi omaa, myös muiden työtä kohtaan. Feistin (1999) mukaan luovien yksilöiden persoonallisuuspiirteet vaihtelevat kuitenkin vahvasti toimialasta ja taustasta riippuen, joten kaikkia luovia yksilöitä samanaikaisesti koskevia piirteitä on vaikea näyttää toteen.

Luovaa työtä johdettaessa johdetaan prosessia, jolla ei ole tarkkaa päämäärää ja joka ei

nojaa edeltä määrättyihin rakenteisiin: johtajan on luotava nämä rakenteet itse luovan työn kompleksissa ja dynaamisessa ympäristössä (Mumford ym. 2002, 710). Luovan työn johtamisessa on lisäksi toimittava alituisessa tuottavuuden ja luovuuden tavoittelun ristiriidassa (Caves 2003), eikä luovan työn johtaja voi myöskään nojautua asemavaltaansa ja organisatoriseen sitoutumiseen työssään – johtajuus on saavutettava muilla keinoilla (Mumford ym. 2002, 710 – 712). Mumfordin ym. (2002, 710 - 712) mukaan esimerkiksi tekninen osaaminen ja luovat ongelmanratkaisutaidot nousevat keskeiseen asemaan luovien ihmisten johtamisessa. Muun muassa klassista musiikkia käsittelevässä johtajuustutkimuksessa on todettu, että kapellimestarin teknisellä osaamisella ja taustalla voi olla suuri merkitys johtajan ja johdettavien välisten valtasuhteiden syntymisen kannalta (Hunt ym. 2004; Koivunen 2003).

Luovien ihmisten johtamisen teoria myöntää, että transformationaalisella johtajuudella voidaan joissakin tilanteissa edistää luovuutta erityisesti motivoinnin ja älyllisen stimuloinnin osa-alueilla, mutta tästä huolimatta luovan johtajuuden teoria asennoituu kriittisesti transformationaalisen johtajuuden hyödyntämiseen luovaa työtä johdettaessa. (Mumford ym. 2002, 714 - 715) Mumford ym. (2002, 715) mukaan esimerkiksi johtajan oman persoonan ja vision korostaminen luovaa työtä johdettaessa voi johtaa luovien yksilöiden visioiden ja tavoitteiden hämärtymiseen ja hiljentämiseen. Johtajan visioinnin tulisikin Mumfordin ym. (2002, 716) mukaan kohdistua vain yleisten tuotantomissioiden asettamiseen ja työn tulosten saavuttamisen seurantaan. Toisaalta esimerkiksi Koivusen (2003, 124) sinfoniaorkesterin soittajille tekemissä haastatteluissa nostettiin usein esille tarve visionääriselle kapellimestarille, vahvalle suuntaa näyttävälle orkesterinjohtajalle. Tämä näkökulmien eroavaisuus selittynee jälleen erilaisten luovien toimialojen toisistaan erottuvilla lähtökohdilla ja tarpeilla.

Johtajan suunnittelukyvyt ovat Mumfordin ym. (2002, 716) mukaan tärkeitä luovien henkilöiden työn kannalta. Luovaa työtä johdettaessa on muun muassa huomioitava, että liian läheinen valvonta ja hyvin tarkat työsuunnitelmat voivat heikentää luovan työn tekijän suoriutumista. Täten suunnittelun ei tulisi fokusoida yhtä pientä työn osaa vaan työn etenemistä kokonaisuutena. (Mumford ym. 2002, 716) Lisäksi Mumford ym. (2002, 717) korostavat, että johtajan suunnittelutoiminta ja työn rakenteeseen puuttumisen tarve vaihtelevat luovan työn vaiheiden - idean luonnin, kehittämisen ja implementoinnin – mukaisesti. Esimerkiksi ideoiden kehittäminen vaatii runsaasti enemmän interaktiota

eri luovaan prosessiin osallistuvien tahojen kesken kuin idean luomisen vaihe. Mumford ym. (2002, 717) korostavatkin, että johtajien tulisi pyrkiä tarjoamaan juuri oikea määrä ohjausta ja tukea luovan prosessin eri vaiheista riippuen. Lisäksi Trevelyanin (2001) tutkimustulosten valossa luovan työn johtajan on löydettävä sopiva tasapaino kontrollin ja kontrolloimattomuuden välillä: tutkimuksen mukaan tietty kontrolli antaa johtajalle mahdollisuuden antaa oikea-aikaista tukea ja neuvoa, kun taas liian tiukka kontrolli heikentää luovia tuloksia luovan työn autonomian kärsiessä.

Mumford ym. esittelevät artikkelissaan (2002) erilaisia niin sanottuja suoria ja epäsuoria vaikutustaktiikoita, joilla pyritään kolmen erilaisen tarpeen yhtäaikaiseen onnistuneeseen johtamiseen. Mumfordin ym. mukaan johtajien on vähennettävä luovan prosessin stressiä ja epäselvyyttä ja samanaikaisesti maksimoitava sen haasteellisuus ja riskinotto, kannustettava luovaa työntekijää eksploraatioon ja samanaikaisesti varmistettava tuotteen aikataulullinen tuottaminen sekä kannustettava työntekijöitä yksilölliseen aloitteellisuuteen ja samanaikaisesti hyödynnettävä joukkoaktiiviteettien integraatiota. Nämä vaikutustaktiikat Mumford ym. jakavat ihmisten johtamista ja työn johtamista koskeviin taktiikoihin. (Mumford ym. 2002, 719)

Ihmisten johtamista koskeviin taktiikoihin kuuluu Mumfordin ym. (2002, 720) mukaan neljä ydinelementtiä: älyllinen stimulointi, osallistuminen, tuki ja vapaus. Älyllisen stimuloinnin periaatteet ovat hyvin samanlaiset kuin transformationaalisen johtajuuden teoriassakin (ks. Bass 1985), mutta osallistumisen näkökulma toimii hieman erilaisella periaatteella: Mumfordin ym. (2002, 720) mukaan luovan työn tekijöitä ei nimittäin erikseen tarvitse motivoida, sillä he ovat jo valmiiksi hyvin motivoituneita tekemään työtään. Sen sijaan on keskityttävä siihen, miten tuo motivaatio ohjataan luovan prosessin onnistumisen kannalta oikeisiin asioihin. Ihmisten johtamisen taktiikoiden kolmatta ydinelementtiä eli tukea käsitellessään Mumford ym. (2002, 723) korostavat, että luovalle työlle ei saisi esittää kritiikkiä liian aikaisessa vaiheessa idean vasta hakiessa muotoaan. Työn tukemisen osalta taas on keskeistä, että luovilla ihmisillä on pääsy tarvittaviin resursseihin, jotta uusia ideoita voidaan generoida ja implementoida. Sosiaalista tukea tarjottaessa taas pyritään parantamaan luovan ihmisen omanarvontuntoa. Ihmisten johtamisen taktiikoiden neljäs ydinelementti vapaus tarkoittaa ennen kaikkea sitä, että luovalle yksilölle tilaa tavoitella omia oivalluksiaan. (Mumford ym. 2002, 723)

Mumfordin ym. (2002, 725) esittelemät luovan työn johtamisen taktiikat puolestaan käsittelevät ennen kaikkea luovan työn rakenteen johtamista. Parhaita luovan työn johtamisen vaikutustaktiikoita ovat Mumfordin ym. (2002, 725) mukaan muun muassa työtulosodotukset ja palautteen tarjoaminen, diversiteetin parantaminen sekä ryhmäkommunikaation ja ulkoisen informaationvaihdon tärkeyden korostaminen. Ensinnäkin yleiset työtulosodotukset eli objektiivit ovat Mumfordin ym. (2002, 725) mukaan keskeisiä, sillä ne mahdollistavat luovan työn ohjauksen puuttumatta tarkemmin siihen, miten luova yksilö työnsä tekee. Diversiteetin korostamista taas perustellaan luovan johtajuuden näkökulmasta Basadurin ja Headin (2001) näkemyksellä, jonka mukaan projektien, ihmisten ja ideoiden diversiteettiä lisäävät rakenteet edistävät luovuutta projekteissa. Luovan työn johtajat voivat panostaa diversiteettiin esimerkiksi vähentämällä työn koheesiota tuomalla erilaisilla taustoilla ja taidoilla varustettuja ihmisiä mukaan samaan luovaan projektiin. (Mumford ym. 2002, 728) Kellerin (2001) mukaan korkea diversiteetti erityisesti luovan prosessin loppuvaiheessa voi kuitenkin nostaa stressitasoa ja lisätä riskiä vakaviin konflikteihin, jolloin tavoitellun diversiteetin hinta voi joskus olla suurempi kuin sen kautta saavutettu hyöty. Kolmantena keskeisenä luovan työn johtamisen taktiikkana Mumford ym. (2002, 729) korostavat informaation vaihtoa ja kommunikointia niin luovan ryhmän sisällä kuin sen ulkopuolellakin: sisäisen ja ulkoisen kommunikaation positiiviset vaikutukset luovan työn onnistumiseen onkin todettu monissa alan tutkimuksissa (mm. Farris 1969; Keller 2001)

Harrisin (2009) mukaan luovan työn johtajan tulisi pyrkiä rakentamaan sellaista ympäristöä, joka edesauttaa luovan työn onnistumista. Harris (2009, 10) toteaa, että luovien johtajien tulisi esimerkiksi poistaa sellaisia rakenteellisia ja kulttuurisia raja-aitoja, jotka estävät luovien yksilöiden välisen yhteistyön ja dialogin. Hänen mukaansa luovuuden johtamisen keskeisin johtajuustehtävä onkin yhdistää erilaisia ihmisiä, ideoita ja ajattelutapoja toisiinsa. Harris perustelee näkemystään toteamalla, että luovuus syntyy interaktiossa ja yhdessä rakentamalla, jolloin erilaiset yhteisöt ovat välttämättömiä konteksteja luovuuden synnyttämiseksi (Harris 2009, 11). Luovaa yhteistyötä voidaan Mumfordin ym. (2002, 738 – 739) mukaan edesauttaa esimerkiksi ryhmän diversiteetin, avoimen kommunikaation sekä kriisinhallinnan keinoin.

Mumfordin ym. (2002) luomaan teoreettiseen näkemykseen luovasta johtajuudesta liittyy muutamia käytännön rajoituksia, jotka kirjoittajat ovat tuoneet itsekkin esille

artikkelissaan. Ensinnäkin Mumford ym. (2002, 736) myöntävät, että heidän artikkelinsa käsittelee luovien ihmisten johtamista yleisluontoisena ilmiönä, eikä siinä juuri erotella erilaisia luovia tieteenaloja toisistaan. Onhan toki selvää, että esimerkiksi elektroniikkaa valmistavassa organisaatiossa luovaa tuotekehitystyötä tekevät työntekijät voivat olla hyvin erityyppisiä johdettavia kuin albumiaan äänittävät muusikot. Esimerkiksi Feistin (1999) löydösten valossa artistit ovat kapinahenkisempiä ja levottomampia kuin auktoriteetit hyväksyvät ja tunnolliset tiedemiehet. Toinen Mumfordin ym. (2002, 737) esille nostama tutkimuksellinen rajoite liittyy organisatorisiin muutoksiin, jotka suosivat luovien ihmisten johtamisen teoriaa osallistavampia, interaktiivisempia ja orgaanisempia mekanismeja nykyaikaisissa organisaatioissa. Johtajuustutkimuksen alalla paljon käytetyn vertauksen mukaisesti nykyaikaisen asiantuntijuutta painottavan organisaation johtajan tulisikin käyttäytyä kuin jazz-orkesterin johtaja ja nähdä johtajuus jaettuna ja yhteistyössä syntyvänä ilmiönä (Mumford ym. 2002, 737).

2.2 Johtajuus sosiaalisena konstruktiona

Luvussa 2.2 käsitellään sellaisia johtajuusteorioita, jotka näkevät johtajuuden jaettuna, monikollisena tai sosiaalisesti vuorovaikutuksessa rakentuvana ilmiönä. Luvussa luodaan ensin katsaus relationaalisen johtajuuskoulukunnan taustatekijöihin sekä johtajuuden monikollisuutta korostaviin tutkimuksiin. Tämän jälkeen käsitellään johtajuutta vuorovaikutuksessa rakentuvana dialogisena prosessina sekä esteettisenä ilmiönä.

2.2.1 Relationaalisen johtajuuden taustaa

Liiketoiminta on 2000-luvulla muuttunut entistä muutosorientoituneemmaksi, dynaamisemmaksi ja epävarmemmaksi toimialasta riippumatta. Monet kulttuurivoimat ja arvosysteemit vaikuttavat nykyorganisaatioihin, ja uusia teknologioita syntyy kovaa vauhtia. (Prokki 2013, 11) Toimialamurrokset, uudet horisontaalit organisaatiomuodot sekä jatkuva markkinoiden muutostila ovat myös asettaneet koko perinteisen johtajuuskäsityksen uuteen valoon ja uudelleen käsiteltäväksi (Uhl-Bien 2006; Prokki 2013, 12). Johtajuustutkimus onkin siirtynyt perinteisestä yksilönäkökulmasta kohti johtajuuden käsittelyä yhteisöllisenä ilmiönä (Denis ym. 2012).

Bennisin (2007, 3) mukaan johtajuus perustuu yksinkertaisimmillaan tripodiin, joka koostuu johtajista, alaisista sekä yhteisistä tavoitteista, jotka halutaan saavuttaa. Drath ym. (2008, 635) kritisoivat tätä Bennisin näkemystä ja kääntävät huomion johtajuuden seurauksiin. He esittelevät oman johtajuuden tripodinsa, joka puolestaan koostuu suunnasta eli tavoitteiden ja päämäärien yksimielisyydestä, kollektiivisesta asettautumisesta näiden tavoitteiden taakse sekä sitoutumisesta eli työyhteisön jäsenten halukkuudesta asettaa omat intressinsä organisaation yhteisten etujen mukaisesti – tätä mallia tutkijat kutsuvat DAC-malliksi. (Drath ym. 2008, 635) Drathin ym. (2008, 635-637) mukaan tämä suunnan, asettautumisen ja sitoutumisen malli merkitsee johtajuuskäsitysten muuttumista: Johtajuuden kehittyminen tapahtuu yksilöiden vuorovaikutuksessa, ei niinkään johtajien ja alaisten välisissä autoritaarisissa suhteissa (Drath ym. 2008, 635-637). Kilpimaa (2013, 41) kritisoi omassa väitöskirjassaan DAC-mallia kysymällä, tarvitseeko nykyaikaisessa organisaatiossa edes pyrkiä yksimielisyyteen sen suunnasta, päämääristä ja tavoitteista. Kilpimaan mukaan DAC-malli saattaakin edistää pikemminkin organisaation vakautta kuin sen dynaamisuutta (Kilpimaa 2013, 41). Crevani, Lindgren ja Packendorff (2010, 81) puolestaan kritisoivat DAC-mallia siitä, että se etsii harmoniaa ja ”onnellisia loppuja” ja näkee ilmiöt alkavina ja loppuvina, kun taas prosessiontologinen ajattelu käsittelee interaktiota pikemminkin päättymättömänä tarinana.

Drathin ym. (2008) lisäksi monet muutkin johtajuustutkijat ovat huomioineet johtajuusilmiön vuorovaikutuksellisuuden. Vuorovaikutuksellisuuden voidaan itse asiassa nähdä nousseen jo LMX-teorian ja jaetun johtajuuden teorian jättämästä tutkimuksellisesta perinnöstä, sillä näiden teorioiden nähdään aikanaan valottaneen johtajan ja alaisten välisiä suhteita ennennäkemättömällä tavalla. (Uhl-Bien 2006; Kilpimaa 2013, 43) LMX-teoria eli esimies-alaisuhdeteoria painottaa johtajan ja alaisen välisen vuorovaikutuksen merkitystä johtajuuden syntymisessä ja kehittämisessä. LMX-teoria keskittyy kaksisuuntaiseen eli dyadiseen suhteeseen esimiesten ja alaisten välillä. Teorian mukaan johtajat kehittävät oman yksilöllisen vaihtosuhteensa kunkin alaisensa kanssa, ja näillä LMX-suhteilla on vaikutuksensa muun muassa alaisten vastuullisuuteen ja työsuoriutumiseen. (Uhl-Bien 2006; Kilpimaa 2013) Johtaja ja alainen kehittävät LMX-teorian mukaan keskinäistä suhdettaan tuomalla erilaisia arvoja ja ideoita siihen sekä asettamalla vaatimuksia vuorovaikutukselle – täten jokaisesta johtaja-alaisuhdesta

muodostuu yksilöllinen, jolloin on myös tarpeellista erilaistaa sopivat johtamistavat eri yksilöiden osalta (Kilpimaa 2013, 44).

Myös Dachlerin ja Hoskingin (1995) kehittämä jaetun johtajuuden teoria keskittyy johtajien ja alaisten väliseen vuorovaikutukseen. Dachlerin ja Hoskingin (1995) mukaan jaetussa johtajuudessa johtajuus jakautuu organisaation jäsenten kesken, ja myös alaisilla on keskeinen rooli johtajuuden luomisessa – nimitetty johtaja on täten vain yksi ääni muiden joukossa (Dachler & Hosking 1995). Jaetun johtajuuden teorian mukaan johtajuus sisältyy sosiaalisiin prosesseihin ja toteutuu sosiaalisessa vuorovaikutuksessa organisaation jäsenten kesken (Fletcher & Käufer 2003, 22-24). Vuorovaikutuksessa puolestaan korostetaan yhdenvertaisuutta ja epämuodollista yhteistyötä (Fletcher & Käufer 2003, 22-24; Kilpimaa 2013, 46) Lisäksi Fletcher ja Käufer (2003, 22 - 24) korostavat, että jaettu johtajuus edistää oppimista, kun vuorovaikutukseen osallistuvat oppivat uusia näkemyksiä relationaalisesti. Jaettu johtajuus korostaa heroistisen johtajuuden sijaan yhteisöllistä näkökulmaa, jolloin johtajuus ei perustu enää yksilöllisen vahvan johtajan omiin näkemyksiin vaan pikemminkin johtajan ja alaisten väliseen reflektointiin ja vuorovaikutukseen (Uhl-Bien 2006, 656 – 657; Kilpimaa 2013, 46). Vaikka LMX-teoria ja jaettu johtajuus ovat nostaneet vuorovaikutuksellisuuden merkitystä johtajuussuhteissa, ne kuitenkin keskittyvät ennen kaikkea johtajien luonteenpiirteisiin ja käyttäytymiseen heidän ollessaan vuorovaikutuksessa alaistensa kanssa – täten niiden näkökulmat ovat lähtökohdiltaan edelleen entiteettisiä (Uhl-Bien 2006, 656 - 657; Kilpimaan 2013, 46)

Johtajuuden relationaalisuutta käsiteltäessä on ensin luotava katsaus sen ontologiseen taustaan. Ontologialla viitataan tieteessä todellisuuden luonteeseen, tarkemmin sanoen ontologia on kiinnostunut sosiaalisten entiteettien luonteesta (Eriksson & Kovalainen 2008, 13). Relationaalisen johtajuuden teoria nojautuu ontologiassaan vahvasti sosiaalisen konstruktionismin ja tarkemmin sanoen sen alamuodon, relationaalisen konstruktionismin, asettamille tieteenontologisille lähtökohdille (Fairhurst & Grant 2010; Koivunen 2003, 43). Sosiaalinen konstruktionismi ei usko yhteen objektiiviseen totuuteen, vaan sen mukaan todellisuus konstruoituu sosiaalisessa prosessissa (Fairhurst & Grant 2010; 174). Fairhurstin ja Grantin (2010, 174) mukaan kaikki sosiaalisen konstruktionismin variaatiot korostavat kielen merkitystä kommunikaatiossa, joka taas toimii todellisuuden rakentajana. Sosiaalinen konstruktionismissa ihmiset rakentavat

todellisuutta paitsi oman toimintansa, myös toisten kanssa tekemisen kautta. Yksilö – johtaja tai alainen tai kuka tahansa – ei siis koskaan toimi yksin vaan aina relaatiossa toisten kanssa sosiaalisen kanssakäymisen prosessissa. Sosiaalisen konstruktionismin mukaan ajatukset, ideat ja emootiot syntyvät ihmisten välisessä interaktiossa. Täten myös johtajuus voidaan määrittää sosiaalisesti relaatioksi, ei niinkään yksilön piirteeksi tai taidoksi. (Fairhurst & Grant 2010, 174; Koivunen 2003, 44 - 45)

Dachler ja Hosking (1995, 1) ovat ensimmäisinä esitelleet näkemyksen johtajuuden relationaalisesta konstruoinnista, joka korostaa suhdeprosesseja todellisuuden rakentamisessa. Relationaalinen konstruktionismi näkee tietämyksen sosiaalisesti konstruotuvana ja jaettuna, ei yksilön varastoimana. Dachlerin ja Hoskingin (1995) mukaan tietämys on relaation jatkuvaa prosessia, ja kielellä on keskeinen rooli tässä relaatioprosessissa. Relationaalinen näkökulma tarjoaa uuden lähestymistavan myös johtajuuden käsittelyyn: tässä näkökulmassa ei voida spesifioida johtajuuden sisältöä, vaan sen sijaan ollaan kiinnostuneita itse johtajuuden prosessista eli siitä, miten merkityksiä luodaan vuorovaikutuksessa. (Dacher & Hosking 1995) Dachler ja Hosking (1995) perustelevat tarvetta relationaaliselle konstruktionismille viime vuosikymmeninä organisaatioissa yleistyneellä strategisella uudelleenorganisoinnilla, hierarkian vähentämisellä sekä yhteistyön ja tiimityön korostamisella. Relationaalisen konstruktionismin synnyttämälle metodologiselle pohjalle on sittemmin syntynyt monenlaisia johtajuuden relationaalisia käytäntöjä sekä pluraaliutta eli monikollisuutta korostavia teoreettisia näkökulmia, joita käsitellään tässä tutkielmassa seuraavaksi.

2.2.2 Johtajuuden monikollisuus

Crevanin, Lindgrenin ja Packendorffin (2007) mukaan johtajuustutkimus on siirtynyt yksilönäkökulmista kohti johtajuuden tarkastelua kahden tai useamman yksilön välisenä ilmiönä. Tutkijoiden mukaan tarve jaetulle johtajuudelle on syntynyt muun muassa siksi, että yhteen ihmiseen keskittyvä johtajuus ei pysty vastaamaan monimuotoisiin ympäristöllisiin haasteisiin, ammattilaisten välinen kommunikaatio paranee johtajuutta jakamalla, organisaatiot hyötyvät johtajuutta jakamalla suuremmasta määrästä kognitiivisia kyvykkyyksiä ja niin edelleen (Crevani ym. 2007, 46). Crevanin ym. (2007, 48) mukaan onkin edetty perinteisestä johtajuudesta kohti jälkisankarillista johtajuutta, jolloin fokus siirtyy yksilöistä toimintaan ja interaktioon, staattiset roolit muuttuvat

dynaamisiksi ja yksilöllisyyden ja kontrollin sijaan korostetaan empatiaa ja yhteistyökykyä.

Denis, Langley ja Sergi (2012) ovat artikkelissaan *Leadership in the Plural* koonneet yhteen erilaisia johtajuuden monikollisuutta korostavia teoreettisia näkökulmia. Tutkijat näkevät perinteiset yksilöllisyyttä korostavat johtajuusteoriat ongelmallisina. Heidän mukaansa johtajuudessa on pohjimmiltaan kyse siitä, että kollektiivisesti luodaan käsitys suunnasta – johtajuus ei ole siis vain yksilöiden harjoittamaa kontrollia ja auktoriteetin harjoittamista. (Denis ym. 2012, 254) Sen sijaan johtajuus tulisikin nähdä Denisin ym. (2012, 254) mukaan sosiaalisena ilmiönä ja kollektiivisena prosessina, jossa formaalisti nimitetyt yksilöt voivat olla jossain roolissa, mutta jossa on mahdotonta olla välittämättä muista toimijoista. Täten yksilöiden rooli vähenee: tekijät ovat läsnä johtamisessa – sen toteuttamisessa, siihen vaikuttamisessa ja sen luomisessa – mutta he eivät itse ”sisällä” johtajuutta (Denis ym. 2012, 254).

Kaikkia Denisin ym. käsittelemiä teoreettisia näkökulmia yhdistää niiden näkemys johtajuudesta yksilöistä ja heidän ominaisuuksistaan irrallisina moniulotteisina ilmiöinä, joskin eri näkökulmat eroavat Denisin ym. (2012, 211) mukaan metodologisesti toisistaan hyvin merkittävästi. Uudenlaista yksilöistä irrotettua näkökulmaa johtajuuteen on eri yhteyksissä kuvattu erilaisin termein muun muassa jaetuksi, kollektiiviseksi, yhteistoiminnalliseksi, jälkiheroistiseksi ja relationaaliseksi johtajuudeksi. Denis ym. (2012) käyttävät artikkelissaan näistä kaikista suuntauksista nimitystä johtajuuden pluraalius eli monikollisuus. Nämä pluraalit teoriat pitävät sisällään muun muassa tiimien sisällä ja organisaatiorakenteen yläpäässä tapahtuvaa jaettua johtajuutta, hierarkiatasojen ja organisaatiotasojen rajoja ylittävää johtajuutta sekä tämän tutkimuksen kannalta merkittävää johtajuuden tuottamista interaktiossa. (Denis ym. 2012, 213)

Relationaalisten johtajuusnäkökulmien lisäksi myös tiimien sisällä tapahtuva jaettu johtajuus voisi olla kiinnostava lähtökohta artistin ja musiikintuottajan välisen vuorovaikutuksen tutkimiseen äänitysprosessissa – muodostavathan artisti ja musiikintuottaja monissa tapauksissa jopa tasa-arvoisen yhteisellä pyrkimyksellä varustetun pientiminsä. Denis ym. (2012, 214) kuitenkin toteavat, että näiden tiimeissä tapahtuvan jaetun johtajuuden teorioiden pääobjektiivi on ymmärtää paremmin ja löytää erilaisia johtajuuden lähteitä, jotka vaikuttavat positiivisesti organisaationaaliseen

suoritukseen. Nämä tutkimukset keskittyvät jaetun johtajuuden esimuotojen ja seurausten identifiointiin, eivätkä ne kuulu niinkään prosessiteorioihin vaan varianssiteorioihin (Denis ym. 2012, 214). Tässä tutkimuksessa ollaan kiinnostuneita äänitysprosessissa ilmenevän johtajuuden syvällisestä ymmärtämisestä, jolloin nämä kvantitatiivisia menetelmiä painottavat tiimiteoriat eivät sovellu kovinkaan hyvin tämän tutkimuksen teoreettiseen viitekehykseen (Denis ym. 2012, 214)

2.2.3 Relationaalinen johtajuus

Uhl-Bienin (2006, 661 – 662) mukaan relationaalinen näkökulma johtajuuteen ei omaksu perinteistä organisaatiokieltä rakenteineen ja entiteetteineen. Sen sijaan relationaalinen koulukunta näkee Uhl-Bienin (2006, 661 – 662) mukaan organisaatiot yksityiskohtaisina relationaalisina verkostoina vaihtuvine henkilöineen, jotka yhdessä liikkuvat ajassa ja paikassa eteenpäin monimuotoisessa organisaation jäsenten välisessä vuorovaikutuksessa. Näin ollen tutkimuksen fokus siirtyy yksilöstä kohti kollektiivista dynamiikkaa ja jäsenten välisiä suhteita (Uhl-Bien 2006, 662). Uhl-Bien viittaa omassa relationaalisen johtajuusteorian esittelyssään (2006) Drathin (2001) näkemykseen, jonka mukaan johtajuudessa ei ole kyse persoonallisesta dominanssista - kuten johtajakeskeiset teoriat väittävät - eikä persoonienvälisistä vaikutussuhteista - kuten esimerkiksi LMX-teoria väittää - vaan relationaalisen dialogin prosessista, jossa organisaation jäsenet ovat toisiinsa yhteydessä rakentaessaan yhdessä tietosysteemejä. Drathin (2001, 126) mukaan tämä relationaalinen dialogi kohentaa systeemin kapasiteettia saavuttaen erilaisia johtajuustehtäviä. Täten koko käsitys johtajuudesta on ikuisessa muutoksen prosessissa (Drath 2001, 126).

Siinä missä entiteettinäkökulmat painottavat henkilöiden välisiä suhteita, relationaalinen näkökulma korostaa itse relaation merkitystä (Uhl-Bien 2006, 664). Uhl-Bien (2006, 664) viittaa tällä relaatiolla yhteydessä olemiseen toisten henkilöiden ja laajemman sosiaalisen systeemin kanssa konstruoitaessa johtajuuden tarkoitusta ja todellisuutta. Hoskingin (2007, 11) mukaan relationaalisuus käsitteenä sisältää niin relaatiota kirjoitettuun kuin puhuttuun kieleen, kuten myös relaatiota nonverbaaliin toimintaan, ja organisaatioiden ja johtajuuden katsotaan syntyvän tämän relaatioprosessin tuloksena. Täten jokainen sana, teko tai objekti toimii osana kommunikaatiota ja täten osana todellisuuden rakentamisen prosessia (Hosking 2007, 11)

Uhl-Bienin esittelemä relationaalisen johtajuuden teoria (engl. relational leadership theory, lyhennettynä RLT) on pohjimmiltaan johtajuuden prosessiteoria (Uhl-Bien 2006, 666). Toisin sanoen RLT keskittyy relationaaliin prosesseihin, joissa johtajuutta tuotetaan ja mahdollistetaan. RLT ei sido johtajuutta muodollisiin johtajan aseisiin vaan näkee johtajuuden ilmenevän kaikilla mahdollisilla suunnilla - jossain määrin se pyrkii murtamaan erottelun johtajan ja johdettavien välillä. (Uhl-Bien 2006, 667) Uhl-Bienin (2006, 667) mukaan perinteiset hierarkiset johtajuussuhteet ovat vain yksi johtajuusmuoto muiden joukossa, ja vähemmän johtajuustutkimuksessa huomiota saaneet ei-hierarkkiset suhteet tulisi myös nähdä johtajuussuhteina. Täten myös tämän pro gradu -tutkielman keskiössä oleva artistin ja musiikintuottajan välinen johtajuussuhde voidaan nähdä johtajuussuhteena muodollisten asemien puutteesta huolimatta.

Johtajuutta esiintyy relationaalisissa prosesseissa Uhl-Bienin (2006, 667) mukaan aina, kun sosiaalista vaikutusvaltaa (engl. social influence) käytetään sosiaalisen järjestyksen, uusien lähestymistapojen, asenteiden tai tavoitteiden synnyttämisessä. Johtajuuden katsotaan siis syntyvän sosiaalisessa dynamiikassa sen sijaan, että sen nähtäisiin liikuttavan organisaationaalisia prosesseja (Uhl-Bien 2006, 667). Uhl-Bien (2006, 668) muistuttaa lisäksi, että relationaalinen johtajuusnäkökulma ei ole teoria sanan perinteisessä merkityksessä, vaan pikemminkin kaiken kattava runko erilaisten johtajuuden relationaalista dynamiikka tutkivien metodien, lähestymistapojen ja jopa ontologioiden taustalla.

2.2.4 Johtajuus relationaalisina käytäntöinä

Carroll, Levy ja Richmond esittävät artikkelissaan "Leadership as Practice: Challenging the Competency Paradigm" (2008), että johtajuustutkimuksen tulisi siirtyä yksittäisten johtajuuskompetenssien tutkimisesta kohti käytännöllisempiä johtajuusnäkökulmia. Johtajuus käytäntönä -näkökulmat limittyvät Carrollin ym. (2008, 366) mukaan keskeisesti johtajuuden relationaalisuuteen siten, että johtajuuskäytäntöjen katsotaan aina syntyvän ihmisten välisessä vuorovaikutuksessa ja relaatiassa: yksilöitä ei tarkastella erillisinä entiteetteinä vaan erilaisten suhdeverkostojen kautta. Käytännön perspektiivissä korostetaan muun muassa toimintaa, joka tapahtuu jatkuvassa liikkeessä (engl. "on the hoof") silmänräpäyksessä ja sisältää paikan päällä tapahtuvaa hallintaa (engl. "in situ

coping”) (Chia & Holt 2006). Crevani, Lindgren ja Packendorff (2010, 77) esittävät, että johtajuustutkimuksen tulisikin keskittyä johtajuuteen päivittäisessä interaktiossa esiintyvänä ilmiönä. He korostavat johtajuutta prosessina, käytäntöinä ja interaktiona, jota tulisi täten tutkia empiirisesti prosessiontologian keinoin (Crevani ym. 2010, 77). Crevanin ym. (2010, 78) mukaan yksittäisten johtajien ominaisuuksien ja käyttäytymisen tutkimisen sijaan tulisi pyrkiä uudelleen määrittelemään johtajuusilmiötä prosessien ja interaktiossa olevien yksilöiden organisoimien käytäntöjen keinoin ja tutkittava tätä interaktiota syventymättä tarkemmin siihen, mitä muodolliset johtajat tekevät ja ajattelevat.

Cunliffe ja Eriksen (2011, 1429) nostavat omassa katsauksessaan esille neljä keskeistä relationaalisen johtajuuden elementtiä. Ensinnäkin relationaalisuuden näkökulmasta on Cunliffen ja Eriksenin (2011, 1434) mukaan keskeistä, että johtajat merkityksellistävät toimintaa ja luovat tietämystä yhdessä muiden toimijoiden kanssa jokapäiväisessä ja refleksiivisessä kanssakäymisessä. Relationaaliset johtajat näkevät Cunliffen ja Eriksenin (2011, 1434) mukaan kommunikaation avoimena ja emergenttinä tapana selvittää, mikä on merkityksellistä ja mahdollista: organisaation jäsenten on tällöin luotava dialoginen ilmapiiri, jolloin kaikki mahdolliset näkemykset pyritään nostamaan esiin. Keskustelut ovat tällöin niin sanotusti polyfonisia eli moniäänisiä, emergenttejä, muuttuvia ja uniikkeja. (Cunliffe & Eriksen 2011, 1434 – 1438) Kolmantena keskeisenä relationaalisen johtajuuden elementtinä Cunliffe ja Eriksen (2011, 1438 - 1440) nostavat esiin relationaalisen tinkimättömyyden ja lahjomattomuuden periaatteen: vuorovaikutuksessa olevien yksilöiden on oltava responsiivisia, vastuuntuntoisia ja vastuuvollisia toisilleen. Näiden elementtien lisäksi Cunliffe ja Eriksen (2011, 1441) vielä toteavat, että relationaalisessa johtajuudessa tietämys syntyy ainutkertaisissa tilanteissa vuorovaikutuksen kautta kuuntelemalla ja keskustelemalla, ei niinkään esimerkiksi erilaisten johtajuusmallien ja -tekniikoiden avulla. Keskeiseen asemaan tässä vuorovaikutuksessa nousee Cunliffen ja Eriksenin (2011, 1441 – 1442) mukaan alun perin filosofi Aristoteleen esittelemä fronesis eli käytännöllinen järki. Tämä käytännöllinen järki merkitsee Ricoeurin (1992, 269) mukaan tietämystä siitä, että käyttäydytään ja toimitaan yksityistapauksissa. Cunliffen ja Eriksenin (2011, 1442) mukaan käytännöllinen järki ei siis ole luonteeltaan teoreettista eikä välttämättä edellytä abstraktia päättelykykyä vaan pikemminkin sen keskiössä on muun muassa toisten

kuunteleminen ja kunnioittaminen, kokemuksesta oppiminen sekä reflektointi tilanteen edellyttämällä tavalla.

Lindgren ja Packendorff (2011) ovat tarkkailleet omassa tutkimuksessaan luovaa tuotekehitysprosessia ja esittäneet, millä tavalla johtajuus konstruoituu sosiaalisesti kyseisessä tuotekehitysprosessissa. Tutkimus on mielenkiintoinen myös tämän pro gradu -työn näkökulmasta erityisesti siksi, että R&D -työ toimii tyypillisenä esimerkkinä luovasta prosessimuotoisesta työstä (Lindgren & Packendorff 2011), ja tässä mielessä tuotekehitysprosessissa voi olla monenlaisia yhteisiä piirteitä myös luovan äänitysprosessin kanssa. Lindgren ja Packendorff (2011, 160) lähestyvät johtajuutta tieteenfilosofisesti sosiaalisesti konstruoituvana ilmiönä, esittävät johtajuusprosessin syntyvän usean yksilön välisessä interaktiossa ja hyödyntävät metodologiassaan tämän tutkimuksen tavoin havainnointia ja haastatteluja aineistonkeruumenetelminä.

Lindgrenin ja Packendorffin (2011, 162) tekemän tutkimuksen mukaan johtajuus R&D -prosessissa sisältää kolme keskeistä elementtiä. Ensinnäkin prosessin johtajuus rakentuu paljon päätöksenteon ja ongelmanratkaisun varaan: prosessiin osallistuvat yksilöt ovat mukana jatkuvassa kollektiivisessä prosessissa, jossa määritellään työn suuntaa ja päätetään yhdessä tehtävistä valinnoista. Päätöksenteko tapahtuu muodollisesti ja epämuodollisesti ja on luonteeltaan päättymätöntä. Kollektiiviseen päätöksentekoon kuuluu myös, että jokaiselle hyvälle argumentille annetaan tilaa sen esittäjän muodollisesta asemasta riippumatta. Tällöin kunkin yksilön ammatillinen autonomia ja kunnioitettava tiimi-interaktio ovat ydinarvoja prosessissa. (Lindgren & Packendorff 2011, 162 – 163) Toiseksi R&D -prosessi sisältää Lindgrenin ja Packendorffin (2011, 163) mukaan sääntöjen ja vastualueiden rakentumista. Tutkijoiden lähestymä R&D -kohdeorganisaatio tavoittelee jatkuvasti organisaationaalista järjestystä ja selkeyttä – vastualueet ja säännöt on pystyttävä määrittelemään muodollisen työnjohdon näkökulmasta, ja toisaalta samanaikaisesti on pyrittävä mahdollistamaan kommunikaation vapaa kulku, ilmapiirin avoimuus ja organisationaalinen horisontaalisuus (Lindgren & Packendorff 2011, 163 – 164). Kolmanneksi johtajuus koostuu Lindgrenin ja Packendorffin (2011, 164) mukaan ammatillisten identiteettien yhdessä rakentamisesta: kyse on siitä, minkälainen kuva organisaation jäsenillä on itsestään, ja miten nämä kuvat ovat suhteessa odotuksiin siitä, miten kaupallisen yrityksen tulisi työskennellä saavuttaakseen tavoitteensa. Lindgrenin ja Packendorffin (2011, 164)

mukaan nämä yksilöiden identiteetit jakautuvatkin kahtia tieteentekijän ja liikemiehen rooleihin: R&D -organisaatio pyrkii yhtäältä harjoittamaan luovaa tiedettä ja toisaalta tuottamaan organisaatiolle voittoa. Tilanne muistuttaa siis paljon äänitysprosessia, jossa usein pyritään yhtäältä tekemään taidetta taiteen ehdoilla ja toisaalta maksimoimaan äänitteestä saatavat tuotot. Tämän tutkielman empiirisessä osiossa pyritään selvittämään, rakentuuko johtajuus myös musiikkiäänitysprosessissa samanlaisista elementeistä kuin Lindgrenin ja Packendorffin (2011) tutkimassa luovassa R&D -organisaatiossa.

Vine, Holmes, Marra, Pfeifer ja Jackson (2008) ovat tehneet sosiolingvistisen tutkimuksen kielenkäytön merkityksestä ”yhteisjohtamisessa” (engl. co-leadership). Tällä yhteisjohtamisella Vine ym. (2008, 339) viittaavat kahden vertikaalisesti samassa asemassa olevan organisaation jäsenen yhdessä jakamaan johtajuuteen. Vinen ym. (2008) mukaan kielellä ja päivittäistason kommunikaatiolla on merkittävä asema johtajuuden rakentumisessa: tutkijoiden mukaan johtajien kouluttamisessakin tulisi huomioida tämän esimiesten ja alaisten ja hierarkkisesti samassa asemassa olevien välisen kommunikaation merkitys johtajuuden rakentajana (Vine ym. 2008, 355). Tutkimuksen analyysissä osoitetaan, kuinka onnistuneessa yhteisjohtamisessa johtajat toimivat yhteistyössä keskustelussaan dynaamisesti roolejaan vaihdellen ja omia johtajuussuorituksiaan integroiden ohjatessaan tehtävän tekemistä koskevia ja ryhmän jäsenistä huolehtimista koskevia johtajuuden funktioita (Vine ym. 2008, 229). Kuten Vinen ym. (2008) tutkimuksessa, myös tässä pro gradu -tutkielmassa lähestytään johtajuutta verbaalisessa ja non-verbaalisessa kommunikaatiossa konstruoituvana ilmiönä.

2.2.5 Johtajuuden esteettisyys

Relationaalista johtajuusteoriaa voidaan hyödyntää myös johtajuuden esteettisyyden tarkastelussa (Uhl-Bien 2006, 672). Hansenin, Ropon ja Sauerin (2007, 544) mukaan johtajuuden esteettisyydellä viitataan aistihavainnoinnilla syntyneisiin merkityksiin, ja se sisältää subjektiivista, tunteisiin ja emootioihin juurtunutta hiljaista tietoa. Johtajuuden esteettisyyden tutkimus on tämän tutkimuksen tieteenfilosofisten lähtökohtien tavoin ontologisesti subjektiivista ja epistemologisesti tulkinnallista (Hansen ym. 2007, 552). Esteettinen näkökulma johtajuuteen korostaa kehollisen läsnäolon merkitystä ja huomioi aistihavainnot keskeisenä osana organisaatioelämää ja johtajuuden sosiaalista konstruktia (Hansen ym. 2007, 553 - 554). Hansenin ym. (2007, 554) mukaan

sosiaalisessa vaikutusprosessissa syntyy näkö-, kuulo-, haju-, maku- ja tuntoaistin kautta aistikokemuksia, ja tämä esteettinen tieto puolestaan ohjaa yksilöiden välistä interaktiota. Kuten relationaalisen johtajuuden teoria, myös johtajuuden esteettisyyden tutkiminen edellyttää organisaation yksilöiden välisen vuorovaikutuksen tutkimista (Hansen ym. 2007, 555).

Johtajuuden esteettisyyttä on hyödynnetty muun muassa klassisen musiikin johtajuuden tutkimuksessa (Koivunen & Wennes 2011). Koivunen ja Wennes (2011, 51) tarkastelevat kapellimestarin ja sinfoniaorkesterin välistä suhdetta perinteistä poikkeavasta näkökulmasta: siinä missä tavallisesti johtajuustutkimus on nähnyt kapellimestarin yksittäisenä karismaattisena ja transformationaalisenä sankarina (Atik 1994; Hunt et al. 2004; Boerner; Boerner & von Streit 2005; Boerner & Gebert 2012), Koivunen ja Wennes (2011, 51) käsittelevät johtajuutta kapellimestarin ja orkesterin välisenä relationaalisen prosessin esteettisen johtajuuden näkökulmasta. Heidän mukaansa sinfoniaorkesterien kapellimestarit hyödyntävät työssään johtajuutta, joka koostuu relationaalisista, esteettisistä ja kehollisista prosesseista (Koivunen & Wennes 2011, 58). Tarkemmin määriteltynä Koivunen ja Wennes (2011, 58) jakavat nämä dimensiot relationaaliseen kuunteluun, esteettiseen arviointiin ja kinesteettiseen empatiaan.

Kapellimestarin ja sinfoniaorkesterin muusikoiden välinen interaktio rakentuu ennen kaikkea musiikin varaan, ja tämä relationaalisen kuuntelun dimensio taas edellyttää Koivunen ja Wennesin (2011, 59) mukaan voimakasta läsnäoloa niin kapellimestareilta kuin orkesterimuusikoiltakin. Niin konsertissa kuin sitä edeltävissä harjoituksissakin orkesteri tuottaa musiikkia, jota kapellimestari pyrkii omalla ohjauksellaan suuntaamaan kohti haluamaansa lopputulosta. Toisin sanoen musiikki syntyy jatkuvassa osapuolten välisessä relationaalisessa prosessissa. (Koivunen & Wennes 2011, 59). Relationaalisessa kuuntelemisessa on Koivunen ja Wennesin (2011, 60) mukaan kyse ennen kaikkea ruumiillisesta tuntemuksesta, aistillisesta keskittymisestä ja relationaalisista prosesseista. Monet klassisen musiikin ammattilaiset ovat kutsuneet tätä relationaalista prosessia vahvaksi flow-tilaksikin verratuksi kokemukseksi (Koivunen & Wennes 2011, 60), eli tilaksi jossa psyykinen energia käytetään ainoastaan tavoitteiden saavuttamiseen (Csíkszentmihályi 1990). Siinä missä kapellimestari ohjaa relationaalista kuunteluprosessia klassisen musiikin esityksessä (Koivunen & Wennes 2011, 60),

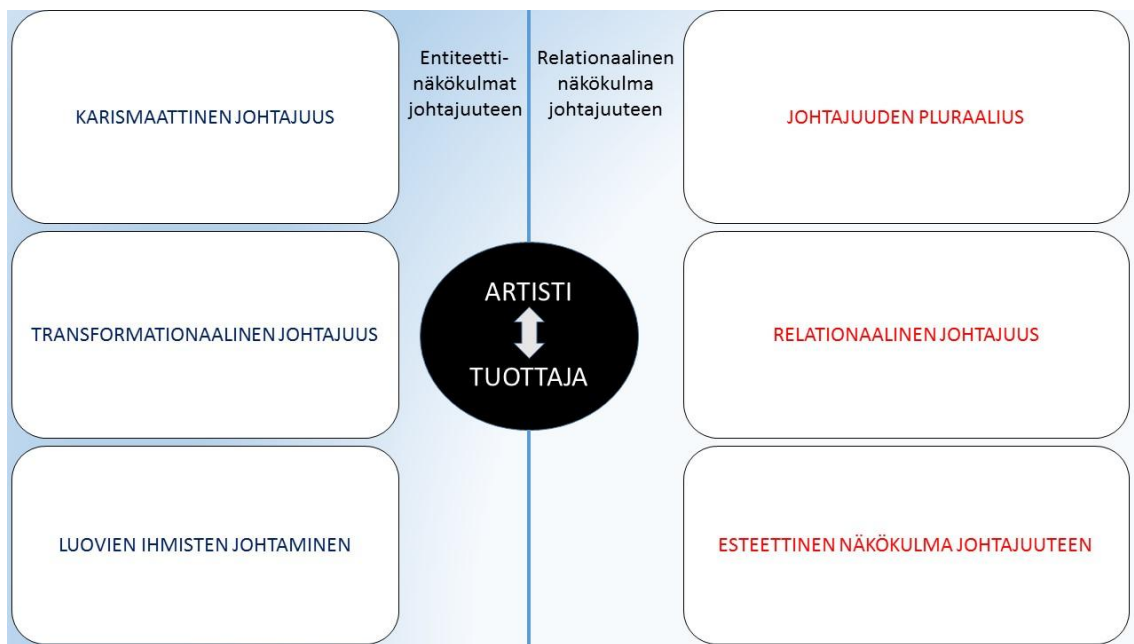
rytmimusiikin äänitysprosessissa relationaalisen prosessin johtajuus ei ole tutkijan omien kokemusten valossa yhtä selkeästi yhden osapuolen käsissä.

Koivusen ja Wellesin (2011, 60 – 61) mukaan organisaation jäsenet harjoittavat esteettistä arviointia tulkitessaan organisatorista elämää ja käyttäessään havaintokykyään ja esteettistä herkkyyttään määritellessään asiat tai tapahtumat esimerkiksi rumiksi, groteskeiksi, miellyttäväiksi tai kauniiksi. Tämän jälkeen muut organisaation jäsenet joko hyväksyvät tai hylkäävät tämän esteettisen arvion (Koivunen & Wennes 2011, 61). Klassisen musiikin kentällä kommunikointi tapahtuu ennen kaikkea nonverbaalisti musiikin välityksellä, ja nämä esteettiset arviot vaikuttavat merkittävästi musiikin syntymisen taustalla (Koivunen & Wennes 2011, 61). Kolmantena johtajuuselementtinä Koivunen ja Wennes (2011, 62) nostavat esille vielä kinesteettisen empatian: klassisen musiikin kentällä kapellimestarit esimerkiksi kommunikoivat omaa musiikintulkintaansa ruumiinkielellään, jota orkesterin jäsenet seuraavat soittaessaan. Koivusen ja Wennesin (2011, 62) haastattelemat orkesterimuusikot ovat verranneet tätä relationaalista kapellimestarin ja orkesterin välistä prosessia jopa tanssiin, jossa sanat ovat kiellettyjä ja ruumiinkielellä on suuri merkitys. Tässäkin mielessä klassisen musiikin esitys poikkeaa tämän tutkimuksen keskiössä olevasta rytmimusiikin äänitysprosessista siten, että artistin ja tuottajan välisessä äänitysprosessissa verbaalia kommunikaatiota voidaan käyttää ja käytetäänkin tutkijan omien kokemusten pohjalta paljon äänitysottojen välissä.

Soila-Wadman (2007) on tutkinut esteettistä johtajuutta puolestaan elokuvaproduktiossa. Hänen mukaansa esteettinen johtajuus koostuu jatkuvasta neuvottelusta kaikkien produktion osallisten kuten näyttelijöiden, ohjaajan, kuvaajan ja teknikoiden sekä artefaktien kuten kameroiden ja lavasteiden välillä (Soila-Wadman 2007). Hänen mukaansa itse taide johtaa produktiota yksilöiden sijaan. Soila-Wadmanin (2007) mukaan onnistunut esteettinen johtajuus elokuvaproduktiossa edellyttää, että näyttelijät, ohjaaja ja kameramiehet antautuvat luovalle prosessille ja luottavat luovassa prosessissa syntyvään flow-tilaan. Hän kutsuu tätä alistumisen estetiikaksi (engl. the aesthetics of capitulation): jokaisen on oltava kykeneviä tuntemaan artistisen prosessin rytmi. (Soila-Wadman 2007, 83) Tämän tutkimuksen empiirisessä osiossa pyritään selvittämään, voidaanko itse äänitysprosessiin suhtautua samalla tavalla: johtaako prosessia artisti tai musiikintuottaja, vai johtaako taide produktiota yksilöiden alistuessa luovan prosessin vietäväksi?

2.3 Yhteenveto tämän tutkielman teoreettisesta viitekehystä

Kuvioon 2 on koottu yhteen tämän tutkielman kirjallisuuskatsauksessa esiin nousseet teoreettiset näkökulmat johtajuuteen. Johtajuusilmiötä on lähestytty yhtäältä entiteettiteorioiden näkökulmasta eli yksilöllisiä kyvykkyyksiä korostavista teorioista käsin ja toisaalta johtajuuden relationaalisuutta ja sosiaalista konstruoitumista käsittelevien teorioiden näkökulmasta. Tutkielman teorialöydöksistä on lisäksi koottu eri näkökulmien ydinelementit tarkemmin yhteen kokoava kuvio, jota on hyödynnetty tämän tutkielman empiirisessä osiossa aineiston keruussa puolistrukturoidun havainnoinnin ja puolistrukturoitujen teemahaastattelujen suunnittelun lähtökohtana. Tämä taulukko löytyy tutkielman liitteestä 1.



Kuvio 2. Tutkielman teoreettinen viitekehys

3. METODOLOGIA

3.1 Tutkielman tieteenfilosofiset lähtökohdat

Tämän tutkielman tarkoituksena on tutkia johtajuutta artistin ja musiikintuottajan välisessä suhteessa. Seuraavaksi tässä tutkielmassa selvitetään, minkälaisilla tieteellisillä menetelmillä tutkimus lähestyy musiikkiliiketoiminnan johtamisen ja tarkemmin sanoen artistin ja tuottajan välisen johtajuussuhteen aihepiiriä. Ensin tutkielmassa luodaan yleiskatsaus työn ontologisiin ja epistemologisiin lähtökohtiin, minkä jälkeen selvennetään valittua tutkimusstrategiaa ja aineiston keruun ja analyysin menetelmiä.

Tieteen ontologialla viitataan todellisuuden luonteeseen (Eriksson & Kovalainen 2008, 13). Ontologia on kiinnostunut sosiaalisten entiteettien luonteesta. Keskeiseen asemaan nousee kysymys siitä, nähdäänkö sosiaaliset entiteetit objektiivisina entiteetteinä joilla on oma ulkoinen todellisuutensa, vai määritelläänkö ne sosiaalisten toimijoiden välisessä vuorovaikutuksessa syntyviksi sosiaalisiksi konstruktioksi. Objektivistisen ontologian mukaan on olemassa yksi kaikille yhteinen todellisuus. Tämä tutkimus puolestaan edustaa konstruktionistista ontologiaa, jonka mukaan todellisuus syntyy ja muovautuu sekä ihmismielessä ja kehossa että suhteessa muihin ihmisiin, ympäristöön ja asioihin. (Eriksson & Kovalainen 2008, 15; Bryman & Bell 2011, 20-21) Täten todellisuus on aina erilainen persoonasta ja organisaatiosta toiseen (Bryman & Bell 2011, 20-21). Konstruktionismin näkökulmasta on siis olemassa useita samanaikaisia ja samanarvoisia paikallisia todelluuksia, joiden hyväksymisestä ja arvostuksesta käydään totuustaistelua (Fletcher & Käufer 2003). Tarkemmin määritellen tämä tutkielma asettuu monien muiden relationaalisen johtajuuden tutkimusten (ks. Uhl-Bien 2006; Prokki 2013) tapaan erään sosiaalisen konstruktionismin alalajin - relationaalisen konstruktionismin - ontologiseen kenttään. Relationaalinen konstruktionismi (Hosking & Pluut 2010, 61) alleviivaa useita todelluuksia ja kieleen perustuvia prosesseja. Se korostaa kieltä mutta huomioi yhtäläillä nonverbaalit viestinnän muodot (Hosking & Pluut 2010, 61).

Tässä tutkimuksessa ei pyritä tuottamaan universaaleja ja objektiivisia totuuksia johtajuuden luonteesta vaan pyritään sen sijaan syvällisesti ymmärtämään johtajuutta artistin ja tuottajan välisessä vuorovaikutuksessa empiirisesti rajatussa äänitysprosessin kontekstissa. Tutkimuksen näkökulmasta on siis keskeistä korostaa tutkimuksen empiirisessä osiossa tarkasteltavien osapuolten tulkintojen subjektiivisuutta sekä todellisuuden sosiaalista ja relationaalista rakentumista. Tämä tutkimus asettuu lisäksi prosessiontologian piiriin, sillä tarkasteltavan artistin ja tuottajan välisen johtajuussuhteen nähdään syntyvän ja kehittyvän jatkuvassa ja alituisesti muuttuvassa prosessissa (Rescher 2000, 6-7). Vaikka ontologinen valinta korostaa relationaalista näkökulmaa johtajuuden tarkastelussa, se ei kuitenkaan myöskään poissulje mahdollisuutta tarkastella artistin ja musiikintuottajan välistä johtajuutta perinteisimmistä entiteettinäkökulmista eli yksilöiden kyvykkyyksiin keskittyen. Tässä tutkielmassa pyritäänkin luomaan moniulotteinen kuva johtajuudesta yhtäältä yksilöiden kyvykkyyksistä kumpuavana ja toisaalta äänitysprosessin osapuolten välisessä vuorovaikutuksessa konstruoituvana ilmiönä.

Epistemologialla viitataan tieteen tutkimuksissa siihen, mitä tieto on, miten tutkimuksessa suhtaudutaan tiedonhankintaan ja mitkä ovat tiedon lähteet ja rajoitteet (Eriksson & Kovalainen 2008, 14). Positivistisen epistemologian mukaan tietämys saavutetaan faktoja keräämällä ja hypoteeseja testaamalla, ja tiede nähdään objektiivisena eli arvovapaana. Tieteen tehtävä on positivismin mukaan siis testata teorioita ja muodostaa hyväksytyjen teorioiden pohjalta objektiivisia lakeja. Tässä tutkimuksessa painotetaan teoreettisena lähtökohtana kuitenkin johtajuusilmiön kontekstisidonnaisuutta ja sosiaalista konstruktiota korostavaa relationaalisuutta perinteisempien johtajuuden entiteettinäkökulmien rinnalla, jolloin tulkinnallisuus on luonnollinen valinta tutkielman epistemologiseksi lähtökohdaksi. Tulkinnallisuuden eli interpretivismin mukaan on huomioitava ihmisten ja objektien väliset erot ja hyväksyttävä tulkintojen subjektiivisuus. Tulkinnallisuuden näkökulmasta sosiaalitieteet eroavat merkittävästi luonnontieteistä ja täten sosiaalisen maailman tutkimus vaatii erilaista logiikkaa: ihmiset tarkkailevat, kuuntelevat ja tulkitsevat kukin omalla tavallaan, ja täten tietämys muodostuu aina subjektiivisesti. (Bryman & Bell 2011, 15-17).

Epistemologisten valintojen pohjalta tutkimus on mielekästä toteuttaa kvalitatiivisena eli laadullisena tutkimuksena. Erikssonin ja Kovalaisen (2008, 4) mukaan laadullinen

tutkimus jää usein kvantitatiivisen eli määrällisen tutkimuksen jalkoihin sosiaalitieteissä ja kauppatieteellisissä tutkimuksissa. Myös johtajuustutkimuksen parissa kvantitatiivinen tutkimus on saanut Brymanin (2004, 743) mukaan ylliotteen kvalitatiivisesta tutkimuksesta. Niin kvalitatiivisen kuin kvantitatiivisenkin tutkimuksen tarkka määrittäminen on haastava tehtävä, mutta tutkimussuuntausten erottelu kvalitatiivisiin ja kvantitatiivisiin tutkimuksiin nähdään usein kannattavana erilaisten tutkimusmetodien erottelun kannalta (Bryman & Bell 2011, 26). Lyhyesti määritellen kvantitatiivinen tutkimus pyrkii yleensä kvantifioimaan eli ilmaisemaan määrällisesti datan keräämisen ja analysoinnin. Kvantitatiivinen tutkimus hyödyntää deduktiivista päättelyä teorian ja tutkimuksen suhteessa ja on epistemologialtaan positivistista ja ontologialtaan objektiivista tutkimusta. (Eriksson & Kovalainen 2008, 4)

Tässä tutkimuksessa johtajuus nähdään kuitenkin paitsi yksilöiden kyvykkyyksistä kumpuavana entiteettisenä ilmiönä, myös tulkintojen subjektiivisuutta sekä todellisuuden sosiaalista rakentumista korostavana relationaalisenä ilmiönä. Silvermanin (2001, 29) mukaan kvantitatiivinen tutkimus ei voi sisäistää omien muuttujiensa sosiaalista konstruktiota. Tällöin on luontevampaa lähestyä tutkimuksen teoriaa kvalitatiivisen tutkimuksen keinoin, jolloin korostetaan epistemologista tulkinnallisuutta ja ontologista konstruktionismia (Bryman & Bell 2011, 27). Kvalitatiivinen tutkimus pyrkii tulkitsemaan ja ymmärtämään tutkittavia ilmiöitä. Aineiston kerääminen ja analyysi tapahtuu kvalitatiivisessa tutkimuksessa kontekstisidonnaisesti ja pyrkii holistiseen ymmärrykseen tutkitusta ilmiöstä (Eriksson & Kovalainen 2008, 5).

Hirsjärven ym. (2009,161) mukaan kvalitatiivisen tutkimuksen lähtökohtana on todellisen elämän kuvaaminen ja kohteen kokonaisvaltainen tutkiminen. Kvalitatiivinen tutkimus on arvosidonnaista, eikä täydellistä objektiivisuutta voida saavuttaa tutkijan ja tutkittavan ilmiön kietoutuessa saumattomasti toisiinsa. Kuten muissakin kvalitatiivisesti toteutetuissa tutkimuksissa, tässäkin tutkielmassa pyritään tuomaan tutkittavien näkökulmat ja ”ääni” esille, ja tutkimuksen kohdejoukko on valittu tarkoituksenmukaisesti, ei satunnaisotokseen perustuen (Hirsjärvi ym. 2009, 161-164). Monien muiden kvalitatiivisten tutkimusten tavoin tämä tutkielma käsittelee ainutlaatuista tapausta – artistin ja tuottajan välistä johtajuussuhdetta ja vuorovaikutusta – eikä täten tutkielmassa pyritä tekemään yleistettäviä johtopäätöksiä. Sen sijaan pyritään

kuvaamaan ja ymmärtämään yksittäistä tutkittavaa ilmiötä sen luonnollisissa olosuhteissa, osana tutkittavien ihmisten elämää (Hirsjärvi ym. 2009, 164).

Tämä tutkimus hyödyntää sekä deduktiivista että induktiivista päättelylogiikkaa. Deduktiivisessa tutkimuksessa empiiriset löydökset pohjautuvat aiemman tutkimuskirjallisuuden asettamalle teoreettiselle pohjalle, jota pidetään tieteellisen tiedon kartuttamisen ensisijaisena lähteenä (Bryman & Bell 2011, 11; Eriksson & Kovalainen 2008, 22). Tämän tutkielman kirjallisuuskatsauksessa tarkastellaan ensin luovien toimialojen johtajuustutkimusta, erilaisia entiteettisiä johtajuusteorioita sekä uudenlaista relationaalista näkökulmaa johtajuuteen. Kirjallisuuskatsauksen perusteella luodaan teoreettinen viitekehys, joka toimii tutkielman empiirisen osion havainnoinnin ja haastattelujen suunnittelun runkona. Induktiivista eli aineistolähtöistä ja teoriaa luovaa päättelylogiikkaa taas hyödynnetään osittain tutkimuksen empiirisessä osiossa havainnoivan aineistonkeruutekniikan kautta (Bryman & Bell 2011, 11), joskin tarkemmin määriteltynä havainnointiaineiston sisällönanalyysin menetelmäksi on tässä tutkielmassa valittu teoriaohjaava sisällönanalyysi (Tuomi & Sarajärvi 2009, 117). Valittuja sisällönanalyysin menetelmiä käsitellään hieman tarkemmin vielä tutkielman aineiston analysointia käsittelevässä kappaleessa 3.4.

Erikssonin ja Kovalaisen (2008, 21) mukaan suurin osa sosiaalistieteellisistä tutkimuksista sisältää sekä induktiivista että deduktiivista päättelyä. Tällöin ei pelkästään pyritä luomaan teoreettisten löydösten perusteella hypoteeseja ja olettamuksia ja testaamaan niitä tutkimuksen empiirisessä osiossa, vaan tarkoitus on luoda vuoropuhelua teoreettisten ja empiiristen löydösten välillä (Bryman & Bell 2011, 11). Abduktiivisessa päättelyssä aineisto- tai teorialähtöisyyden sijaan pyritään siis kytkemään teoriaa ja aineiston analysointia toisiinsa niin, ettei kumpaakaan menetelmää voida pitää yksioikoisena tutkimuksen lähtökohtana (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006). Näin ollen tämän tutkimuksenkin voidaan nähdä olevan päättelylogiikaltaan abduktiivinen, sillä se pyrkii luomaan aineiston ja teorian välistä vuoropuhelua.

3.2 Kvalitatiivinen tutkimusstrategia

Teschin (1992, 59) mukaan kvalitatiivisen tutkimuksen tyypit voidaan jakaa sen mukaan, ollaanko tutkimuksessa kiinnostuneita kielen piirteistä, säännönmukaisuuksien keksimisestä, tekstin tai toiminnan merkityksen ymmärtämisestä vai reflektiosta. Tämä jaottelu voidaan nähdä Hirsjärven ym. (2009, 165) mukaan jatkumona, jossa ensimmäisenä mainittu kielen piirteiden tutkimus on strukturoiduinta ja viimeisenä mainittu reflektio vähiten strukturoitua ja eniten kokonaisvaltaista. Jokaisella kymmenistä käytetyistä kvalitatiivisista tutkimusmenetelmistä on omat käyttötarkoituksensa, ja kukin niistä soveltuu omanlaiseensa tutkimuskontekstiin (Eriksson & Kovalainen 2008, 7).

Toimintatutkimus on perinteikäs kvalitatiivinen tutkimusmenetelmä, jossa tutkijalla itsellään on tyypillisesti merkittävä rooli tutkimukseen osallistuvan organisaation toiminnassa. Brymanin ja Bellin mukaan (2011, 413) toimintatutkimuksessa tutkija ja tutkimuksen kohteena toimiva organisaatio tekevät yhteistyötä tietyn organisatorisen ongelman ratkaisemiseksi. Toimintatutkimuksen tavoitteena on yleensä paitsi akateemisen tiedon kartuttaminen, myös käytännön toiminnan aikaansaaminen (Bryman & Bell 2011, 413). Tässä tutkimuksessa tutkijalla ei kuitenkaan ole kovin aktiivista roolia tutkittavassa prosessissa eikä ensisijaisena tavoitteena ole ratkaista prosessiin liittyviä ongelmia, ja näin ollen toimintatutkimus ei ole tämän tutkimuksen näkökulmasta tarkoituksenmukaisin menetelmä.

Narratiivinen tutkimus on Brymanin ja Bellin (2011, 531) mukaan nostanut suosiotaan johtamistutkimuksessa viime vuosina. Narratiivinen tutkimus on kvalitatiivinen tutkimusmenetelmä, jossa korostetaan tarinoiden, tekstien ja kielen tärkeää asemaa organisaatiokontekstin merkityksellistämässä. Narratiiveja eli kontekstiin sidottuja tarinoita onkin hyödynnetty monipuolisesti niin relationaalisen johtajuuden tutkimuksessa (ks Prokki 2013) kuin musiikin johtajuuden tutkimuksessa (ks Humphreys 2012), mutta tämän tutkielman näkökulmasta menetelmän ongelmaksi muodostuu sen aineistolähtöisyys ja strukturoimattomuus (Eriksson & Kovalainen 2008, 216). Erikssonin ja Kovalaisen (2008, 216) mukaan narratiivinen tutkimus saattaa joissain tilanteissa edellyttää tutkijan riippumattomuutta aihealueen aiemmasta tutkimuksesta,

eikä se siksi ole tämän pro gradu -tasoisen tutkielman kohdalla tarkoituksenmukaisin tutkimusstrateginen vaihtoehto.

Tässä tutkielmassa tarkastellaan äänitysprosessissa musiikin tuottajan ja artistin välillä esiintyvää johtajuutta ja pyritään tätä kautta syvällisesti ymmärtämään tutkimuksen empiirisen osion osapuolten välisessä vuorovaikutuksessa syntyvää johtajuutta sekä yleisesti ottaen artistin ja musiikintuottajan välistä suhdetta. Erikssonin ja Koistisen (2005, 5-9) mukaan case-tutkimus sopii tilanteisiin, joissa halutaan saavuttaa syvälinen ymmärrys tutkittavasta ilmiöstä ja aiheisiin, joista on tehty vain vähän empiiristä tutkimusta ja joissa tutkitaan jotakin tämän ajan elävässä elämässä tapahtuvaa ilmiötä. Näiden ehtojen täytyessä on tämän tutkimuksen näkökulmasta perusteltua valita case- eli tapaustutkimus tämän tutkielman lähestymistavaksi artistin ja musiikintuottajan välisen johtajuussuhteen tutkimiseen.

Bryman ja Bell (2011, 60) määrittelevät case-tutkimuksen yhden tai useamman maantieteellisen paikan - kuten yksilön, ryhmän, työpaikan tai muun organisaation – intensiiviseksi kuvaukseksi. Case-tutkimuksessa tarkastellaan siis tutkimuskysymyksiin kytkeytyviä ilmiöitä yhden tai useamman yksilön, tiimin tai organisaation näkökulmasta (Jankowicz 2005, 231). Erikssonin ja Kovalaisen (2008, 116) mukaan case-tutkimuksen suosio liiketoiminnallisten tutkimusten parissa selittyy muun muassa sillä, että tämän tutkimusmetodin turvin voidaan käsitellä monimutkaisia ja vaikeasti määriteltäviä ilmiöitä – kuten tämän tutkielman tapauksessa johtajuutta – saatavilla olevissa ja maanläheisissä muodoissa. Joskus tätä ”tosielämän” käsittelyä on tosin myös kritisoitu tieteellisesti puutteelliseksi lähestymistavaksi, joka ei tarjoa yleistettäviä kuvauksia käsiteltävistä ilmiöistä. On kuitenkin muistettava, että kvalitatiiviset case-tutkimukset eivät edes pyri tarjoamaan empiirisiä yleistyksiä vaan holistista ymmärrystä omasta kontekstistaan. (Eriksson & Kovalainen 2008, 116-119). Pelkästään jo tämän tutkielman tutkimuskysymykset viittaavat siihen, että tarkoitus on kuvailla ja ymmärtää paremmin käsiteltävää ilmiötä, ei todistaa tieteellisiä ja yleistettäviä hypoteeseja. Yinin (2003, 5–9) mukaan tapaustutkimus onkin perusteltu lähestymistapa tutkimuksissa, joissa etsitään vastauksia tämänhetkisiin ilmiöihin ”miten” ja ”miksi” -tyyppisillä avoimilla tutkimuskysymyksillä.

Erikssonin ja Kovalaisen (2008, 117) mukaan case-tutkimus voidaan toteuttaa monilla tavoilla. Case-tutkimukset voivat vaihdella esimerkiksi yhden tapauksen tutkimuksista monitapaustutkimuksiin (Eriksson & Kovalainen 2008, 118). Tämän tutkielman empiirinen osuus on toteutettu havainnoiden ja haastatellen kahta artisti-tuottajaparia useassa erillisessä äänitysprosessissa. Tämän kaltaista useampaan tapaukseen samanaikaisesti perehtyvää tutkimusta on kutsuttu myös kollektiiviseksi case-tutkimukseksi (Stake 1995) tai hybridi-tutkimukseksi (Eisenhardt 1989), jossa useampaa prosessia samanaikaisesti tarkastelemalla pyritään saavuttamaan korkeampi ymmärryksen taso käsitelystä aiheesta (Eriksson & Koistinen 2005). Useampia tapauksia rinnakkain arvioivia niin sanottuja kollektiivisiä case-tutkimuksia kannatetaan usein käytettäväksi silloin, kun tarkasteltavana olevia ilmiöitä pyritään tarkastelemaan myös esiintymiskontekstinsa ulkopuolella, eli niin sanotuissa välineellisissä case-tutkimuksissa (Stake 1995, 3). Tässä tutkimuksessa ei kuitenkaan pyritä yleistämään tutkimustuloksia tai löytämään eri aloille yhteisiä rakenteita ja muotoja. Sen sijaan useampaa äänitysprosessia havainnoimalla pyritään syvällisempään ymmärrykseen tarkastellusta kontekstista eli artistin ja musiikintuottajan välisestä johtajuussuhteesta.

3.3 Aineiston keruun menetelmät

Johtajuuden relationaalisuuden nostaminen tämän tutkimuksen toiseksi teoreettiseksi lähtökohdaksi perinteisten johtajuuden entiteettiteorioiden rinnalle edellyttää Crevanin ym. (2010, 82) mukaan aineistonkeruussa muun muassa havainnoinnin hyödyntämistä, ja tästä syystä havainnointi onkin valittu tämän tutkimuksen ensisijaiseksi aineistonkeruumenetelmäksi. Toisena aineiston keruun menetelmänä hyödynnetään tässä tutkielmassa haastatteluja, joiden avulla pyritään tyypillisesti todentamaan ja täydentämään havainnointimenetelmällä tehtyjä päätelmiä (Grönfors 1982, 105). Case-tutkimus soveltuukin hyvin tämän tutkielman tutkimusstrategiseksi lähtökohdaksi, sillä se mahdollistaa monenlaisten aineistonkeruumenetelmien samanaikaisen hyödyntämisen.

Havainnointiin perustuvassa aineistonkeruussa tutkija tarkkailee prosesseja ja muodostaa havaintoja tutkimuksen kohteena olevasta ilmiöstä valitussa case-kontekstissa (Hirsjärvi ym. 2009, 213). Hirsjärven ym. (2009, 213) mukaan havainnoinnilla päästään käsiksi

luonnollisiin ympäristöihin, eli menetelmä soveltuu hyvin relationaalisen johtajuuden kannattajien korostaman niin sanotun ”life-worldin” eli todellisen elämän ja maailman (ks. Husserl 1936) havainnointiin. Hirsjärvi ym. (2009, 213) korostaa myös, että havainnointi soveltuu erinomaisesti yksilöiden välisen vuorovaikutuksen tutkimiseen. Havainnointi on toteutettu tutkimuksessa puolistrukturoidun havainnoinnin keinoin kenttäpäiväkirjaa kirjoittamalla ja havainnointitaulukkoa kokoamalla, ja havainnoinnissa on keskitytty paitsi kielelliseen, myös ei-kielelliseen kommunikaatioon tarkasteltavien osapuolten välillä.

Grönfors (1982, 87 - 88) jakaa havainnoivan tutkimuksen neljään osaan: havainnointiin ilman varsinaista osallistumista prosessiin, osallistuvaan havainnointiin, osallistavaan havainnointiin eli toimintatutkimukseen sekä piilohavainnointiin. Tässä tutkielmassa oli alun perin tarkoitus havainnoida artistin ja musiikintuottajan välisessä suhteessa ilmenevää johtajuutta osallistumatta kohteiden toimintaan. Osallistumattomassa havainnoinnissa kohteiden ja tutkijan välinen vuorovaikutus ei ole tiedonhankinnan kannalta merkittävä elementti, ja tutkija toimii prosessissa ulkopuolisena tarkkailijana. (Grönfors 1982, 88 - 90) Kuitenkin jo Saints of Winter -yhtyeen kanssa toteutetussa testihavainnointivaiheessa kävi ilmi, että havainnointi ilman minkäänlaista tilanteeseen osallistumista tuntui tämän tutkimuksen kannalta luonnottomalta lähestymistavalta. Tutkimuksen tekijällä on nimittäin itsellään kokemusta musiikin soittamisesta, äänittämisestä ja sovittamisesta, ja havainnoidut artistit ja tuottajat olivatkin jatkuvassa yhteydessä tutkijaan havainnointiprosessien aikana.

Tässä tutkielmassa onkin lopulta päädytty hyödyntämään osallistuvan aineistonkeruun havainnointimenetelmää, jolloin havainnoitsijan ei aina tarvitse esiintyä prosessissa huomiota herättämättä (Grönfors 1982, 94). Grönfors (1982, 93) muistuttaa, että vaikka kyseistä kenttätyömenetelmää kutsutaan osallistuvaksi havainnoinniksi, vuorovaikutus tapahtuu osallistuvassakin havainnoinnissa pääosin kohteiden ehdoilla, ja tutkijan osallistumisen tulisi vaikuttaa tapahtumien kulkuun mahdollisimman vähän. Grönforsin (1982, 97) mukaan osallistuvassa havainnoinnissa tutkijan ja tutkittavan tilanteen välillä on merkittäviä sosiaalisia suhteita, jolloin tutkija on enemmän kuin pelkkä tarkkailija siinä yhteisössä, jota hän tutkii. Tämän tutkielman aineistonkeruussa on noudatettu osallistuvan havainnoinnin määritelmää sikäli, että tutkija on paitsi tarkkaillut tuottajan ja artistin välistä vuorovaikutusta, myös osallistunut äänitteen tekemiseen soittamalla

Sleepwalking Marching Bandin albumille bassoraitoja havainnointiprosessin aikana. Tämä ratkaisu on puolestaan edesauttanut sitä, että tutkijaa ei ole äänitysprosessissa pidetty ulkopuolisena tarkkailijana vaan prosessin osallisena, jolloin vuorovaikutus tuottajan ja artistin välillä on saattanut olla luonnollisempaa kuin osallistumatonta havainnointia aineistonkeruumenetelmänä hyödynnettäessä. Tällöin Hirsjärven ym. (2009, 213) korostama havainnoinnin keskeinen ongelmatekijä – havainnoinnin aiheuttama tutkittavan kontekstin häirintä – on saatu minimoitua.

Havainnoinnin toisena metodisena ongelmana nähdään Hirsjärven ym. (2009, 213-214) mukaan myös tutkijan mahdollinen emotionaalinen sitoutuminen tutkimaansa tilanteeseen, jolloin tutkimuksen objektiivisuus kärsii. On kuitenkin toisaalta muistettava, että laadullista ja ontologisesti konstruktionistista tutkimusta ei edes pyritä toteuttamaan objektiivisesti, vaan subjektiivisuus nousee esille tutkielmassa jo muun muassa tutkittavien henkilöiden valinnassa sekä tutkijan oman musiikkitaustan kautta. Vaikka tutkielmassa pyritään välttämään havainnointitekniikan erinäisiä ongelmia, siinä ei kuitenkaan pyritä tieteelliseen objektiivisuuteen vaan pysytään uskollisena konstruktionistisen ontologian edellytyksille.

Havainnointi voidaan myös nähdä eettisesti ongelmallisena aineistonkeruun menetelmänä, mikäli tutkittaville kerrotaan etukäteen, mitä havainnoinnilla tutkitaan – tämäkin saattaa vaikuttaa kohdehenkilöiden käyttäytymiseen (Hirsjärvi ym. 2009, 214). Tästä syystä esimerkiksi empiirisen aineiston keruuseen liittyvät teemahaastattelut on järjestetty aineistoa kerätessä vasta havainnointiosion päätyttyä, jotta haastattelussa ilmenevät näkökulmat eivät vaikuttaisi kontekstin havainnointiin. Toisaalta havainnoinnin kohteesta kertomatta jättäminen voi olla vielä tutkittavan aihealueen paljastamista suurempi eettinen ongelma: Grönforsin (1982, 198 - 200) mukaan tutkimuksen toteuttamisen hyvään etiikkaan kuuluu, että tutkittaville selvitetään selkeästi ja totuudenmukaisesti, mitä tutkimuksella tarkoitetaan ja mitä prosesseja sen tekemiseen liittyy. Niinpä tämän tutkielman empiiriseen osioon osallistuville artisteille ja musiikintuottajille on kerrottu jo hyvissä ajoin etukäteen, mitä havainnointivaiheessa on tarkoitus tutkia, ja millä menetelmillä tutkimus suoritetaan.

Havainnointi on toteutettu tekemällä reaaliaikaisia muistiinpanoja Microsoft Excel -taulukon äänitysprosessien aikana. Havainnointitaulukon luomisessa on hyödynnetty

tutkielman teoriaosiossa esille nousseita teemoja sekä tutkielman teoreettisen osion päättävää viitekehystä entiteettisestä ja relationaalisesta johtajuudesta (ks liite 1). Havainnointitaulukossa on käytetty omia sarakkeitaan muun muassa kielellisen ja nonverbaalin kommunikaation, ilmapiirin sekä erilaisten johtajuuden entiteettisyyttä ja relationaalisuutta ilmentävien tapahtumien havainnointiin. Lisäksi havainnoista on kirjoitettu tutkimusprosessia kuvaavaa kenttäpäiväkirjaa, johon on merkitty tutkimuksen yleiseen kulkuun ja menetelmällisiin seikkoihin liittyviä merkintöjä sekä tutkijan omia kommentteja Grönforsin (1982, 132) esittämää kenttäpäiväkirjaohjeistusta noudattaen. Kenttämuistiinpanoja on täydennetty tarvittaessa aina havainnointi-istunnon jälkeen tapahtumien ollessa vielä tuoreessa muistissa (Grönfors 1985, 132). Tämän tutkielman liitteessä 2 on esimerkki äänitysprosessin aikaisesta taulukkohavainnoinnista, jota on jälkikäteen värikoodattu erilaisten teemojen mukaisesti analysoinnin helpottamiseksi.

Havainnointi aineistonkeruun menetelmänä on luonnollisestikin hyvin subjektiivista ja paikoin myös valikoivaa toimintaa. Havainnoinnissa voi myös tutkijalta jäädä huomaamatta monia merkityksellisiä seikkoja, kun omat ennako-odotukset ja asenteet suuntaavat havainnointia tiettyihin suuntiin toisten asioiden jäädessä vähemmälle huomiolle (Eskola & Suoranta 2005, 102). Varsin usein havainnointimenetelmää täydennetäänkin havainnoinnin kohteiden yksityiskohtaisemmilla haastatteluilla (Grönfors 1982, 105). Tämän tutkielman empiirisessä osiossa onkin päädytty havainnoinnin lisäksi hyödyntämään myös toista kvalitatiivista kenttätöön menetelmää, teemahaastattelua. Useaa aineiston keruun menetelmää yhdistellen on tässä tutkielmassa pyritty aineistotriangulaatioon, yksinkertaisesti sanottuna erilaisten aineistojen käyttöön samassa tutkimuksessa (Bryman & Bell 2011, 397). Brymanin ja Bellin (2011, 397) mukaan esimerkiksi monet etnografiset tutkimukset pyrkivät tarkistamaan havainnointitekniikalla saatuja päätelmiä haastattelun keinoin. Tässä tutkielmassa haastattelumetodilla pyritäänkin paitsi rikastamaan kerättyä aineistoa, myös tarkistamaan havaintojen oikeasuuntaisuutta tutkielman empiiriseen osioon osallistuvilta artisteilta ja musiikintuottajilta. Siinä missä haastatteluilla on pyritty saamaan tietoa ihannemuodosta ja käyttäytymisen ihannemuodoista, havainnoinnilla on vastavuoroisesti hankittu tietoa ihannemuodoston noudattamisesta käytännössä (Grönfors 1985, 90). Näin nämä kaksi kenttätöön menetelmää ovat täydentäneet tässä tutkielmassa toisiaan.

Haastattelu on Suomessa yleisin tapa kerätä laadullista aineistoa (Eskola & Suoranta 2005, 85). Haastattelu on Eskolan ja Suorannan (2005, 95) eräänlaista keskustelua, joka tosin tapahtuu tutkijan aloitteesta ja hänen johdattelemanaan. Haastattelussa ollaan suorassa kielellisessä vuorovaikutuksessa tutkittavan kanssa. Haastattelun suurimpana etuna nähdään usein, että siinä voidaan säädellä aineiston keruuta joustavasti tilanteen edellyttämällä tavalla. (Hirsjärvi ym. 2013, 204) Haastattelussa pyritään tuomaan esille haastateltavan oma ääni ja omat mielipiteet, ja tarvittaessa tutkija pystyy myös ohjaamaan haastattelun kulkua tarkentavien lisäkysymysten avulla (Hirsjärvi ym. 2013, 205).

Tutkimushaastattelu voidaan toteuttaa monilla erilaisilla tavoilla. Eri haastattelulajeja on eroteltu sen mukaan, miten strukturoitu haastattelutilanne on. Kvantitatiivisissa tutkimuksissa suositaan usein strukturoitua lomakehaastattelua, jossa kysymysten ja väitteiden esiintymisjärjestys on täysin määrätty. (Hirsjärvi ym. 2013, 208) Toista ääripäätä taas edustaa avoin haastattelu, joka on lähimpänä tavallista keskustelua vailla ennalta määrättyä päämäärää. Avoin haastattelu on Hirsjärven ym. (2013, 209) mukaan työläin kaikista haastattelun muodoista ja vaatii tyypillisesti useita haastattelukertoja sekä kouluttautumista haastattelutehtäviin. Tämän tutkielman empiirisen osion haastattelut on toteutettu näiden kahden ääripään välimaastossa niin sanottuina puolistrukturoituina teemahaastatteluina. Teemahaastatteluissa aihepiirit eli teema-alueet ovat ennalta tiedossa, ja haastateltavat saavat vastata esitettyihin kysymyksiin omin sanoin ilman valmiita vastausvaihtoehtoja (Eskola & Suoranta 2005, 86). Teemahaastattelulle on tyypillistä, että kysymysten tarkka muoto ja järjestys puuttuvat (Hirsjärvi ym. 2013, 208). Tässä tutkielmassa on päädytty teemahaastatteluihin aineiston keruun menetelmänä, sillä ne mahdollistavat keskustelun vapaan etenemisen ja lisäkysymysten esittämisen ja asettavat samanaikaisesti teemalliset raamit, jotka helpottavat aineiston keruuta ja analysointia. Teemahaastattelujen rakenne ja keskusteltavat teemat kumpuavat yhtäältä deduktiivisesti tutkielman kirjallisuuskatsauksessa esille nousevista johtajuusteemoista ja toisaalta havainnointiprosessin aikaisen analyysin johtopäätöksistä.

Haastatteluosuus on toteutettu tässä tutkielmassa ryhmähaastatteluna, jossa artistia ja tuottajaa on haastateltu samanaikaisesti. Grönforsin (1982, 109) mukaan haastateltavat ovat luontevampia ja vapautuneempia, kun useampia henkilöitä on paikalla haastattelutilanteessa. Ryhmähaastattelu mahdollistaa myös uusien ennalta määrittelemättömien asioiden esiinnousun haastattelijan ja haastateltavien välisessä

vuorovaikutuksessa (Eskola & Suoranta 2005, 94). Syrjälä ja Numminen (1988, 104-105) esittävät, että ryhmähaastattelu soveltuu erityisesti tämän tutkielman kaltaisiin tilanteisiin, joissa pyritään ymmärtämään ihmisten välistä vuorovaikutusta. Tässä tutkielmassa johtajuus nähdään paitsi yksilöiden kyvykkyyksiin kytkeytyvänä ilmiönä, myös yksilöiden välisessä vuorovaikutuksessa syntyvänä relationaalisena prosessina (Uhl-Bien 2006), ja täten myös artistin ja musiikintuottajan välistä johtajuutta käsittelevä teemahaastattelu on tämän tutkielman näkökulmasta ollut luontevaa järjestää vuorovaikutuksellisenä ryhmähaastattelutilanteena. Ryhmähaastattelussa on tosin myös omat ongelmansa: haastattelumuoto voi esimerkiksi estää ryhmän kannalta kielteisten asioiden esiintulon ja johtaa yhden haastateltavan dominointiin vuorovaikutusprosessissa (Hirsjärvi ym. 2013, 211). Nämä seikat on pyritty ottamaan huomioon haastatteluaineiston keruussa muun muassa mahdollisten lisäkysymysten avulla.

3.4 Aineiston analysointi

Aineiston analysointi, tulkinta ja johtopäätösten teko ovat tieteellisen tutkimuksen keskeisimpiä osa-alueita. Analyysivaiheessa selviää, minkälaisia vastauksia kerätty aineisto tarjoaa tutkijan asettamiin tutkimusongelmiin. (Hirsjärvi ym. 2013, 221). Laadullisen aineiston analyysin on tarkoitus luoda aineistoon selkeyttä ja tuottaa uutta tietoa tutkittavasta ilmiöstä. Analyysissä aineisto pyritään tiivistämään kadottamatta silti sen sisältämää informaatiota – päinvastoin analyysin tuloksena hajanaisesta aineistosta muodostuu selkeä ja mielekäs kokonaisuus. (Eskola & Suoranta 2005, 137). Kvalitatiivisen aineiston analysoinnissa yhdistyvät analyysi ja synteesi: analyysissä kerätty aineisto ensin hajotetaan käsitteelliseksi osiksi ja synteessin avulla näin saadut osat kootaan uudelleen tieteellisiksi johtopäätöksiksi (Grönfors 1985, 145).

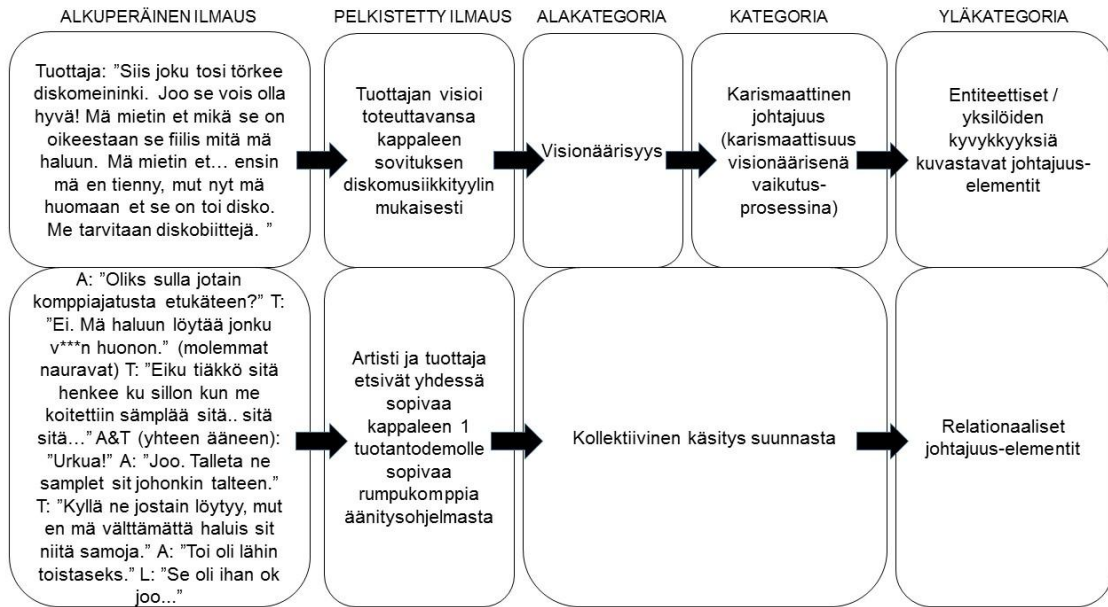
Havainnoimalla kerätty aineisto on ennen analyysin aloittamista kirjoitettu puhtaaksi (Grönfors 1985, 156). Haastatteleamalla kerätty ja tietokoneelle äänitetty tutkimusaineisto on puolestaan aluksi litteroitu eli muutettu kirjalliseen muotoon sanasanaisesti (Hirsjärvi ym. 2013, 222). Litterointi on analyysin helpottamiseksi toteutettu tässä tutkielmassa koko kerätyistä haastatteluaineistosta sanatarkasti aineiston rikkauden ja validiuden säilyttämiseksi. Hirsjärven ym. (2013, 223) mukaan tilanteissa, joissa aineistoa kerätään monissa vaiheissa ja rinnakkaisin menetelmin, analyysiä ei tehdä vain yhdessä tutkimusprosessin vaiheessa vaan useassa vaiheessa. Toisin kuin lineaarisesti etenevät

kvantitatiiviset tutkimukset, tämän työn kvalitatiivisuus ja triangulaatio edellyttävät niin sanottua polveilevaa eli spiraalin muotoista analyysiä, jolloin aineistoa kerätään ja analysoidaan osittain samanaikaisesti. (Hirsjärvi ym. 2013, 223 - 224)

Tämän tutkielman empiirisen aineiston analysoinnissa on käytetty sisällönanalyysin menetelmää. Sisällönanalyysissä eritellään aineistosta tutkielman kannalta kiinnostava sisältö, jonka jälkeen tämä eritelty aineisto luokitellaan, teemoitetaan ja tyypitellään (Tuomi & Sarajärvi 2009, 92). Analyysivaiheessa pyritään abstrahoimaan kerättyä aineistoa. Abstrahoinnissa tutkimusdata pyritään järjestämään sellaiseen muotoon, että sen perusteella tehdyt johtopäätökset voidaan vaiheittain irrottaa yksittäisistä henkilöistä tai tapahtumista ja siirtää yleiselle käsitteelliselle ja teoreettiselle tasolle (Grönfors 1985, 145).

Analyysivaiheen ensimmäisessä osassa havainnoimalla ja haastattelemalla kerätty aineisto on koodattu eli luokiteltu ja jäsennelly värikoodaamalla informaatiota erilaisiin kategorioihin ja alakategorioihin – näin empiirisestä datasta on aluksi pystytty erottelemaan tutkimusongelman kannalta olennainen aines (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006; Eskola & Suoranta 2005, 151). Eskolan ja Suorannan (2005, 157) ohjeita noudattaen koodausrunko on syntynyt kahdessa vaiheessa: ensin on laadittu alustava koodausrunko (ks. liite 3), ja itse koodausprosessin aikana tämän rungon on annettu elää, muuttua ja täydentyä. Koodauksen tarkoitus on ollut redusoida eli pelkistää aineistoa seuraavaa ryhmittelyvaihetta silmällä pitäen (Miles & Huberman 1994).

Ryhmittely- eli teemoitteluvaiheessa laadullinen aineisto on pilkottu ja ryhmitelty eli klusteroitu erilaisten aihepiirien mukaan. Teemoittelun avulla päästään vertailemaan tiettyjen teemojen esiintymistä havainnoimalla ja haastattelemalla kerätyssä aineistossa. Yksinkertaisinta teemoittelu on teemahaastattelulla kerätyn aineiston osalta, sillä teemat itsessään ovat muodostaneet haastattelun jäsenyyksen aineistossa. (Tuomi & Sarajärvi 2009, 93) Klusteroinnissa pelkistetyt ilmaisut on ryhmitelty ensin alaluokiksi, alaluokista yläluokiksi ja yläluokista lopulta pääluokiksi (Tuomi & Sarajärvi 2009, 113). Tyypittelyvaiheessa etsitään tiettyjen teemojen sisältä näkemyksille yhteisiä ominaisuuksia ja muodostetaan näistä yhteisistä näkemyksistä eräänlainen yleistys, tyyppiesimerkki (Tuomi & Sarajärvi 2009, 93). Kuviossa 3 on esimerkki sisällönanalyysin toteuttamisesta tämän tutkielman empiirisesti kerätylle aineistolle.



Kuvio 3. Kuvaus aineiston analysointiprosessista.

Tässä tutkielmassa analyysin päättelylogiikassa on hyödynnetty sekä induktiivista otetta, teoriaohjaavaa analyysiä että deduktiivista eli teorialähtöistä analyysiä. Induktiivista eli aineistolähtöistä ja teoriaa luovaa päättelylogiikkaa hyödynnetään tutkimuksen empiirisessä osiossa havainnoivan aineistonkeruutekniikan kautta. Tuomi ja Sarajärvi (2009, 96) tosin muistuttavat, että puhtaasti aineistolähtöinen tutkimus on haastava toteuttaa, sillä ”puhtaita” objektiivisia havaintoja ei sinällään ole olemassa, vaan tutkimusasetelma ja menetelmät ovat tutkijan asettamia ja vaikuttavat aina tuloksiin. Aineistolähtöisen analyysin ongelmia on tässä tutkielmassa pyritty ratkaisemaan teoriaohjaavan analyysin keinoin. Teoriaohjaavassa analyysissäkin analyysiyksiköt valitaan aineistosta, mutta aikaisemmalla tiedolla on analyysiä ohjaava ja auttava rooli. Teoriaohjaavassa analyysissä siis tunnistetaan aikaisemman tiedon vaikutus, mutta sen merkitys ei ole teoriaa testaava vaan pikemminkin uusia ajatusuria aukova. Toisin sanoen teoriaohjaava analyysi pohjautuu induktiiviseen päättelyyn, johon teoria tuodaan mukaan ohjaamaan lopputulosta (Tuomi & Sarajärvi 2009, 96-100). Tutkimushaastattelut taas perustuvat tässä tutkielmassa deduktiiviselle päättelylogiikalle, eli ne nojaavat pääosin kirjallisuuskatsauksessa esitettyyn teoriapohjaan. Haastatteluaineiston analyysiäkin ohjaa siis valmis aikaisemman tiedon perusteella luotu kehys. (Tuomi & Sarajärvi 2009, 96 - 97) Toisaalta tutkimushaastattelujen päättelylogiikan voidaan nähdä yhdistelevän induktiivista ja deduktiivista otetta, sillä empiirisen osion havainnointi on suoritettu tässä tutkielmassa ennen haastattelujen toteuttamista, jolloin havainnointimuistiinpanoista

tehty analyysi on myös osaltaan vaikuttanut teemahaastattelukysymysten muotoutumiseen, eivätkä kysymykset tällöin perustu yksioikoisesti kirjallisuuskatsauksessa esille nousseisiin teemoihin.

Empiirisen aineiston analyysimenetelmät vaihtelevat siis tässä tutkimuksessa sen mukaan, analysoidaanko havainnoimalla vai haastattelemalla kerättyä aineistoa. Havainnoimalla kerätty aineisto on analysoitu teoriaohjaavan sisällönanalyysin keinoin, haastatteluaineisto puolestaan teorialähtöisellä sisällönanalyysillä. Molemmat sisällönanalyysin tyypit ovat rakenteeltaan hyvin samankaltaisia. Teorialähtöisessä sisällönanalyysissä muodostetaan teorian pohjalta aluksi analyysirunko, jonka sisälle luodaan erilaisia luokituksia tai kategorioita. Aineistosta poimitaan erilleen analyysirunkoon kuuluvat ja analyysirungon ulkopuolelle jäävät elementit, ja ulkopuolelle jäävistä asioista muodostetaan vielä uusia luokkia induktiivisen sisällönanalyysin periaatteita noudattaen. Teoriaohjaavassa sisällönanalyysissä taas edetään aineiston ehdoilla, joskin teoreettiset käsitteet tuodaan analyysiin valmiina, ilmiöstä jo tiedettyinä elementteinä.

Tutkimustulokset on esitelty Milesin, Hubermanin ja Saldañan (2014, 91 – 92) esittelemän prosessimallin mukaisesti. Toisin sanoen artistin ja tuottajan välistä johtajuussuhdetta ja vuorovaikutusta kuvaillaan kappaleiden äänittämisen prosessien mukaisesti kronologisessa järjestyksessä. Tutkielman keskusteluosiossa puolestaan empiirisen aineiston analyysin perusteella saatuja tutkimustuloksia verrataan vielä tutkielman teoriaosion löydöksiin, ja tämän keskustelun pohjalta pyritään vastaamaan tutkimuksen alussa esitettyihin tutkimuskysymyksiin.

3.5 Tutkimuksen luotettavuus

Kaikessa tutkimustoiminnassa pyritään tuottamaan luotettavaa ja pätevää tietoa – tutkimuksen luotettavuutta kuvataan yleensä reabiliteetin ja validiteetin käsitteillä (Tuomi & Sarajärvi 2009, 136). Validiteetilla pyritään todistamaan, että tutkimuksessa on tutkittu sitä, mitä on luvattu. Reabiliteetilla taas pyritään todentamaan tutkimustulosten toistettavuus eli se, etteivät saadut tulokset ole sattumanvaraisia. (Tuomi & Sarajärvi 2009, 136-137) Nämä käsitteet ovat syntyneet alun perin kvantitatiivisen tutkimuksen piirissä, ja tästä syystä useat kvalitatiivisen tutkimuksen oppaat ovatkin ehdottaneet

näiden käsitteiden hylkäämistä tai korvaamista laadullisen tutkimuksen luotettavuutta arvioitaessa (Tuomi & Sarajärvi 2009, 136-137). Esimerkiksi tapaustutkimuksia on kritisoitu siitä, ettei niiden avulla pystytä tuottamaan tilastollisia yleistyksiä (Eriksson & Koistinen 2005, 34). Teoreettisten yleistysten tuottamisen sijaan tapaustutkimuksen päätarkoituksena onkin Erikssonin ja Koistisen (2005, 34) mukaan tuottaa yksityiskohtaista ja syvällistä tietoa tutkitusta aiheesta, jolloin tapaus on tärkeää ymmärtää itsessään, ja yleisyyden korostamisen sijaan halutaan painottaa ilmiön erityisyyttä ja mielenkiintoisuutta. Perinteiset luotettavuuskäsitteet muodostuvat tämän tutkielman näkökulmasta ongelmalliseksi jo siitä syystä, että ne perustuvat oletukseen yhdestä objektiivisesta todellisuudesta (Tuomi & Sarajärvi 2009, 136), kun taas toinen tämän tutkielman teoreettisista näkökulmista korostaa todellisuuden sosiaalista konstruoitumista (Uhl-Bien 2006). Täten reabiliteetin ja validiteetin toteennäyttäminen perustuu tämän tutkielman kaltaisissa kvalitatiivisissa tutkimuksissa hieman erilaiseen logiikkaan kuin määrällisissä tutkimuksissa.

Yin (1991, 41) jakaa kvalitatiivisen case-tutkimuksen luotettavuuden neljään osaan: rakenteelliseen validiteettiin, sisäiseen validiteettiin, ulkoiseen validiteettiin sekä reabiliteettiin. Rakenteellisessa validiteetissa pyritään luomaan oikeat operationaaliset mittarit konseptien tutkimiseksi, sisäisessä validiteetissa pyritään selventämään syy-seurauspäätelmiä, ulkoisella validiteetilla viitataan analyttiseen yleistämiseen ja reabiliteetilla tutkimuksen toistettavuuteen (Yin 1991, 40-41). Tässä tutkielmassa rakenteelliseen validiteettiin on pyritty kahden erillisen aineistonkeruumenetelmän – havainnoinnin ja haastattelujen – hyödyntämisen kautta sekä raportoimalla tutkimuksen etenemisestä mahdollisimman seikkaperäisesti. Sisäisellä validiteetilla ei taas ole tässä tutkielmassa suurta roolia, sillä tutkimuksessa ei pyritä ensisijaisesti selventämään kausaalisuhteita erilaisten ilmiöiden välillä. Ulkoiseen validiteettiin pyritään tässä tutkimuksessa yhdistämällä teoriaa tapaustutkimukseen aineiston analysoinnissa ja tulosten esittelyssä. Tieteelliseen reabiliteettiin taas pyritään dokumentoimalla aineiston keruu ja analyysi mahdollisimman tarkasti. Yleisesti ottaen kvalitatiivisen tutkimuksen luotettavuutta voidaan parhaiten todentaa pyrkimällä mahdollisimman avoimeen ja läpinäkyvään tutkimusprosessin kuvaukseen. (Yin 1991, 41-45) Tässä tutkielmassa onkin pyritty luotettavuuteen muun muassa valitun tutkimusstrategian, tutkimusmenetelmien sekä aineiston keruun ja analysoinnin menetelmien huolellisella perustelulla,

aineistotriangulaatiolla sekä tutkimusprosessin etenemisen yksityiskohtaisella ja läpinäkyvällä selventämisellä. (Tuomi & Sarajärvi 2009, 134-149)

4. ARTISTIN JA MUSIIKINTUOTTAJAN JOHTAJUUSSUHDE ÄÄNITYSPROSESSISSA

Tämän tutkielman empiirisessä osiossa havainnoidaan ja haastatellaan artisteja ja musiikintuottajia neljässä erillisessä äänitysprosessissa. Äänitysprosessissa voi tyypillisesti olla useita osapuolia kuten artistit, musiikintuottajat, ääniteknikot, levy-yhtiön edustajat ja niin edelleen. Tässä tutkielmassa on kuitenkin seurattu omakustanteisia äänitysprosesseja, joissa on vain kaksi osapuolta: musiikin säveltänyt ja sanoittanut artisti sekä kappaleen äänittämisestä vastaava musiikintuottaja.

4.1 Äänitysprosesseihin osallistuneet artistit ja tuottajat

Empiirisen aineiston kerääminen aloitettiin toteuttamalla harjoitushavainnointi, jossa pyrittiin ensisijaisesti testaamaan teoreettisen viitekehyksen löydöksiin pohjautuvaa havainnointitaulukkoa sekä haastattelurunkoa. Harjoitushavainnoinnissa seurattiin yhtyeen Saints of Winter albumiäänityksiä 24.1.2014. Äänitysprosessissa roolijako oli siinä mielessä perinteisestä äänitysprosessista poikkeava, että yhtyeen säveltäjä-sanoittaja ja keulahahmo Mikko Hautakangas toimi äänitysprosessissa myös taiteellisena tuottajana – toisin sanoen hän vastasi pitkälti äänitteen musiikillisista valinnoista. Äänitysprosessi oli myös siinä mielessä epätavanomainen, että kyseiset tässä tutkimuksessa havainnoidut rumpuäänitykset olivat viimeinen osa äänitysprosessia, kun tyypillisesti rumpupohjat äänitetään heti äänitysprosessin alussa. Rumpuäänityksiin oli pyydetty mukaan bändin ulkopuolinen ”tekniseksi tuottajaksi” nimitetty Marko Harinen, jonka tehtävä oli vastata miksausellisesti haastavien rumpuäänitysten teknisestä puolesta: hän äänitti otot, mutta ei juuri osallistunut kappaleen sovittamiseen tai taiteelliseen johtamiseen. Tästä syystä johtajuus jakautui harjoitushavainnoinnin kohteena olleessa prosessissa hyvin eri tavalla kuin tämän tutkielman lopuissa

havainnointiprosesseissa, joissa roolijako artistin ja musiikintuottajan välillä oli tutkijan omien kokemusten perusteella tavanomaisempi.

Harjoitushavainnointitilanteessa oli tuottaja-säveltäjä Mikko Hautakankaan, teknisen tuottajan Marko Harisen sekä tutkijan lisäksi läsnä myös kaksi muuta henkilöä: yhtyeen laulaja Sari Laapotti ja rumpali Kristian Sjöman. Koska kyseessä olivat rumpuäänitykset, myös rumpali Sjöman osallistui aktiivisesti vuorovaikutukseen ja johtajuuden rakentumiseen kyseisessä äänitysprosessissa. Äänitykset toteutettiin bänditilassa Tampereen Yliopistonkadulla, ja havainnointisession aikana ehdittiin äänittää rummut kahteen yhtyeen kappaleeseen. Havainnointiosion jälkeen tutkielman tekijä toteutti vielä lyhyen harjoitusteemahaastattelun, jossa käsiteltiin äänitysprosessin vuorovaikutusta ja johtajuutta. Vaikka tämän äänitysprosessin seuraamisen ensisijaisena tarkoituksena oli vain testata havainnoinnissa hyödynnettävää tutkielman teoriaosuuden pohjalta syntynyttä havainnointitaulukkoa, nostetaan tutkielman tulososiossa esille muutamia sellaisia prosessissa esille nousseita seikkoja, jotka tuovat lisäarvoa artistin ja tuottajan välisen suhteen tarkasteluun ja äänitysprosessissa esiintyvän johtajuuden kuvailuun. Tutkielman tuloksia kuvattaessa tästä Saints of Winter -äänitysprosessista käytetään lyhyesti nimitystä äänitysprosessi A.

Harjoitushavainnoinnin jälkeen tämän tutkielman empiiristä aineistoa kerättiin tamperelaisyhtye Sleepwalking Marching Bandin albumiäänityksissä. Havainnointiaineiston kerääminen edellytti osallistuvan havainnoinnin hyödyntämistä aineistonkeruun menetelmänä jo siitäkin syystä, että tutkielman tekijä oli lupautunut soittamaan bassoa äänitteellä. Tämän seurauksena tutkija paitsi havainnoi äänitysprosessia ja haastatteli äänitysprosessiin osallistuvaa artistia ja tuottajaa, myös osallistui itse äänitteen syntymiseen yhtyeen rivijäsenenä.

Sleepwalking Marching Bandin säveltäjänä, sanoittajana, laulajana, soittajana ja keulahahmona toimii tamperelainen Aarne Schmitt. Hän oli jo ennen äänitysprosessin alkua äänittänyt kotiolosuhteissa omat demoversionsa kullekin äänitettävälle kappaleelle – tuohon demoversioon hän oli soittanut kaikki soittimet ja ohjelmoinut jopa rummut itse käyttämällään äänitysohjelmalla. Toisin sanoen hän toimi itsenäisesti tekemiensä kappaleiden demoversioiden tuottajana. Demoversiot äänitettyään hän lähetti näitä kappaleita usealle eri musiikintuottajalle sillä ajatuksella, että hän tekisi albumiäänitysten

aikana yhteistyötä kappalekohtaisesti eri musiikintuottajien kanssa. Tämän tutkielman havainnointiosiossa on seurattu Aarne Schmittin ja musiikintuottaja Leo Melinin välistä vuorovaikutusta kahden artistin kappaleen tuotantodemon ja näiden pohjalta tehtävien lopullisten versioiden äänittämisen yhteydessä. Tutkielman tuloksia kuvattaessa näiden kappaleiden tuotantodemojen äänitysprosesseista käytetään nimityksiä äänitysprosessi B ja äänitysprosessi C, ja kappaleiden lopullisten versioiden äänitystä käsitellään nimityksellä äänitysprosessi D.

Artistin ja tuottajan välinen äänitysprosessi lähti liikkeelle niin sanottujen tuotantodemojen äänittämisellä 28.1.2014 (äänitysprosessi B) ja 4.2.2014 (äänitysprosessi C). Tuotantodemon äänityksessä ei äänitetty yhtään raitaa itse lopulliselle äänitteelle, vaan tarkoitus oli luoda artistin ja tuottajan yhteistyössä kehittämä lopullinen sovitus äänitettäville kappaleille. Tuotantodemoilla kappaleet siis äänitettiin sovituksellisesti lähes lopulliseen muotoonsa aivan alusta alkaen tarkoituksena suunnitella kappaleelle sopiva tempo, tyyliuunta, rumpukomppi, soitinsovitukset ja niin edelleen. Tällöin virallista äänitystä varten tarvitsi varata vähemmän kallista studioaika, kun sovitus oli lähes valmis jo studioon mentäessä. Tuotantodemot äänitettiin tuottaja Leo Melinin omistamassa asunnossa Pirkkalassa. Tuotantodemovaiheen havainnointi oli tämän tutkielman näkökulmasta hyvin mielenkiintoista, sillä sovitusta suunniteltaessa artisti ja tuottaja olivat huomattavasti rikkaammassa vuorovaikutussuhteessa kuin lopullisessa melko mekaanisessa äänitysvaiheessa, jossa tavoitteena oli yksinkertaisesti saada jo ennalta sovitettut soitin- ja lauluraidat äänitettyä lopulliseen muotoonsa.

Tuotantodemojen äänittämisen jälkeen tuottaja Leo Melin teki viimeistelyjä kappaleen äänimaailmaan ja sovitukseen ja hyväksytti ne tämän jälkeen artistilla, joka puolestaan esitti vielä omia muutosehdotuksiaan Melinin tekemiin demoihin. Demojen valmistuttua varattiin äänitysaika Astral Studiolta Tampereelta, jossa kappaleet 1 ja 2 äänitettiin 22.-23.3.2014 (äänitysprosessi D). Vaikka itse äänitystilanteessa uusia ideoita ei esitelty enää samalla tavalla kuin tuotantodemovaiheessa, tuotti myös itse äänitysprosessin havainnointi muutamia mielenkiintoisia näkökulmia tuottajan ja artistin välisen vuorovaikutuksen ja johtajuussuhteen kuvaamiseen. Äänitystilanteen havainnoinnin päätyttyä toteutettiin vielä puolistrukturoitu teemahaastattelu, jossa artisti ja tuottaja pääsivät esittämään omia näkemyksiään äänitysprosessissa esiintyvistä johtajuudesta sekä tekemään tarvittavia korjauksia tutkijan tekemiin havaintoihin.

4.2 Taiteellisen johtajan vision varaan rakentuva äänitysprosessi A

Äänitysprosessi A:ssa seurattiin Saints of Winter -yhtyeen rumpuäänityksissä esiintyvää johtajuusvuorovaikutusta. Tulosten perusteella äänitysprosessi A sisälsi niin entiteettisiä kuin relationaalisiakin elementtejä, ja johtajuuden vuorovaikutuksellisuus kasvoi prosessin edetessä. Taulukkoon 2 on koottu prosessissa esiintyneitä johtajuuselementtejä.

Johtajuus-elementit	Ennen rumpu-äänityksiä	Soundcheck	Rumpuäänitykset
ENTITEETTISET			
Karismaattinen johtajuus	- Visionäärisyys - Epätavanomainen käyttäytyminen - Itsevarmuus ja innostuneisuus	TEKNINEN TUOTTAJA PROSESSIN JOHDOS SAUNDHECKIN AJAN	
Transformationaalinen johtajuus			
Luovien ihmisten johtaminen			- Luovuuden kanavoiminen - Kokonaisuuksien hallitseminen - Vapauksien tarjoaminen - Palautteen tarjoaminen - Diversiteetin kohottaminen
RELATIONAALISET			- Johtajuuden esteettisyys: kehollisuus, flow-tilan tavoittelu - Kollektiivinen käsitys suunnasta - Irtautuminen muodollisista asemista
MUUT AINEISTOSTA NOUSSEET KOODIT	- Tarinat - Taiteellisen prosessin herkkyys - Myönteisen työilmapiirin luominen		- Tarinat - Taiteellisen prosessin herkkyys - Myönteisen työilmapiirin luominen

Taulukko 2: Johtajuuselementit äänitysprosessissa A.

Tutkimuksen harjoitushavainnointi toteutettiin Saints of Winter -yhtyeen rumpuäänityksien yhteydessä. Yhtyeen johtohahmo, artisti Mikko Hautakangas oli äänittänyt itsenäisesti jo etukäteen lähes kaikki soitin- ja lauluraidat ennen albumikokonaisuuden viimeisteleviä rumpuäänityksiä - äänitysjärjestys oli tavallisesta poikkeava, sillä tyypillisesti äänitysprosessi käynnistetään rumpuäänityksillä. Toisin sanoen artisti Hautakangas oli itse toiminut myös tuottajana eli vastannut äänitysten

tuotannollisista ja teknisistä ratkaisuista ennen rumpuäänitysten aloittamista. Rumpuäänityksiin oli pyydetty apuun tekniseksi tuottajaksi nimitetty Marko Harinen, jonka ensisijainen tehtävä oli mikittää, äänittää ja miksata rumpuraidat.

Äänitysprosessissa A kävi selkeästi ilmi, että artisti johti prosessia omien visioidensa pohjalta. Teknisellä tuottajalla ei tässä tapauksessa ollut sananvaltaa esimerkiksi sovitukseen, sillä rumpali Kristian Sjöman ja artisti Mikko Hautakangas olivat yhdessä luoneet kappaleille rumpusovitukset jo ennen äänitysprosessin alkua. Tutkijan tekemien havaintojen perusteella äänitysprosessi rakentuikin aluksi pääosin artistin yksilöllisten kyvykkyyksien ja näkemysten varaan:

”Aiempi projekti meillä oli bändiprojekti, jossa en kehdannut sanoa muille että ’soita näin’. Nyt tämä projekti on ollut ihan mun diktaattoriprojekti, jossa alun perin ajattelin tehdä konerummut ja kaikki itse. Mut sitten kun ne biisit alko valmistuu... mä koin etten mä pysty tekee sitä itte niin hyvin kuin nää ihmiset mun ympärillä vois tehdä... Mut nyt me ollaan tehty sillä tavalla eri lailla, et kun me ollaan alettu reenaa näitä, mä oon tullu valmiin pohjan kanssa, me on pantu se soimaan täällä ja sitten Krispe on soittanu niitä tavallaan et ’meniskö tää näin’, mut siinä on ollu jo mun tekemät konerumpupohjat, jotka on antanu osviittaa sit siitä mitä soitetaan... Et sillä tavalla tää on ollu paljon enemmän yksin minun projekti tähän asti.” (Artisti Mikko Hautakangas)

Äänitysprosessissa A siis selvisi, että artisti Hautakangas oli alun perin suunnitellut äänitysprosessin omaksi sooloprojektikseen, mutta oli tämän jälkeen päätenyt ottamaan projektiin mukaan eri taustoista saapuneita soittajia sekä erillisen rumpuäänityksistä vastaavan teknisen tuottajan Marko Harisen, jotta äänitteestä tulisi mahdollisimman vivahteikas ja onnistunut - toisin sanoen artisti Hautakangas oli omalla toiminnallaan päätenyt kohentamaan äänitysprosessin diversiteettiä.

Artistin sanallinen ja nonverbaali kommunikaatio sisälsivät paljon entiteettisinä nähtyjä ominaisuuksia, kuten johtajan innostuneisuutta, itsevarmuutta ja visionäärisyyttä. Artisti Hautakangas esimerkiksi puhui paljon projektin ”fiiliksestä” sekä halustaan ilmaista musiikissa talvista ankeutta ja pyrkimystä epätäydellisyyteen. Tällöin hän myös asetti äänitysprosessille vision, jota osapuolet lähtivät yhdessä tavoittelemaan. Artisti

Hautakangas tosin käytti paljon myös huumoria tuodessaan esille omaa johtajan asemaansa prosessissa: ”Siivoos nyt ne, työntekijä. Mullahan nousi valta päähän!” (Artisti Mikko Hautakangas) Tutkijan tekemän arvioinnin perusteella tilanteeseen saattoi osaltaan vaikuttaa se, että äänitysprosessiin osallistuvat henkilöt tiesivät, että tutkija havainnoi nimenomaan äänitysprosessissa ilmenevää johtajuutta. Tällaiset tiedostetut käyttäytymismallit tuntuivat vähenevän sen jälkeen, kun havainnoitavat pääsivät alkujännityksestään ja keskittyivät itse rumpuäänityksiin.

Havainnointiprosessissa nousi toistuvasti esille muutamia keskeisiä vuorovaikutuksellisia elementtejä: ensinnäkin tarinoilla oli merkittävä rooli osapuolten välisessä vuorovaikutuksessa. Ennen äänitysprosessia sekä rumpuäänitysten välissä kerrottiin monia tarinoita muun muassa havainnoitujen osapuolten aiemmista äänityskokemuksista sekä kertomuksia kuuluisista muusikoista. Näiden tarinoiden tarkoituksena oli tutkijan tekemien päätelmien mukaan paitsi viihdyttää, myös tutustuttaa osapuolia toisiinsa sekä ohjata käyttäytymistä äänitysprosessissa. Esimerkiksi artisti Hautakangas kertoi rumpuäänitysten välissä basistiystävästään, joka oli erään aiemman äänitysprosessin aikana juonut pullon vodkaa ja halunnut tämän jälkeen laulaa itse lauluraitoja levyille. Hautakankaan kertomuksen mukaan tuottaja oli lupautunut tähän, jotta basisti kuulisi jälkeensä, kuinka hirveältä hänen laulamansa raidat olivat kuulostaneet. Tarina toimi siis paitsi viihdyttävänä anekdoottina, myös käytöstä ohjaavana opetuksena siitä, että liiallinen viinanjuonti äänitysprosessin aikana ei ole hyvä idea taiteellisen lopputuloksen kannalta.

Äänitysprosessissa A nousi esille myös taiteelliseen prosessiin olennaisesti kuuluvaa herkkyyttä sekä tarvetta myönteisen työilmapiirin luomiselle. Taiteellisen prosessin herkkyyttä viittaa tässä siihen, että musiikin tekeminen on monille muusikoille hyvin henkilökohtaista ja herkkää toimintaa, ja esimerkiksi liian suoran palautteen antaminen voi tästä syystä tuntua taiteilijasta ahdistavalta tai loukkaavalta. Ehkäpä juuri tämä taiteelliseen prosessiin olennaisesti liittyvä herkkyyttä oli syynä siihen, että osapuolet käyttivät jatkuvasti konditionaalista toimintaa ohjatessaan: ”Alright, sitten sitten sitten. Pitäiskö sun vaikka nyt sitten päästää se niin sanottu peto irti?” (Tekninen tuottaja Marko Harinen). Tutkija palasi tähän havainnointiosiossa esille nousseeseen taiteellisen prosessin herkkyyteen vielä myöhemmän haastattelun aikana, ja osapuolet kokivat myös musiikin äänittämisen hyvin herkkänä prosessina: ”Äänittäessä tulee joskus kiusallinen

olo, et tää ei ihan oo menny purkkiin. Siinä on se herkkä hetki, et ois jotenkin nätisti sanottava et tää ei menny ihan nappiin. Tää on vähän tällasta neuvottelua, et kaikkien pitäisi olla tyytyväisiä lopputulokseen, haetaan tavallaan kompromisseja.” (Artisti Mikko Hautakangas) Haastattelussa artisti nosti esille tarpeen huumorille tuon taiteen tekemiseen liittyvän herkkyyden hallitsemisessa: ”Äänityshommat on erityisen herkkiä niin kuin oikeestaan kaikki taiteellinen toiminta. Mut pätee se muuhunkin johtajuuteen: huumorin tai muun kautta on purettava sitä, kun alkaa leut kiristyä. Ennen kuin eskaloituu, täytyy purkaa tilanne.” (Artisti Mikko Hautakangas) Tarve myönteisen työilmapiirin luomiselle nousi myös esille havainnointiprosessissa: esimerkiksi rumpalin suoriutumista keuhuttiin vuolaasti onnistuneen oton jälkeen.

Artisti käytti prosessissa omaa valtaansa pyrkien ohjaamaan äänitysprosessia kokonaisuutena puuttumatta rumpalin työskentelyn yksityiskohtiin. Hän tarjosi rumpalille palautetta jokaisen oton jälkeen, mutta keskittyi palautteessaan enemmän kanavoimaan rumpalin luovuutta kuin antamaan yksityiskohtaisia työskentelyohjeita:

Rumpali: ”Mitä sanot?”

Artisti: ”Sanonko, että sä jätit kaikki herkut nyt soittamatta.” ... ”Nyt vaan tällä kertaa kaikki herkut mukaan!”

Rumpali: ”No?”

Artisti: ”Se edellinen oli kokonaisuutena parempi ja herkku loppu. Sä vedit nyt sitä mitä mä pyysin. Älä tee sitä! Sen pitää tulla sielusta. Sä tulit liian nöyränä tähän viimeeseen juttuun.”

Rumpali: ”Kieltämättä.”

Myös taiteellisen ”flown” tavoittelu oli läsnä osapuolten välisessä vuorovaikutuksessa rumpuäänitysten aikana: ”Vejä toi mutta pikkasen rennommin vielä, ni sehän on siinä sitten... Pääset ikään kuin flowhun mukaan.” (Artisti Mikko Hautakangas) Havainnointiosiota seuraavassa haastattelussa tutkija kysyi, voisiko tuo flow itsessään osapuolten mielestä johtaa koko taiteellista äänitysprosessia: ”Siinä mielessä taide kyllä johdattaa itseään, että mun olis esimerkiks vaikee olla tekemättä tätä musiikkia. Ja kun sitä musiikkia tekee, se taide syntyy ikään kuin itsestään siinä flow-tilassa. Mutta nää äänitykset on tietysti eri asia, et ei taide näissä itse itseään liikuta mihinkään.” (Artisti

Mikko Hautakangas) Haastattelun perusteella musiikin äänittäminen ei ole samanlainen flow-tilassa kulkeva prosessi kuin vaikkapa musiikin säveltäminen, vaan enneminkin kyse on hyvin mekaanisesti etenevästä prosessista.

Havainnoidun äänitysprosessin edetessä vuorovaikutus jossain määrin monipuolistui ja johtajuus muuttui moniäänisemmäksi, vaikka artistin keskeinen rooli kokonaisuuksien ohjaajana säilyikin ennallaan läpi prosessin. Siinä missä prosessin alussa artisti toimi itsevaltaisesti prosessin johtoasemassa, rumpuäänitysten edistyessä myös teknisenä tuottajana toimiva Marko Harinen ja rumpali Kristian Sjöman alkoivat vaikuttaa enemmän prosessin kulkuun. Johtajuus tuntui tutkijan havaintojen perusteella siirtyvän prosessissa henkilöltä toiselle rivakkaan tahtiin: siinä missä artisti Mikko Hautakangas käytti kappaleiden säveltäjänä eniten valtaa sovituksien synnyttämisessä, teknisellä tuottajalla Marko Harisella oli paljon valtaa teknisen toteuttamisen näkökulmasta käsin. Rumpali Kristian Sjömanilla taas oli johtoasemassa esimerkiksi päätettäessä, mikä rumpuotoista valittaisiin lopulliselle äänitteelle. Johtajuuden jakautuminen osapuolten kesken vaihtelikin runsaasti äänitysprosessin vaiheen mukaan: esimerkiksi niin sanottua soundcheckiä tehtäessä eli sopivia rumpujen äänensävyjä ja mikityksiä etsittäessä suurin päätösvalta oli teknisellä tuottajalla Marko Harisella, jolla oli oman asiantuntemuksensa pohjalta eniten ymmärrystä äänityksen teknisestä toteuttamisesta. Rumpuäänitysten edetessä vuorovaikutus tuntuikin olevan melko tasavertaista, ja johtajuus rakentui muodollisten asemien sijaan osapuolten välisessä vuorovaikutuksessa:

Tekninen tuottaja: Mitä ootte mieltä, olitteko tyytyväisiä rumpusoundiin?

Artisti: (empii) Hmm, voisi sitä vähän ehkä viilata johonkin suuntaan.

Tekninen tuottaja: Kyllä me nyt sitä muutetaan kun siitä kerran sanottiin.

Artisti: (nauraa) Nyt on paha. Tässä pitäis sit osata sanoa jotain, että mitä sille pitäis tehdä...

Rumpali: Ei se ees ollut kauhean huono, se vois toimia niissä sutibiiseissä ihan hyvin.

Havainnointiosiota seuraavassa teemahaastattelussa artisti Hautakangas ei itse nähnyt itseään yhtä merkittävässä johtaja-asemassa äänitysprosessissa kuin tutkija oli havaintojensa perusteella vielä prosessin alkuvaiheessa nähnyt:

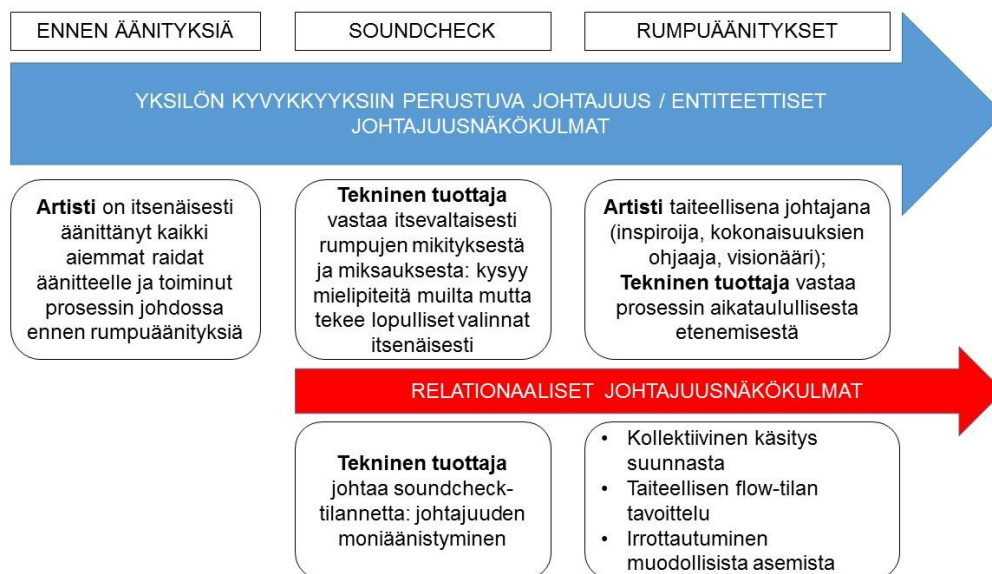
Tutkija: ”Kuka äänitysprosessia sitten johtaa?”

Artisti: ”Äsken se hyvin tuli ilmi: mies joka kääntää nappeja, sillä mahdollisuus johtaa jos se haluaa. Artisti ja taiteellinen tuottaja mietti et mitä tehdään, ja lopulta miksaaja teki päätöksen.”

Tekninen tuottaja Marko Harinen tiivisti hyvin haastattelussa äänitysprosessin johtajuuden jakautumisen eri osapuolille:

Tekninen tuottaja: Taiteellinen johtajuus on muilla, mun johtajuus tulee siinä kun katson että homma menee eteenpäin.

Toisin sanoen artisti Mikko Hautakangas ja jossain määrin myös äänitysprosessissa mukana ollut rumpali Kristian Sjöman toimivat prosessissa ikään kuin taiteellisina johtajina, kun taas teknisen tuottajan Marko Harisen vastuualueena oli prosessin jatkuvuuden takaaminen. Näiden asemien vallankäytön painopisteet vaihtelivat äänitysprosessin eri vaiheiden mukaan, ja prosessin myöhemmissä vaiheissa johtajuus muodostui moniäänisemmäksi ja relationaalisemmaksi ilmiöksi kuin alun yksilökeskeinen asetelma antoi odottaa. Kuviossa 4 on luotu yhteenveto Saints of Winter -rumpuäänitysten etenemisestä ja prosessissa esiintyvistä vuorovaikutuksesta ja johtajuudesta.



Kuvio 4. Yhteenveto äänitysprosessista A.

4.3 Dialoginen äänitysprosessi B

Äänitysprosessi B:ssä seurattiin Sleepwalking Marching Band -yhtyeen ensimmäisen kappaleen tuotantodemovaiheessa esiintyvää johtajuusvuorovaikutusta. Tulosten perusteella äänitysprosessi B oli hyvin vuorovaikutuksellinen ja kollektiivisen käsityksen varassa etenevä prosessi, joka toisaalta sisälsi myös useita yhden ihmisen visioon pohjautuvia entiteettisiä johtajuushetkiä. Taulukkoon 3 on koottu yhteen erilaisia prosessissa esiintyneitä johtajuuselementtejä.

Johtajuus-elementit	Tuotantodemon äänitys
ENTITEETTISET	
Karismaattinen johtajuus	- Visionäärisyys - Jaettu karismaattinen johtajuus
Transformationalinen johtajuus	
Luovien ihmisten johtaminen	- Kokonaisuuksien ohjaaminen
RELATIONAALISET	- Kollektiivinen käsitys suunnasta - Irrottautuminen muodollisista asemista - Johtajuuden esteettisyys: kehollisuus, nonverbaali viestintä, taiteellisen flow-tilan tavoittelu - Päätöksenteko ja ongelmanratkaisu yhteistyön ytimessä - Responsiivisuus
MUUT AINEISTOSTA NOUSSEET KOODIT	- Luovat ristiriidat - Taiteellisen prosessin herkkyyt

Taulukko 3: Johtajuuselementit äänitysprosessissa B

Äänitysprosessi B toteutettiin Pirkkalassa 28.1.2014. Artisti Schmitt oli jo ennen tuotantodemon äänitystä äänittänyt kappaleestaan ensimmäisen demon, jolle hän oli soittanut kaikki soittimet itse sekä ohjelmoinut konerummut äänitysohjelmallaan. Tämän jälkeen hän oli lähettänyt äänittämänsä demot usealle eri tuottajille, ja tuottajat saivat vapaasti valita, mitä kappaleita he halusivat lähteä Schmittin kanssa yhdessä työstämään lopulliseen muotoon. Tuottaja Melin oli valinnut näistä tässä tutkielman empiirisessä osiossa esiintyvät kappaleet 1 (äänitysprosessi B) ja 2 (äänitysprosessi C).

Äänitysprosessi B oli tutkijan tekemien havaintojen perusteella moniäänistä johtajuutta sisältävä prosessi, jossa artisti ja tuottaja pyrkivät kollektiivisesti etsimään kappaleelle sopivaa sovituksellista suuntaa. Melin oli etukäteen kuunnellut Schmittin äänittämän alustavan demon, mutta ei äänitysten alkaessa halunnut enää palata siihen – Melin korosti, että halusi rakentaa kappaleen uudelleen puhtaalta pöydältä. Siitä huolimatta Schmittin tekemällä demolla on varmasti ollut vaikutuksensa tuotantodemon lopputulokseen, sillä

alkuperäinen demo ja Pirkkalassa äänitetty tuotantodemo eivät eronneet sovitukselliselta visioltaan merkittävästi toisistaan.

Artisti ja tuottaja lähtivät heti tuotantodemoprosessin alettua etsimään yhdessä suuntaa tulevalle sovitukselle ilman toisen osapuolen selkeää johtoasemaa. Artisti Schmitt esimerkiksi halusi, että tuottaja Melin saisi itse olla vastuussa rumpuraidan ohjelmoinnista, ja esitti korkeintaan pieniä kommentteja tuottajan niitä pyytäessä. Tuottaja Melin puolestaan ei pyrkinyt tekemään merkittäviä sovituksellisia muutoksia kappaleen alkuperäiseen demotukseen ja kunnioitti artistin näkemyksiä kappaleen sovituksellisiin seikkoihin. Yleisesti prosessissa tunnuttiin etsivän kollektiivista molempia osapuolia miellyttävää sovitusta:

Tuottaja: Mulla oli tähän vähän sellasta ajatusta, että tähän säkkäriin tekis sellasta vintagerumpuhärdelliä. Mä koitan löytää täältä vähän jotain samplea, jos löytäisin.

Artisti: Joo!

(tuottaja etsii erilaisia rumpumallinnuksia äänitysohjelmasta)

Tuottaja: Vintage drum machines, noni, täältä rupee löytyy.

Artisti: Oliko sulla jotain komppiajatusta etukäteen?

*Tuottaja: Ei... Mä haluan löytää jonku v***n huonon!*

(artisti nauraa)

Tuottaja: Eiku tiäkkö sitä henkee ku sillon kun me koitettiin sämplää sitä.. sitä sitä...

Artisti ja tuottaja (yhteen ääneen): Urkua.

Artisti: Joo. Talleta ne samplet sit johonkin talteen.

Tuottaja: Kyllä ne jostain löytyy, mut en mä välttämättä haluis sit niitä samoja.

Artisti: Toi oli lähin toistaseks.

Tuottaja: Se oli ihan ok joo...

Äänitysprosessissa eri kappaleen osat rakennettiin siten, että ensin artisti sai soittaa oman näkemyksensä mukaisen kitararaidan demolle, ja tämän jälkeen tuottaja ohjelmoi tuon kitararaidan päälle rumpuraidan artistin esittäessä tarvittaessa omia kommenttejaan – näin kummallakin osapuolella oli omat päävastuualueensa äänitysprosessissa, ja toinen osapuoli pyrki aina tuomaan omat näkemyksensä esille pitkin prosessia. Kitaroiden ja

rumpujen äänittämisen jälkeen keskusteltiin muiden soittimien sovittamisesta, eli mahdollisista kosketinraidoista, bassoraidoista, lauluraidoista ja niin edelleen. Tutkija oli myös itse aktiivisesti prosessissa mukana bassoraitoja äänitettäessä, sillä sekä artisti että tuottaja halusivat ensin kuulla bassoa soittavan tutkijan sovituksellisen näkemyksen, jonka jälkeen he esittivät sovitukseen omia kommenttejaan. Sekä artisti että tuottaja korostivatkin teemahaastattelussa, että musiikin äänittämisen prosessissa on tärkeää punnita kaikkia esitettyjä vaihtoehtoja ja myös näiden välimuotoja ennen lopullista päätöksentekoa.

Äänitysprosessi B eteni sujuvasti yhteistyössä, ja pienet luovat ristiriidatkin pyrittiin selvittämään hyvässä hengessä keskustellen. Jopa tiettyä harjoitushavainnoinnissa havaittua taiteellisen prosessin herkkyyteen liittyvää varovaisuutta oli havaittavissa äänitysprosessissa:

Artisti: Mut lähinnä sillä mä niistä jousista sanoin ja laitoin Dropboxiin, että mun mielessä niillä on olennainen osa tässä biisissä jo ton laulumelodianakin kannalta. Tai melkein tää biisi on lähetty rakentaa, tai mä lähin tekee sitä melkeen jouset edellä. Mut niitä ei oo pakko mun mielestä välttämättä...

Tuottaja: Joo eiku siis mun mielestä niissä oli hyvii juttui mut mä haluan silti tota... tai sen mä jo sillon kun mä ekan kerran kuulin tän ni mä totesin et tähän ei kannata äänittää jousia vaan se vois olla mellotron, vai mitä oot mieltä?

Artisti: Joo mä meinasin just sanoo et ei sen välttämättä.. Et se voi olla vaik just huomattavasti elektronisempi se soundi.

Tuottaja: Joo siis semmonen tota nimenomaan mellotron-tyyppinen ois musta kiva.

Artisti: Joo, siitä melodiakulusta mä tykkään niinku paljon.

Tuottaja ja artisti pyrkivät äänitysprosessissa B mahdollisimman tehokkaaseen työskentelyyn: kaikki voimavarat keskitettiin kappaleen sovittamiseen ja äänittämiseen, eikä noin viisituntisen äänityksen yhteydessä esimerkiksi pidetty yhtään taukoa, puhuttu sovituksen ulkopuolisista aiheista tai kerrottu musiikkiaiheisia tarinoita, kuten äänitysprosessissa A. Tutkija arveli tämän johtuvan siitä, että artisti ja tuottaja ovat toisilleen vanhoja tuttuja jo monen vuoden takaa ja tunsivat toistensa työtavat ja mieltymykset jo ennestään. Välillä osapuolet eivät tuntuneet edes tarvitsevan sanoja

oman mielipiteensä ilmaisemiseen, vaan nonverbaalilla viestinnällä, esimerkiksi asennoilla ja ilmeillä, oli keskeinen osa palautteenannossa. Erityisesti artisti oli useaan otteeseen hiljaa, mikäli hän oli tuottajan kanssa samaa mieltä sovituksen suunnasta:

Tuottaja: Joka tapauksessa tää olis kiva saada rullaamaan sillai hyvin. Mäpä otan tota vielä vähän uudestaan. Otetaas tota... Kumpi itse asiassa toimii paremmin sun mielestä. Tää vai...

Artisti: Mun mielestä toi. Paras vaihtoehto on toi tai sit ihan pa-pa-pa-pa.

Tuottaja: Mites tää, tää vois toimia ehkä parhaiten?

Artisti: (ei sano mitään, näyttää hennosti nyökkäävän)

Tuottaja: Joo, vedetään yksinkertaisemmalla. Joo. Testataan tätä vielä, jos mä tekisin tän kokonaan tolla.

Mitä pidemmälle kappaleen sovitus valmistui, sitä enemmän rytmi alkoi tuntua myös osallistujien vartaloissa: alkuprosessin rauhallisuus muuttui liikkeeksi, kun kaikki prosessiin osallistuvat nytkähtelivät musiikin tahdissa. Välillä tutkija tuntui itse unohtavan oman roolinsa ja teki omia ehdotuksiaan kappaleen sovitukseen, ja jotkut näistä ehdotuksista myös hyväksyttiin lopulliseen sovitukseen. Tutkija oli alun perin ilmoittanut artistille ja tuottajalle ettei osallistuisi juuri kappaleen sovittamiseen vaan pyrki vain havainnoimaan äänitysprosessia, mutta kappaleen hiljalleen valmistuessa taiteellinen flow tuntui vievän tutkijan mukanaan, ja sovituksellinen dialogi muuttui yhä enemmän kolmen henkilön väliseksi keskusteluksi.

Kollektiivisen suunnan etsimisestä huolimatta tuotantodemon äänitysprosessissa koettiin välillä myös yksilön kyvykkyyksiä korostavia johtajuushetkiä. Tällaisia hetkiä syntyi silloin, kun joku osapuolista sai sovituksellisen vision. Silloin kun tällaisia visioita syntyi, ne pyrittiin usein saamaan äänitettyä tismalleen sellaisessa muodossa kuin vision saaja oli ne tarkoittanut. Toisin sanoen päätösvalta annettiin näissä tilanteissa vision saajalle. Tilanne muistutti tutkijan havaintojen mukaan jazz-orkesteria, jossa soolon koittaessa koko orkesteri seuraa solistia ja antaa tälle kaiken tämän tarvitseman tilan:

Tuottaja: Nyt vielä katsaistakseni teidän keskustelun. Nyt kun on visio: onko se siis seuraava sointu, onks se seuraava tosta (soittaa äänitettä) se kertsin?

(Artisti nyökkää)

Tuottaja: Mut soitapa se oktaavia korkeempaa. Joo... Niin tota, mä vaan mietin et se vois kuulostaa siistiltä jos sen sais ykköselle sieltä korkeelta, onks se mahdollista ottaa semmonen sormitus?

Artisti: Joo sen saa helpoiten tosta ylhäältä.

Tuottaja: Noni, ota se sormitus sieltä ylhäältä ja äänitetään sitä vähän tonne kertsin alkuun.

Toisissa tilanteissa visiointi taas tapahtui yhteistyössä. Tällaista henkilöltä toiselle etenevää visiointia esiintyi esimerkiksi silloin, kun artisti sai idean levylautasen skrätssäimisestä ja levylautasen omistava tuottaja puolestaan soitti tuotantodemolle lopullisen skrätssäysraidan, tai kun tuottaja halusi lisätä sovitettavaan kappaleeseen vielä yhden osan, jonka artisti ja tutkija lopulta yhteistyössä sävelsivät:

Tuottaja: Meinasiks Aarne et tästä lähtee heti kertsit?

Artisti.: Joo.

Tuottaja: Tota, mulle tuli semmonen olo et tehtäis tohon joku pikkunen bridge ennen kertsia. Eli jos aatellaan et (soittaa äänitettyä kappaletta)... et joku semmonen pieni osa, joka nivois osat yhteen.

(Artisti ottaa kitaran käteen ja alkaa miettiä sopivaa melodiaa. Samalla tuottaja pyytää tutkijaa miettimään kertosaettä edeltävään osaan sopivaa bassofillia).

Artisti: Mä kuulen jotain päässäni mut en saa sitä tästä kitarasta...

(Lopulta artistin ja tutkijan soittamat ideat yhdistetään kertosaettä edeltäväksi bridge-osaksi)

Kappaleen 1 tuotantodemo valmistui lopulta viidessä tunnissa artistin ja tuottajan tiiviin yhteistyön tuloksena. Vastuut prosessissa tuntuivat jakautuvan siten, että artisti Schmitt oli kappaleen säveltäjänä äänityksen luova johtaja, joka ohjasi kokonaisuuksia ja jolla oli päätöksissä yleensä viimeinen sana:

Tuottaja: Onks tää nyt vähän liian korni (nauraa)?

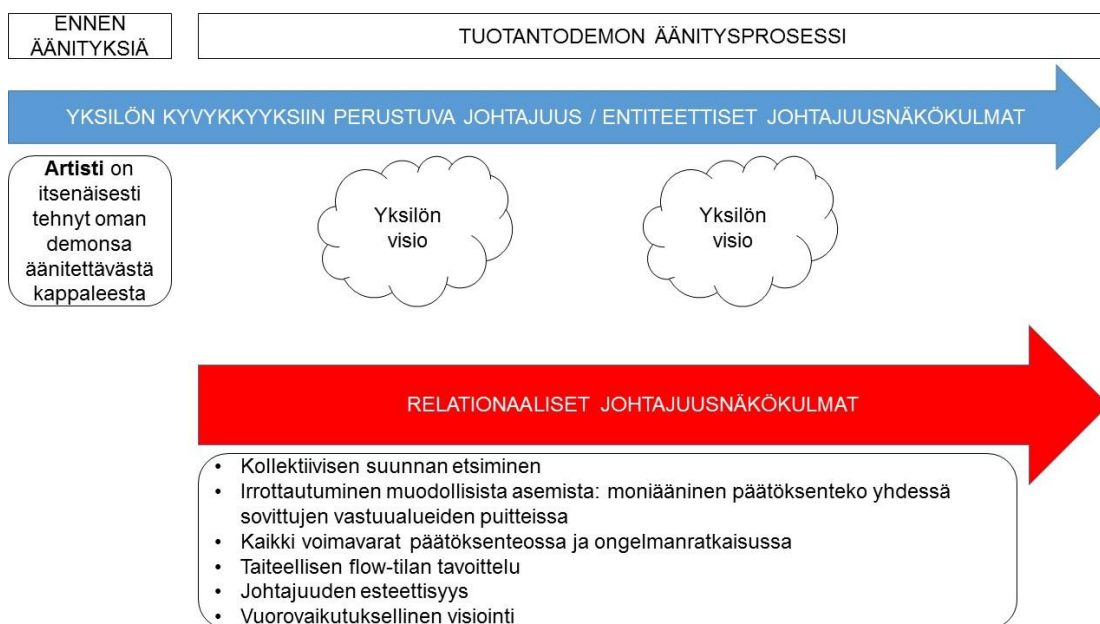
Artisti: no vähän (hymyilee).

Tuottaja: Mulla oli ajatus tähän... (työstää ideaansa) Noniin. Nyt siitä tuli hyvä. Hahah.

Artisti: Take it out! (nauraa)

Tuottaja Melin taas toimi ikään kuin prosessijohtajana viedessään äänityksiä määrätietoisesti eteenpäin kappaleen osasta toiseen. Hänellä oli päävastuu myös kappaleen rytmiraitojen ohjelmoinnista – tätä Melinin ja Schmittin yhteistyölle tyypillistä roolijakoa Melin perusteli havainnoinnin päättyessä sillä, että hänellä on rytmimusiikin ystävänä paljon kiinnostusta rytmiiikan luomiseen, kun taas Schmitt tuntui tutkijan havaintojen perusteella olevan enemmän vetovastuussa kappaleen melodiakulusta. Vastuualueiden jakautumisesta huolimatta kyseessä oli tutkijan tekemien havaintojen perusteella hyvin vuorovaikutuksellinen prosessi, jota artisti ja tuottaja johtivat tasavertaisesti molempia osapuolia tyydyttävää suuntaa etsien.

Tuotantodemon äänitysstunnon jälkeen tuottaja työsti vielä itsenäisesti kappaleen miksausta ja teki pieniä sovituksellisia muutoksia ja esitti nämä muutoksensa sitten artistille seuraavan kappaleen äänitysprosessin alkaessa. Artisti esitti näihin muutamia muutosehdotuksiaan, ja näiden muutosten pohjalta kappaleen 1 sovitus oli valmis virallista äänitystä silmällä pitäen. Kuviossa 5 on kuvattu äänitysprosessissa B esiintyvää johtajuutta ja vuorovaikutusta.



Kuvio 5. Yhteenvedo äänitysprosessista B.

Sekä artisti Schmitt että tuottaja Melin korostivat havainnointiosuutta seuraavassa teemahaastattelussa äänitysprosessissa esiintyvän johtajuussuhteen ja vuorovaikutuksen

olevan monimutkaisia ilmiöitä, joita ei kovin yksiselitteisesti pysty ilmentämään. Samoin he totesivat johtajuuden jakautuvan eri osapuolille hyvin erilaisilla tavoilla kappaleesta tai luovan prosessin vaiheesta riippuen. Artisti Schmitt totesi haastattelussa, että johtajuus voi musiikkia äänitettäessä olla paitsi kappalekohtaisesti, myös raitakohtaisesti erilaista: Schmittin mukaan johtajuus syntyy äänitysprosessissa yksi äänitettävä otto kerrallaan. Johtajuus saattoikin äänitysprosessissa B ensin näyttäytyä yhden osapuolen esille nostamana sovituksellisena visiona, kun taas jo seuraavaa raitaa tai soitinsovitusta suunniteltaessa prosessin johto saattoi siirtyä toisen tahon käsiin tai rakentua konstruktivistisesti osapuolten välisessä vuorovaikutuksessa.

4.4 Yksilöllisiä kyvykkyyksiä painottava äänitysprosessi C

Äänitysprosessi C:ssä seurattiin Sleepwalking Marching Band -yhtyeen toisen kappaleen tuotantodemovaiheessa esiintyvää johtajuusvuorovaikutusta. Tulosten perusteella äänitysprosessi C oli aluksi hyvin entiteettisten johtajuselementtien varaan rakentuva prosessi, jonka dialogisuus ja responsiivisuus nousi esille vasta kappaleen edetessä kohti lopullista sovitusta. Taulukkoon 4 on koottu yhteen erilaisia prosessissa esiintyneitä johtajuselementtejä.

Johtajuus-elementit	Tuotantodemon äänitys
ENTITEETTISET	
Karismaattinen johtajuus	- Visionäärisyys - Itsevarmuus ja innostuneisuus - Epäkonventionaalinen käyttäytyminen
Transformationalinen johtajuus	- Inspiroiva motivointi
Luovien ihmisten johtaminen	
RELATIONAALISET	- Johtajuuden dialogisuus - Kollektiivinen käsitys suunnasta - Responsiivisuus
MUUT AINEISTOSTA NOUSSEET KOODIT	- Luovat ristiriidat - Yhdensuuntainen kommunikaatio

Taulukko 4: Johtajuselementit äänitysprosessissa C.

Äänitysprosessi C lähti liikkeelle hyvin samalla tavalla kuin äänitysprosessi B: artisti Schmitt oli etukäteen itsenäisesti äänittänyt kappaleesta oman demonsa ja lähettänyt tämän tuottaja Melinille. Yhteisen suunnan etsimisen sijaan prosessi jatkui kuitenkin pääosin tuottajan yksilöllisten näkemysten varassa, kun tuottaja lähti rakentamaan kappaletta oman visionsa mukaisesti erilaiseen suuntaan kuin artisti oli itse suunnitellut.

Äänitysprosessista muodostuikin konfliktisempi kuin harmonisesti sujunut äänitysprosessi B, mutta lopputulos tyydytti siitä huolimatta sekä tuottajaa että artistia itseään.

Äänitysprosessi alkoi artistin soittamien kitaroiden äänityksellä. Heti kun A-osan kitarat oli saatu onnistuneesti nauhalle, tuottaja alkoi ohjata prosessia oman visionsa varassa:

Tuottaja: Mulla oli tähän joitain ajatuksia semmosesta käpysynasta. Mä haluisin tohon semmosen, mulla on semmonen hyväntuulinen ajatus. Mun täytyy varmaan kokeilla sitä, se ei varmaan muuten tosta lähde liikkeelle.

Artisti: Joo.

Siinä missä artisti Schmittin itse tekemä kappaleen 2 alkuperäinen demo oli melko suoraviivainen rokkisovitus, tuottaja Melin halusikin viedä artistin yllätykseksi kappaletta hyvin erilaiseen suuntaan. Artisti ei aluksi vaikuttanut kovin vastahakoiselta vaan antoi tuottajalle tilaa oman visionsa esille tuomiseksi. Tuottaja tuntui uskovansa omaan visioonsa vakaasti, käyttäytyi itsevarmasti ja innostuneesti eikä juuri kysellyt artistin mielipidettä sovitusta rakentaessaan:

Tuottaja: Siis joku tosi törkee diskomeininki. Joo se vois olla hyvä! Mä mietin et mikä se on oikeestaan se fiilis mitä mä haluun. Mä mietin et... ensin mä en tienny, mut nyt mä huomaan et se on toi disko. Me tarvitaan diskobiittejä.

(Artisti ei sano mitään)

Kappaleen A-osa alkoi siis rakentua diskosovituksen suuntaan, ja tuottaja teki sovitukseen liittyviä päätöksiä huomattavasti itsevaltaisemmin kuin kappaleen 1 tuotantodemon äänitysprosessissa. Myöskään pieniltä luovilta ristiriidoilta ei prosessissa voitu enää välttyä, vaikka artisti pääosin antoikin tuottajan johtaa prosessia oman visionsa varassa:

Tuottaja: Ei sen tarvi olla kovaa, se tois siihen vähän fiilistä.

(Artisti ei juuri kommentoi, mutta vaikuttaa tutkijan havaintojen perusteella epäilevältä ja tavallista hermostuneemmalta)

Tuottaja: Joo. Voin mä siis kokeilla jotain muutakin...

(Huomasiko tuottaja artistin epäilevän suhtautumisen ideaansa?)

Artisti: Tietty voi effuttaa sitä looppia itessään.

(Tuottaja ei ehkä kuullut mitä artisti sanoi)

Tuottaja: Täällä olis tämmösiä kaikkia. Tollasetkin vois toimia.

(Tuottaja alkaa taas itsenäisesti etsiä eri rytmisampleja, artisti soittaa itseksään kitaraa)

Artisti vaikutti tutkijan mielestä hieman tyytymättömältä valittuun sovitukselliseen suuntaan, mutta ei siitä huolimatta juuri sanonut tuottajalle vastaan. Selkeimmilläänkin hän viestitti omaa epäilystään melko epäsuorasti:

Artisti: Tää on hassuu, koska tässä tehdään kappaletta, joka edustaa musatyylää josta en koskaan oo diggailu. Ykskään tuon ajan biisi ei oo sillä tavalla sykehdyttäny.

Tuottaja: Mun mielestä se pitää ehdottomasti saada jatkumaan tällä fiballa.

...

Tuottaja: Onks Aarne ihan kauhuissaan, et ”tää on tämmönen ihan kauhee diskobiisi!”

(Artisti hymähtää)

Tutkija ja artisti olivat ennen tuotantodemon äänitystä suunnitelleet kahden kesken bassosovitusta kappaleelle, mutta sovituksellisen yleissuunnan muuttuessa tuottaja kehotti muuttamaan myös bassoraitaa. Tutkijan miettiessä diskosovitukseen sopivaa bassokuvia tuottaja pyrki inspiroimaan tätä soittamalla valmiita diskobassoraitoja omasta äänitysohjelmastaan: ”Tosta ikään kuin inspiraation lähteeksi, näissä on sitä oikeaa fibaa.” (Tuottaja Melin) Erilaisten valmiiden diskokuvioiden kuuntelu auttoi lopulta tutkijaa oikean bassosovituksen löytämisessä.

Siinä missä äänitysprosessissa B artistin itse soittamat kitararaidat ja laulamat ääniraidat pysyivät hyvin samanlaisina kuin artistin itse äänittämällä alkuperäisellä demolla, äänitysprosessissa C tuottaja vaikutti myös näiden sovittamiseen merkittävässä määrin:

Tuottaja: Muuta sitä sointua, se kuulostaa pahalta.

Artisti: Ei, ei!

Tuottaja: Ei se toimi tossa oikeesti, se kuulostaa hirveeltä tossa toi bassoääni. Ota se yksinkertaisemmin, kyllä se basso sieltä tulloo.

Vaikka artisti antoi tuottajalle tilaa toteuttaa omaa diskosovitusvisiotaan, yhteisen näkemyksen puute johti siihen, että ilmapiiri äänityksissä ei aluksi ollut yhtä vapaa ja lämminhenkinen kuin äänitysprosessissa B. Artisti vaikutti vaitonaisemmalta ja vakavammalta kuin aiemmin, kun taas tuottaja tuntui vakaasti uskovan oman visionsa toimivuuteen ajaessaan itsevaltaisesti oman näkemyksensä sovituksesta läpi. Äänitysprosessin päätyttyä artisti Schmitt korosti teemahaastattelussa kuitenkin luottavansa tuottaja Melinin näkemyksiin ja antavansa hänelle kernaasti päätösvaltaa prosessin eri vaiheissa, vaikka tuottajan näkemykset eivät aina olisikaan linjassa artistin omien kanssa: ”Tässä prosessissa Leo haastaa... Avaa sellaisia ovia, joita ei ite tulis kokeiltua. Et tuottajalla on aika aktiivinen rooli myös sovitukseen, ettei niinku pelkästään prosessiin vaan myös ite siinä niinku taiteellisessa ulostulossa myös.” (Artisti Schmitt) Melin itse kommentoi, että artistilla on taloudellisena johtajana lopullinen päätösvalta tässä äänitysprosessissa, mutta sanoi haluavansa viedä äänitettävää kappaletta oman visionsa mukaiseen suuntaan niin pitkälle kuin artisti antaa viedä: ”Niin kauan kuin mun kykyihin luotetaan ja annetaan tehdä juttuja, ni kyllähän mä silloin teen.” (Tuottaja Melin)

Kappaleen diskosovituksen rakennuttua jo melko pitkälle prosessin vuorovaikutuksessa alkoi kuitenkin näkyä muutoksia. Tämä dialogisuuden lisääntyminen ja yksilöiden kyvykkyyksistä yhteisen suunnan etsimiseen siirtyminen tuntui saavan alkunsa tilanteessa, jossa tuottaja ja artisti soittivat yhdessä syntetisaattoria etsiessään sopivaa kosketinsovitusta kappaleen 2 tuotantodemolle. Sopivan kosketinsovituksen löydyttyä artisti käyttäytyi vapautuneemmin ja tuottaja vaikutti hieman hellittävän otettaan prosessin vallankahvassa, kyseli enemmän artistin ja tutkijan mielipiteitä ja otti ideoita entistä avoimemmin vastaan:

Tuottaja: Onks toi Arne susta kiva toi kuvio?

Artisti: Joo, mut musta olis hyvä jos ei olis ihan noin kova attack.

Tuottaja: Joo, selataan vähän soundeja läpi!

(etsivät yhdessä kokonaisuuteen sopivaa kosketinmallinnusta)

Tuottaja: Mitä Aarne on mieltä? Fiiliksestä? Sano nyt vaan jotain ajatuksia. Mun mielestä tosta oktaavibassosta tulee vähän eloa. Jos se olis ihan suora, voidaan pistää vaihtari.

Artisti: Joo totta, on siinä pulssissa enemmän eloa jos se on tuplana!

Prosessin lähestyessä loppuaan ja kappaleen sovituksen hiljalleen valmistuessa ilmapiiri alkoi vapautua, ja skeptisesti diskosovitukseen aluksi suhtautuneet artisti ja tutkija alkoivat pitää syntyneestä sovituksista. Tutkijasta itsestään tuntui, että tuottaja teki oikein puolustaessaan omaa visiotaan jopa melko itsepäisesti, sillä lopputulos oli kekseliäs ja perinteisestä Sleepwalking Marching Band -sovituksista poikkeava. Ilmapiirin vapauduttua tuottaja pyrki perustelemaan tekemiään valintoja avoimemmin ja puhui epäkonventionaalisten valintojen tekemisen puolesta:

Tuottaja: Ooksä Aarne huomannu, et nää biisit muuttuu aina aika paljon, kun rupee tälle kokeileen?

Artisti: Joo oon kyllä (hymyilee)

Tuottaja: Mut eiks oo hienoo ku pääsee tekee tämmöstä biisiä mikä ei kuulu tavallaan niinku sun siihen normisettiin?

Tuottaja: Semmonen metodi olis mielenkiintoista kokeilla, mitä kuuluu joistain muista sessioista, et valitaan aina se mikä on ihan älyttömin idea – se mikä saa kaikki repeämään.

Kun kappaleen sovitus alkoi saada lopullista muotoaan, rento ja hyväntuulinen diskosovitus alkoi tanssittamaan äänitykseen osallistuvia tuottajaa, artistia ja tutkijaa. Päät nytkyivät musiikin tahdissa, ja hymy oli aiempaa herkemässä sekä artistilla että tuottajalla. Lisäksi responsiivisuus ja yhteistoiminnallisuus prosessissa lisääntyivät, kun loput soitinraidat sovitettiin yhdessä erilaisia ratkaisuja kokeillen ja vaihtoehtoista tasavertaisesti keskustellen. Ideoiden vaihto oli nopeaa ja tehokasta, ja artisti tuntui esittelevän hyvin paljon enemmän sovituksellisia ratkaisuja kuin prosessin alkuvaiheessa:

Artisti: Entä jos siinä kertsissä tulis melkein vain pelkkä basso ja laulu.

Tuottaja: Joo se vois olla et se vois toimiakin, kokeillaan.

Artisti: Se vois olla semmonen erikoisratkaisu, jännä.

(tuottaja näppäilee tietokonettaan)

Tuottaja: Tossa on kyllä niin tiukka nostatus, et en tiä.

Artisti: Nii, se tuli vaan mulle mieleen.

Tuottaja: Mitä sä siitä niinku tiputtaisit?

Artisti: Käytännössä kaikki. Ihan vaan se basso jää joka fillaa sisään.

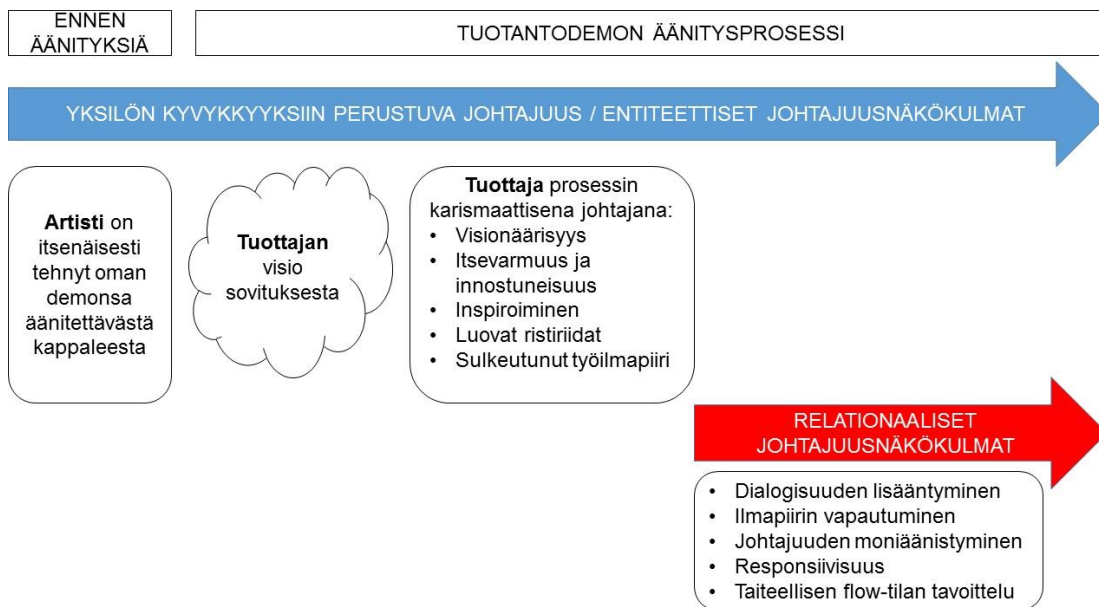
Tuottaja: Nii, jos tekiski sillai et laittais noi... Ihan hauska idea kyllä!

Toisin kuin prosessin alkuvaiheessa saattoi olettaa, kaikki olivat lopulta erittäin tyytyväisiä saavutettuun sovitukselliseen lopputulokseen. Mikäli artisti olisi alusta alkaen väittänyt tiukemmin tuottajaa vastaan, diskosovitus ei välttämättä olisi koskaan syntynyt, ja kappale olisi ehkä sen sijaan rakentunut tavanomaiseksi rokkisovitukseksi. Toisin sanoen tutkijan tekemien havaintojen perusteella oli lopputuloksen laadukkuuden kannalta tärkeää, että tuottaja uskoi lähes jääräpäisesti omaan visioonsa, ja artisti ei omasta epäilyksestään ja lievästä mielipahastaan huolimatta lähtenyt taistelemaan liian kovasti tuottajan näkemyksiä vastaan.

Äänitysprosessi C rakentui siis hyvin erilaisen prosessin varaan kuin äänitysprosessi B. Siinä missä kappaleen 1 sovituksen rakentamisessa etsittiin yhteistoiminnan kautta kaikkia tyydyttäviä ratkaisuja, kappaleen 2 sovitus syntyi varsinkin alkuvaiheessaan vahvasti tuottajan omien visioiden varassa. Tästä huolimatta prosessin osapuolet olivat tyytyväisiä molempien kappaleiden sovitukselliseen lopputulokseen. Äänitysprosessissa C tehtyjen havaintojen perusteella voidaan todeta, että pelkkä kaikkia alusta asti tyydyttävien ratkaisujen etsiminen ei välttämättä aina ole lopputuloksen kannalta paras vaihtoehto. Sen sijaan joskus artistinkin on hyvä antautua vahvan tavallisesta poikkeavan vision vietäväksi, sillä tällä tavalla voidaan päästä odottamattoman hyviin lopputuloksiin:

Tuottaja: Tää on tämmöstä hyväntuulista kamaa. Just sellaista kuin pitikin tulla!

(Artisti nyökkää ja hymyilee)



Kuvio 6. Yhteenveto äänitysprosessista C.

4.5 Johtajuusnäkökulmia yhteen nivova äänitysprosessi D

Äänitysprosessi D:ssä seurattiin Sleepwalking Marching Band -yhtyeen kappaleiden lopullisten versioiden äänityksiä. Tulosten perusteella äänitysprosessi D sisälsi niin entiteettisiä kuin relationaalisiaakin johtajuuselementtejä erilaisten näkökulmien nivoutuessa toisiinsa pitkän prosessin. Taulukkoon 5 on koottu yhteen nämä aineistosta esille nousseet äänitysprosessin johtajuuselementit.

Johtajuus-elementit	Kappaleiden 1 ja 2 äänitysprosessi
ENTITEETTISET	
Karismaattinen johtajuus	- Visionäärisyys (tuottajalla teknisissä ratkaisuisissa, artistilla sovituksissa) - Herkkyys prosessiin osallistuvien tarpeille
Transformationalinen johtajuus	
Luovien ihmisten johtaminen	- Kokonaisuuksien ohjaaminen (artisti) - Palautteen tarjoaminen (tuottaja)
RELATIONAALISET	- Kollektiivinen käsitys suunnasta
MUUT AINEISTOSTA NOUSSEET KOODIT	- Vapautunut työilmapiiri - Epämuodollisuus - Osallistava johtaminen (tuottaja)

Taulukko 5: Johtajuuselementit äänitysprosessissa D.

Sen jälkeen kun Sleepwalking Marching Bandin kappaleet 1 ja 2 tuotantodemot oli saatu valmiiksi ja kappaleiden sovitukset olivat lähestulkoon lopullisessa muodossaan, artisti

Schmitt ja tuottaja Melin varasivat studioajan Tampereen Astral Studiolta 22. - 23.3.2014. Kappaleiden äänityksissä ei siis juuri tehty enää sovituksellisia muutoksia paria poikkeusta lukuun ottamatta, vaan tarkoitus oli saada äänitettyä soitinraidat studion äänitysvälineistöllä lopulliseen muotoonsa. Äänitys rakentui erilaisen prosessin varaan kuin tuotantodemojen äänitys: siinä missä tuotantodemot äänitettiin kappale kerrallaan, virallisessa äänityksissä prosessi eteni soitin kerrallaan siten, että ensin äänitettiin rummut kappaleille 1 ja 2, sitten bassot ja kitarat kappaleille 1 ja 2 ja lopulta lauluraidat molempiin kappaleisiin. Tästä syystä virallisen äänitysprosessin tuloksia ei esitellä tässä tutkielmassa kappalekohtaisesti vaan yhtenä kokonaisuutena.

Äänitysprosessi D eteni mekaanisemmin ja vauhdikkaammin kuin tuotantodemoprosessit. Vaikka äänitysprosessissa ei syntynyt juuri uusia eksploraatiivisia ideoita, oli ilmapiiri äänityksissä jopa avoimempi ja lämpimämpi kuin tuotantodemovaiheessa. Äänitysottöjen välissä käytettiin esimerkiksi paljon aikaa aiheen ulkopuolelta puhumiseen ja kahvitaukoihin. Melin ja Schmitt perustelivat tätä työskentelytapaa haastattelussa pyrkimyksellä vapautuneisiin ottoihin ja huolettomaan ilmapiiriin: ”Mä en muista kuka se oli, mut jossain oli hyvin sanottu et se paskanpuhuminen siellä studiossa ottojen välissä ja kaikki kahvitauot, niin ne on niinku äärimmäisen tärkeitä studiosession osallistumisen kannalta. Et se kuuluu olennaisena osana se kaikki niinku hukkaan heitetty studioaika, et se on tosi tärkeitä projekteissa... Ehkä se on se rentous, mikä tarvii. Ku sit kaikki soittosuoritukset ja muut... Et ihmisen aivot on semmoiset et ne on luovimmillaan silloin kun on rentoutuneessa olotilassa.” (Tuottaja Leo Melin)

Äänitysprosessi alkoi rumpuäänityksillä, joissa rumpali Vilho Rajala soitti rumpuraidat kappaleiden tuotantodemojen rumpukoodauksia noudattaen. Ottojen välissä rumpali, artisti ja tuottaja keskustelivat yhdessä tarvittavista muutoksista ja haettavasta yhteisestä suunnasta. Rumpali Rajala pyrki soitossaan noudattamaan Schmittin ja Melinin toiveita eikä juuri esitellyt omia sovituksellisia tai soittoteknisiä ideoita. Artisti Schmitt saattoi ottojen välissä tehdä muutamia korjausehdotuksia ja pyrki vuorovaikutuksellaan johtamaan kokonaisuuksia puuttumatta rumpalin työn tarkempaan ohjaamiseen, kun taas rumpuäänityksissä eniten mielipiteitään ilmaissut miksauspöydän takana istunut tuottaja Melin antoi runsaasti palautetta ja tarvittaessa melko tarkkojakin soitto-ohjeita rumpalille:

Tuottaja (ohjeistaa rumpalia mikin välityksellä): Ekassa kertsissä vois soittaa kuin soitit, tokassa vois avata haikkaa, kolmannessa jotain ride-hommaa ehkä. Ekassa tosi skarppi, tokassa pikkasen avonaisempi, kolmannessa sais jo revitellä. Intensiteetti ei sais pudota, ymmärrät varmaan mitä tarkoitan?

Siinä missä artisti antoi tuottajan johtaa äänitysprosessin yksityiskohtia, esitteli hän itse vielä äänitysvaiheessa kappaleeseen 2 pienen sovituksellisen muutosehdotuksen. Hän perusteli tarvetta tälle sovitukselliselle lisäykselle toteamalla, että kappaleen osat nivoutuisivat siten paremmin yhteen. Tuottaja Melin empi aluksi artistin ideaa, sillä hänestä rakenne toimi jo sinällään varsin hyvin eikä hän mielellään olisi tehnyt enää rakenteellisia muutoksia kappaleeseen. Omaa rakenteellista visiotaan demonstroituaan artisti sai lopulta tahtonsa läpi, ja kappaleen tuotantodemon rakennetta muutettiin vielä rumpuäänitysten aikana. Rakenteelliset muutokset näin myöhäisessä prosessin vaiheessa ovat tutkijan oman kokemuksen perusteella melko harvinaisia, ja päätös rakenteen muuttamisesta viimeisessä mekaanisessa äänitysvaiheessa kuvaa oivallisesti joustavuutta ja yhteistyökykyä prosessin osapuolten välillä.

Rumpuäänityksissä esille tullut asetelma jatkui lähes koko äänitysten ajan: artisti keskittyi ohjaamaan kokonaisuuksia ja saattoi esitellä silloin tällöin muutamia yksityiskohtaisempia korjauksia, kun taas tuottaja esitteli äänityksestä vastatessaan jatkuvasti teknisiä parannusehdotuksia ja visioita kaikissa äänityksen vaiheissa. Lauluäänitysvaiheessa sekä tuottaja Melin että tutkielman tekijä antoivat artistille palautetta, sillä tutkijalla on itsellään paljon laulukokemusta:

Tuottaja: Hyvä! Tää oli heti jo parempi otto.

Artisti: Joo, toka säkkäri meni ainakin vähän pfffff...

Tutkija: Mut oli siisti toi vikan kertsin, kun sulla vähän tuli tota raspia ja säröä siihen ääneen. Se "Breath out".

Artisti: Joo.

Tuottaja: Vähän sä taas kiirehdit siinä yhdessä kohtaa, mut ei se haittaa. Sä voit kokeilla seuraavalla kerralla pikkasen hidastaa ja mennä enemmän siihen timeen. Mut sitä saa kyllä siirrettyäkin, no problem! Vedetään vaan lisää, alright, hyvä!

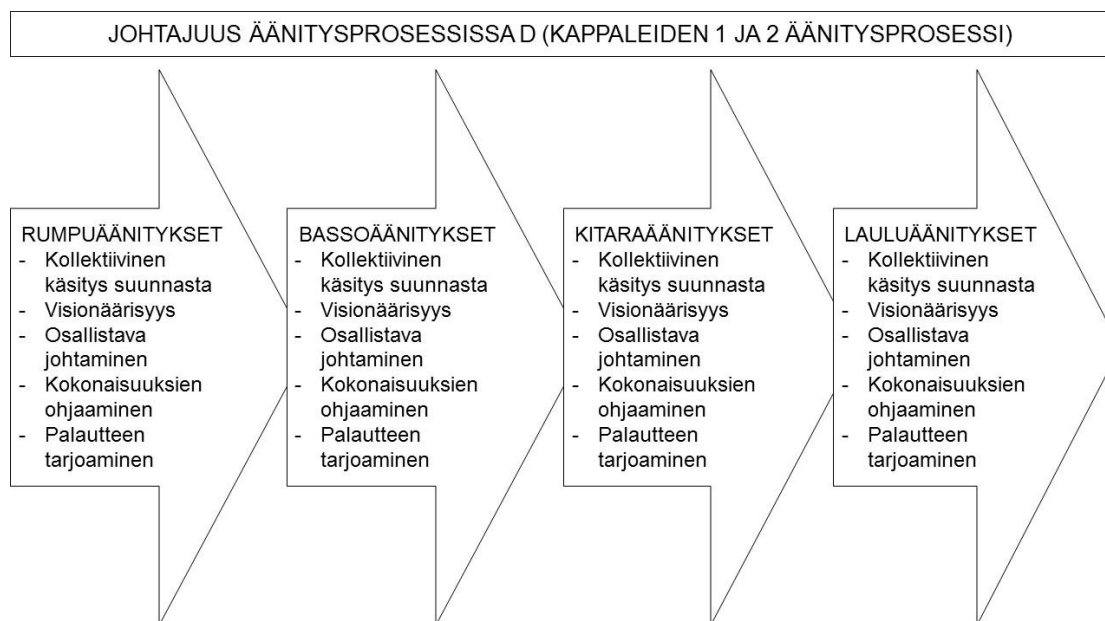
Tutkielman tekijän havaintojen perusteella itse äänitysprosessi sisälsi huomattavasti vähemmän erilaisia johtajuuselementtejä kuin tuotantodemojen äänitykset. Tätä voitaneen selittää sillä, että prosessi sisälsi enimmäkseen vain äänitysteknisiä päätöksiä. Esimerkiksi teemahaastatteluvaiheessa tutkijan kysyessä äänitystilanteessa esiintyvistä vuorovaikutuksesta tuottaja Melin totesi tekevänsä äänitysteknisiä päätöksiä melko itsevaltaisesti:

”Musta tuntuu että mä niinku äänitysprosessissa oon huomattavasti vähemmän sillee niinku... et mä en viljele kauheesti ideoita. Et äänitysvaiheessa on se että silloin maksetaan studiovuokraa, ja sit on tietty aikataulu. Niin sit mä myös pidän sen mielessä, ja sitten se on aika semmoista tietyllä tavalla suorittavaa. Et mä saatan tehdä jotain kokeiluja soundien kanssa sillee et mä laitan tonne mikityksen enkä kysy keneltäkään mitään, et miltä se tuntuu.” (Tuottaja Melin)

Toisin sanoen äänitysprosessissa tehtyjen havaintojen perusteella vaikutti siltä, että aiemmin äänitetty tuotantodemo asetti raamit viralliselle äänitysprosessille, ja tällöin johtajuus ja vuorovaikutus rakentuivat suurten rakenteellisten ja sovituksellisten valintojen sijaan ”pienempien” valintojen, kuten sopivien soitinottojen ja soitinsoundien, ympärille. Vaikka tuottaja Melinillä oli äänittäjänä ja miksaajana eniten asiantuntemusta ja valtaa teknisiin valintoihin liittyen, hän myöskin jakoi tuota valtaa muille prosessiin osallistuville. Tuottaja halusi nimittäin kokeilla prosessissa uutta työskentelytapaa, ja antoi soittajien itse lopulta valita parhaat otot äänitysohjelmasta siten, että hän opasti äänitysohjelman käyttöä ensin soittajille, ja sen jälkeen lähti itse huoneesta ja antoi soittajien valita soitetuista raidoista sellaiset osat, jotka soittajia itseään eniten tyydyttivät. Hän perusteli tätä valintaansa toteamalla, että soittajat itse tietävät parhaiten, mitkä otot ovat onnistuneimpia. Työtapa paitsi nopeutti miksausksen valmistumista, se myös osallistutti kaikkia äänityksiin osallistuvia soittajia asettamalla heidät hetkeksi johtoasemaan prosessissa.

Kokonaisuutena on haastavaa kuvailla äänitysprosessissa D ilmenevää johtajuutta. Ensinnäkin prosessissa tehtävät päätökset olivat kokonaisuuden kannalta melko pieniä, enimmäkseen teknisiä ratkaisuja paria isompaa sovituksellista ratkaisua lukuun ottamatta. Soitannollisista ratkaisuista ja tunnelmista keskusteltiin ottojen jälkeen yhdessä ikään kuin kollektiivista suuntaa yhdessä etsien, mutta kovin relationaaliseksi ei tätä

vuorovaikutusta voi kuitenkin kuvata: soittajat enimmäkseen kuuntelivat ohjeita, eikä artisti Schmitt aina hyödyntänyt omaa taiteellisen johtajan asemaansa vaan antoi enemmän vetovastuun tuottaja Melinille. Melinin taas ei voida katsoa harjoittaneen kovin itsevaltaista johtajuutta, sillä aina soitinottojen lopuksi hän antoi soittajien itsensä valita parhaat soitinotot kaikkien äänitettyjen raitojen joukosta. Voidaankin todeta, että siinä missä johtajuus tuotantodemovaiheessa oli hyvin kappalekohtaista mutta kuitenkin selkeästi havainnoitavissa, äänitysprosessissa D erilaiset näkökulmat nivoutuivat toisiinsa pitkin prosessia niin, ettei yhtäkään johtajuusnäkökulmaa voitu nostaa muiden yläpuolelle. Kuviossa 7 on kuvattu äänitysprosessissa D esiintyvää johtajuutta ja vuorovaikutusta.



Kuvio 7. Yhteenveto äänitysprosessista D.

5. KESKUSTELU

Tässä tutkielmassa kuvattiin musiikkiartistin ja musiikintuottajan välisessä suhteessa esiintyvää johtajuutta. Tutkielman tavoite oli selvittää, millainen johtajuussuhde kehittyy artistin ja musiikintuottajan välille kotimaisessa musiikin äänitysprosessissa, ja miten tuo suhde kehittyy prosessin aikana. Osapuolten väliseen johtajuussuhteeseen pyrittiin syventymään kuvaamalla ja analysoimalla, millaisia yksilön kyvykkyksiä tai ominaisuuksia voi tunnistaa artistin ja musiikintuottajan välillä äänitysprosessissa, ja millainen johtajuussuhde rakentuu artistin ja musiikintuottajan välisessä vuorovaikutuksessa. Johtajuustutkimus ei ole tutkijan parhaan tietämyksen mukaan aiemmin käsitellyt artistin ja musiikintuottajan välistä johtajuutta, joten tutkielmalla pyrittiin samalla täyttämään tieteellistä aukkoa luovien toimialojen johtajuuden tutkimuksessa.

Tämän tutkielman teoreettisessa viitekehyksessä nousi esiin monia entiteettisiä eli yksilön kyvykkyksiä korostavia johtajuusteorioita, joita on aiemmin hyödynnetty luovia toimialoja koskevassa johtajuustutkimuksessa. Erityisesti karismaattinen (Conger & Kanungo 1994) ja transformationaalinen (Bass 1985) johtajuusteoria sekä Mumfordin ym. (2002) luovien ihmisten johtamisen teoria varmistuivat tämän tutkielman teoreettisessa viitekehyksessä akateemisen tutkimuskentän suosimiksi näkökulmiksi johtajuuden tarkasteluun luovilla toimialoilla. Tämän lisäksi tutkielman teoreettisessa viitekehyksessä tarkasteltiin relationaalista johtajuusnäkökulmaa (ks. Dachler & Hosking 1995; Uhl-Bien 2006), joka tarkastelee johtajuutta muodollisista asemista irrallisena relationaalisena ja dialogisena prosessina. Näiden tutkielman teoreettisen viitekehyksen löydösten pohjalta luotiin runko artistin ja musiikintuottajan välisen johtajuussuhteen empiiriselle tarkastelulle.

Tutkielman empiirinen aineisto kerättiin tammi-maaliskuussa 2014 toteuttamalla ensin harjoitushavainnointi ja -haastattelu tamperelaisen Saints of Winter -yhtyeen rumpuäänityksissä, ja tutkielman muu empiirinen aineisto kerättiin tämän jälkeen Sleepwalking Marching Band -yhtyeen kahden kappaleen äänitysprosessissa artisti Aarne

Schmittin ja musiikintuottaja Leo Melinin vuorovaikutusta havainnoiden sekä osapuolia haastatellen. Tässä tutkielman viimeisessä luvussa pyritäänkin luomaan vuoropuhelua akateemisen tutkimuskentän aiempien löydösten sekä tämän tutkielman empiirisen osion löydösten välille sekä esittämään johtopäätöksiä artistin ja musiikintuottajan välisestä johtajuussuhteesta kotimaisessa äänitysprosessissa.

5.1 Entiteettiset tai yksilön kyvykkyyksiä korostavat johtajuuselementit artistin ja musiikintuottajan välisessä suhteessa

Tässä luvussa pyritään vastaamaan tutkielman ensimmäiseen alakysymykseen:

- Millaisia yksilön kyvykkyyksiä tai ominaisuuksia voi tunnistaa artistin ja musiikintuottajan välillä äänitysprosessissa?

Tutkimustulosten valossa artistin ja musiikintuottajan välinen johtajuussuhde sisältää monenlaisia yksilön kyvykkyyksiä painottavia elementtejä: etenkin erilaiset karismaattisen johtajuuden näkökulmat ja luovien ihmisten johtamisen teorian löydökset nousivat jatkuvasti esille tutkielman empiirisessä aineistossa. Taulukkoon 6 on koottu yhteen tämän tutkielman löydökset erilaisista entiteettisistä johtajuuselementeistä musiikintuottajan ja artistin välisessä vuorovaikutuksessa.

Entiteettiset johtajuusteoriat	Äänitysprosessin yksilölähtöiset johtajuuselementit
Karismaattinen johtajuus	- Visionäärisyys - Epäeettinen karismaattinen johtajuus - Jaettu karismaattinen johtajuus - Itsevarmuus ja innostuneisuus - Herkkyys prosessiin osallistuvien tarpeille - Epäkonventionaalinen käyttäytyminen
Transformationalinen johtajuus	- Inspiroiva motivointi
Luovien ihmisten johtamisen teoria	- Luovuuden kanavoiminen - Kokonaisuuksien hallitseminen - Vapauksien tarjoaminen - Palautteen tarjoaminen - Diversiteetin kohottaminen

Taulukko 6: Yhteenveto entiteettisistä johtajuuselementeistä musiikintuottajan ja artistin välisessä vuorovaikutuksessa.

Tämän tutkielman teoreettisessa viitekehyksessä käsiteltiin erilaisia yksilön kyvykkyyksiä painottavia johtajuusteorioita, erityisesti karismaattista (Conger & Kanungo 1994) ja transformationaalista (Bass 1985) johtajuusteoriaa sekä Mumfordin ym. (2002) luovien ihmisten johtamisen teoriaa. Näistä käsitellyistä teorioista karismaattinen ja transformationaalinen johtajuusteoria painottavat johtajan visionäärisyyttä (Conger & Kanungo 1994; Bass 1985), kun taas luovien ihmisten johtamisen teorian (Mumford ym. 2002) mukaan keskeistä on prosessin johtajan omien visioiden korostamisen sijaan kokonaisuuksien ohjaaminen sekä luovan työntekijän oman luovuuden kanavoiminen.

Aiemmassa johtajuustutkimuksessa karismaattisen johtajuuden on katsottu koostuvan muun muassa johtajan visionäärisyydestä, herkkyydestä ympäristölle ja organisaation jäsenten tarpeille, epäkonventionaalisesta käyttäytymisestä, henkilökohtaisesta riskistä, status quosta poikkeamisesta (Conger & Kanungo 1994) sekä itsevarmuudesta ja innostuneisuudesta (Yukl 2010). Murphy ja Ensher (2008, 338) tutkivat lisäksi karismaattista johtajuutta luovan tiimin jakamana ilmiönä, jossa luovan tiimin johtaja valmistaa tietä yhteistoiminnalle vakuuttavan vision avulla ja jakaa tämän jälkeen vetovastuuta tiimin muille jäsenille prosessin eri vaiheissa.

Karismaattisen johtajuuden elementeistä erityisesti osapuolten visionäärisyys oli vahvasti läsnä havainnoituissa äänitysprosesseissa. Äänitysprosesseissa esiintynyt visionäärisyys oli kuitenkin paikoin hyvin erilaista aikaisemmassa tutkimuksessa. Yuklin (2010, 264) mukaan karismaattinen johtaja viestii nykytilanteesta poikkeavaa mutta saavutettavissa olevaa visiota ja hyödyntää hyvin epätyypillisiä keinoja tämän vision saavuttamisessa. Koivusen (2003, 195) mukaan on lisäksi keskeistä, että visiota viestitään tavoilla, jotka sopivat yhteen alaisten arvomaailman ja ihanteiden kanssa. Tällöin visiosta voi tulla Peltosen (2008, 129) mukaan kaikkien organisaation jäsenten yhdessä intohimoisesti ajama tavoite. Congerin (1989) mukaan johtajien onkin aistittava ympäristössä ilmeneviä muutoksia sekä alaistensa tarpeita ja arvoja identifioidakseen vision, joka on innovatiivinen, relevantti, oikea-aikainen ja houkutteleva. Tämän tutkielman aineiston perusteella artistin ja musiikintuottajan vuorovaikutuksessa ilmenevä visiointi ei kuitenkaan aina noudattanut tällaista oppikirjamallia, vaan paikoin vuorovaikutus sisälsi Howellin ja Avolion (1992, 45) tutkimusta mukaillen jopa epäeettistä karismaattista

johtajuutta, jossa yksisuuntainen kommunikaatio johtaa ainoastaan johtajan omien etujen ja intressien tavoitteluun (äänitysprosessi C).

Äänitysprosessissa tehtyjen havaintojen perusteella prosessin osapuolet selkeästi antoivat uuden vision syntyessä toiminnallista tilaa vision saajalle. Sovitukselliset visiot pyrittiin äänittämään täsmälleen sellaisessa muodossa kuin vision saaja oli ne alun perin tarkoittanut, ja päätökset sovitusidean toimivuudesta tehtiin vasta tuon sovituksellisen ratkaisun valmistumisen jälkeen yhteistyössä. Tällöin sovituksellisen vision saaja – oli visionäärinä sitten artisti, tuottaja tai vaikkapa bassoa soittanut tutkija – pääsi hetkeksi prosessin johtoasemaan, ja kaikki sovitukselliset ratkaisut tehtiin hänen asettamilla ehdoillaan. Tilanne muistutti tutkijan mielikuvissa jazz-konserttia, jossa koko orkesteri asettuu soolon soittajan vietäväksi soolon päättymiseen asti.

Toisissa tilanteissa äänitysprosessissa esiintyvä visionäärisyys muistutti enemmän Murphyn ja Ensherin (2008, 338) esittelemää jaetun karismaattisen johtajuuden mallia. Jaettu karismaattinen johtajuus nousi erityisesti esille tilanteissa, joissa yksi prosessin osapuoli loi vision kappaleen sovitukselta ja jakoi tämän jälkeen vetovastuuta muille prosessiin osallistujille. Toisaalta jaettua karismaattista johtajuutta esiintyi myös jo ennen äänitysprosessien B ja C alkua: artisti oli nimittäin itsenäisesti tehnyt molemmista kappaleista omat alustavat demonsa, jotka hän soitti tuottajalle ennen tuotantodemojen äänittämistä. Tällöin hän määritteli oman visionsa pohjalta suuntaa yhteistoiminnalle ja jakoi tämän jälkeen vetovastuuta tuottajalle prosessin eri vaiheissa. Vaikka artistilla olisi projektin maksavana tahona ollut veto-oikeus tehtyihin valintoihin, hän ei käyttänyt omaa lopullista päätösvaltaansa kovin usein, vaan antoi tuottajan vapaasti viedä kappaleita kohti uusia tuntemattomia uria.

Vaikka visionäärisyys nousi karismaattisen johtajuuden elementeistä havainnoituissa äänitysprosesseissa selkeästi ylitse muiden, myös muun muassa osapuolten itsevarmuus ja innostuneisuus (Yukl 2010), herkkyys prosessin muiden jäsenten tarpeille sekä epäkonventionaalinen käyttäytyminen (Conger & Kanungo 1994) nousivat havainnointiaineistossa esille aika-ajoin. Itsevarmuus ja innostuneisuus sekä näiden tartuttaminen muihin äänitysprosessin osallistujiin välittyi vahvimmin tilanteissa, joissa yksi osapuoli johti äänitysprosessia oman visionsa varassa. Herkkyys organisaation jäsenten tarpeille taas nousi havainnointiaineistossa esille muun muassa tilanteissa, joissa

äänitysprosessien osapuolet pyrkivät aistimaan toistensa epäilyksiä tehdyistä sovituksellisista ratkaisuista sekä tilanteissa, joissa pyrittiin rentouttamaan ilmapiiriä mahdollisimman vapautuneen soittosuorituksen mahdollistamiseksi. Epäkonventionaalista käyttäytymistä esiintyi puolestaan tilanteissa, joissa haettiin epätyypillisiä sovituksellisia ratkaisuja.

Transformationaalinen johtajuus koostuu Bassin (1985) mukaan työntekijöiden yksilöllisten tarpeiden huomioimisesta, älyllisestä stimuloinnista, inspiroivasta motivoinnista sekä roolimallina toimimisesta. Yllättäen Bassin (1985) esittelemistä elementeistä oikeastaan vain inspiroiva motivointi nousi kertaalleen esille tämän tutkielman empiirisessä havainnointiaineistossa. Muiden transformationaalisen johtajuuden elementtien esiin nousemattomuus tukee osaltaan Mumfordin ym. (2002) väitettä siitä, ettei transformationaalinen johtajuusmalli ole kovin hyödyllinen näkökulma luovilla toimialoilla, joiden työntekijät ovat jo valmiiksi hyvin motivoituneita, eikä luovien prosessien johtajien tarvitse tällöin keskittyä motivoimaan alaisiaan tai toimimaan näille esikuvina. Voikin olla, että transformationaalinen johtajuus soveltuu luovan työn johtamisen sijaan paremmin perinteisten organisaatioiden johtamisen näkökulmaksi.

Mumfordin ym. (2002) kehittämän luovien ihmisten johtamisen teorian mukaan luovan työn tekijän motivoimisen sijaan onkin keskeistä, että luovan työn johtaja pyrkii kanavoimaan luovuutta oikeisiin asioihin ja johtamaan kokonaisuuksia keskittymättä liikaa siihen, miten luovan työn tekijä omaa työtään tekee. Lisäksi luovan työn teoria korostaa transformationaalista johtajuusteoriaa mukaillen työntekijöiden älyllistä stimulointia, osallistumista sekä tuen ja vapauden tarjoamista luovan työn tekijälle (Mumford ym. 2002). Näiden seikkojen lisäksi on Mumfordin ym. (2002) mukaan tärkeää tarjota luovan työn tekijälle työtulosodotuksia ja oikea-aikaista palautetta, kohentaa työryhmän ja luovan työn diversiteettiä ja mahdollistaa kommunikaation avoin kulku luovan työn tekijöiden keskuudessa. Luovan työn johtamisen teorian löydökset, kuten luovuuden kanavoiminen, kokonaisuuksien hallitseminen, palautteen tarjoaminen sekä diversiteetin kohottaminen, nousivatkin tämän tutkielman empiirisessä aineistossa esille erityisesti artistien harjoittamana äänitysprosesseissa A ja D. Esimerkiksi havainnoidut artistit pyrkivät usein ohjaamaan kokonaisuuksia oman taiteellisen visionsa suuntaisesti puuttumatta enempää soittosuoritusten yksityiskohtiin, kun taas tuottajien

orientaatio oli empiiristen löydösten perusteella enemmän tekninen ja pieniin yksityiskohtiin paneutuva. Täten hyvin erilaiset entiteettiset elementit saattoivat olla yhtäaikaaisesti läsnä äänitysprosessissa.

5.2 Relationaaliset johtajuuselementit artistin ja musiikintuottajan välisessä suhteessa

Tässä luvussa pyritään vastaamaan tutkielman toiseen alakysymykseen:

- Miten ja millainen johtajuussuhde rakentuu artistin ja musiikintuottajan välisessä vuorovaikutuksessa?

Siinä missä yksilöiden kyvykkyydet ja ominaisuudet nousivat selkeästi esille tutkimuksen havainnointiaineistossa, myös johtajuuden relationaalista rakentumista oli tunnistettavissa artistien ja tuottajien välistä vuorovaikutusta havainnoitaessa. Musiikin äänittäminen olikin paikoin selkeästi moniäänistä johtajuutta sisältävä prosessi, jossa johtajuus rakentui artistin ja tuottajan välisessä dialogisessa vuorovaikutuksessa kollektiivista sovituksellista suuntaa etsittäessä. Taulukkoon 7 on koottu yhteen tämän tutkielman empiirisestä aineistosta esiin nousseet relationaaliset johtajuuselementit.

Äänitysprosessin relationaaliset johtajuuselementit
<ul style="list-style-type: none"> - Kollektiivinen käsitys suunnasta - Irtautuminen muodollisista asemista - Päätöksenteko ja ongelmanratkaisu vuorovaikutuksen ytimessä - Responsiivisuus - Johtajuuden dialogisuus - Johtajuuden esteettisyys: kehollisuus, nonverbaali viestintä, flow-tilan tavoittelu

Taulukko 7: Yhteenveto relationaalisista johtajuuselementeistä musiikintuottajan ja artistin välisessä vuorovaikutuksessa

Crevanin ym. (2007) mukaan johtajuustutkimus on siirtynyt yksilönäkökulmista kohti johtajuuden tarkastelua kahden tai useamman yksilön välisenä ilmiönä, jolloin tutkimuksellinen fokus siirtyy yksilöistä toimintaan ja interaktioon, staattiset roolit muuttuvat dynaamisiksi ja yksilöllisyyden ja kontrollin sijaan korostetaan empatiaa ja yhteistyökykyä. Denisin ym. (2012) mukaan johtajuudessa onkin pohjimmiltaan kyse siitä, että kollektiivisesti luodaan käsitys suunnasta. Myös tämän tutkielman havainnointiaineistossa artisti ja musiikintuottaja pyrkivät tyypillisesti etsimään yhdessä

suuntaa tulevalle sovitukselle ilman toisen osapuolen selkeää johtoasemaa. Vuorovaikutus esimerkiksi äänitysprosessissa B oli hyvin dialogista, ja vaikka kummallakin osapuolella oli omat päävastuualueensa äänityksissä, toinen osapuoli pyrki aina tuomaan myös omat näkemyksensä esille prosessin eri vaiheissa. Myös äänitysprosessi C sai entiteettisen alkupuoliskonsa jälkeen relationaalisia elementtejä. Havainnoinnissa nousikin selkeästi ilmi, että äänitysprosessien relationaalisuus kasvoi usein prosessin edetessä. Tätä voitaneen selittää sillä, että kappaleen äänitysprosessin alkuvaiheessa ei ollut vielä löydetty yhteistä käsitystä valittavasta sovituksellisesta suunnasta, mutta tämän suunnan lopulta löydyttyä kaikki prosessiin osallistuvat asettuivat tuon valitun suunnan taakse ja ryhtyivät tekemään yhteistyötä parhaan mahdollisen lopputuloksen saavuttamiseksi.

Uhl-Bienin (2006) mukaan relationaalinen johtajuusteoria näkee johtajuuden ilmenevän kaikilla mahdollisilla suunnilla, eikä tällöin johtajuutta tulisi tarkastella muodollisiin asemiin kytkeytyvänä ilmiönä. Myös artistin ja musiikintuottajan välinen vuorovaikutus perustui tässä tutkielmassa tehtyjen havaintojen pohjalta hyvin epämuodolliseen vuorovaikutukseen, jossa ei ollut helppo erotella johtajaa ja johdettavaa. Vaikka esimerkiksi artisti voitaisiin tämän tutkielman kontekstissa nähdä lähtökohtaisesti musiikintuottajan työstä palkkaa maksavana työnantajana tai palvelusta korvauksen tarjoavana asiakkaana, muistutti artistin ja tuottajan välinen suhde enemmän kahden asiantuntijan välistä yhteistä projektia, jossa kumpikaan osapuoli ei ole dominoivassa asemassa toiseen nähden. Sen sijaan osapuolten välinen vuorovaikutussuhde rakentui paikoin hyvin dialogisen ja relationaalisen prosessin varaan.

Lindgren ja Packendorff (2011) tutkivat johtajuutta luovassa R&D -prosessissa ja toteavat, että relationaalinen johtajuus rakentuu kolmen pääelementin eli päätöksenteon ja ongelmanratkaisun, sääntöjen ja vastuualueiden rakentumisen sekä ammatillisten identiteettien yhdessä rakentumisen varaan. Kollektiiviseen päätöksentekoon kuuluu Lindgrenin ja Packendorffin (2011, 162) mukaan, että jokaiselle hyvälle argumentille annetaan tilaa sen esittäjän muodollisesta asemasta riippumatta. Kuten tämän tutkielman havainnointiaineistosta käy ilmi, äänitysprosessissa osapuolet pääsivät vapaasti esittämään omia sovituksellisia näkemyksiään, ja näistä kaikista mahdollisista vaihtoehdoista keskusteltiin – äänitysprosessia C lukuun ottamatta – tasavertaisesti sovituksellisen idean esittäjästä riippumatta. Hyvän johtajuuden nähtiinkin rakentuvan

äänitysprosessissa sen varaan, että kaikkia esitettyjä vaihtoehtoja ja myös näiden välimuotoja punnitaan ennen päätöksentekoa.

Siinä missä päätöksenteolla ja ongelmanratkaisulla oli keskeinen rooli havainnoiduissa äänitysprosesseissa, ei Lindgrenin ja Packendorffin (2011, 162 – 163) esittelemä sääntöjen ja vastuualueiden rakentuminen noussut samalla tavalla esille tutkimuksen havainnointiaineistossa. Tämä johtunee siitä, että havainnoidut artistit ja tuottajat tunsivat toisensa jo ennen havainnoinnin toteuttamista. Täten vastuualueet olivat rakentuneet artistien ja tuottajien välisessä yhteistyössä jo ennen havainnoituja äänityksiä. On tietenkin myös mahdollista, ettei kahden osapuolen välisessä horisontaalisessa äänitysprosessissa ole samalla tavalla keskeistä pyrkiä luomaan organisatorista järjestystä ja selkeyttä kuin Lindgrenin ja Packendorffin (2011) tutkimissa suurissa tuotekehitysisäntöissä.

Kolmanneksi johtajuus koostuu Lindgrenin ja Packendorffin (2011, 164) mukaan ammatillisten identiteettien yhdessä rakentamisesta, jolloin pyritään selvittämään, minkälainen kuva organisaation jäsenillä on itsestään, ja miten nämä kuvat ovat suhteessa odotuksiin siitä, miten kaupallisen yrityksen tulisi työskennellä saavuttaakseen tavoitteensa. Lindgrenin ja Packendorffin (2011, 164) R&D -organisaatiotutkimusta mukaillen äänitysprosessissa pyritäänkin yhtäältä tekemään taidetta taiteen ehdoilla ja toisaalta maksimoimaan äänitteestä saatavat tuotot. Tällainen ammatillisten identiteettien yhdessä rakentaminen ja identiteettitasapainoilu ei kuitenkaan noussut esille tämän tutkielman empiiristä aineistoa kerätessä. Tämä johtunee siitä, että kaikissa seuratuissa äänitysprosesseissa pyrittiin tekemään ensisijaisesti taidetta, eikä kaupallisilla tavoitteilla juuri ollut sijaa prosesseissa. Tilanne on tietenkin toisenlainen kaupallisesti menestyneiden artistien kohdalla, ja tällaisissa taloudelliseen menestykseen pyrkivissä äänitysprosesseissa ammatillisten identiteettien tasapainottelulla on varmasti huomattavasti suurempi rooli kuin tässä tutkielmassa havainnoiduissa omakustanneäänityksissä.

Cunliffen ja Eriksenin (2011, 1438 - 1440) mukaan relationaalisessa johtajuudessa on keskeistä, että organisaation jäsenet ovat responsiivisia, vastuuntuntoisia ja vastuuvälillä toisilleen, sillä vain näiden ehtojen toteutuessa organisaation voidaan katsoa olevan relationaalisesti tinkimätön ja lahjomaton. Tämän lisäksi Cunliffe ja

Eriksen (2011, 1441 – 1442) korostavat käytännön järkeä vuorovaikutuksessa, jolloin keskiöön nostetaan toisten kuunteleminen ja kunnioittaminen, kokemuksesta oppiminen sekä reflektointi tilanteen edellyttämällä tavalla. Tässä tutkielmassa tehtyjen havaintojen perusteella artistin ja tuottajan välinen suhde nähtiin pääosin tinkimättömänä ja lahjomattomana, sillä artistin ja tuottajan välinen vuorovaikutus viesti enimmäkseen toisen osapuolen kunnioittamista sekä tasapuolista, luottavaa ja vastavuoroista kanssakäymistä. Kuten tutkimustuloksista käy ilmi, oli havainnoidussa taiteellisessa prosessissa tosin myös tilanteita, joissa osapuolet eivät aina toimineet Cunliffen ja Eriksenin (2011, 1438 – 1440) esittelemien ehtojen puitteissa (äänitysprosessi C). Kuitenkin teemahaastattelussa artistit ja tuottajat totesivat luottavansa toistensa ammattitaitoon ja näkemykseen myös tilanteissa, joissa esiintyy taiteellista erimielisyyttä.

Hansen ym. (2007) ovat tutkineet johtajuuden esteettisyyttä, joka näkökulmana korostaa kehollisen läsnäolon merkitystä ja huomioi aistihavainnot keskeisenä osana johtajuuden sosiaalista konstruktiota. Hansenin ym. (2007, 554) mukaan sosiaalisessa vaikutusprosessissa syntyy erilaisia aistikokemuksia, ja tätä kautta syntyvä esteettinen tieto puolestaan ohjaa yksilöiden välistä interaktiota. Esteettisyys oli ilmiönä läsnä myös tässä tutkielmassa seuratuissa äänitysprosesseissa. Erityisesti esteettisyys nousi esille äänitysprosessien edetessä kohti valmista sovitusta tai äänitettä. Erilaisia äänitysottoja tai musiikkikokonaisuuksia kuunnellessaan äänitysprosessien osapuolet saattoivat alkaa nyökytellä, taputella jalkojaan tai jopa tanssia. Esimerkiksi tanssin kautta syntyi äänitysprosesseissa esteettistä tietoa, joka ohjasi yksilöiden välistä vuorovaikutusta. Mikäli kappale alkoiesimerkiksi tanssittaa osapuolia, tiedettiin että kappaleen sovitusta oli menossa hyvään suuntaan. Välillä keholliset tuntemukset tuntuivat yltyvän eräänlaiseen flow-tilaan asti. Soila-Wadmanin (2007) mukaan taide voikin itse johtaa produktiota yksilöiden sijaan, mikäli luovaan työhön osallistuvat antautuvat luovalle prosessille ja luottavat siinä syntyvään flow-tilaan. Tässä tutkimuksessa tehtyjen havaintojen ja haastattelujen pohjalta voidaan kuitenkin sanoa, että artistin ja tuottajan väliset äänitysprosessit olivat paikoin melko mekaanisia prosesseja: vaikka johtajuuden esteettisyys nousi havainnointimateriaalissa tasaisin väliajoin esille, eivät tutkijan tekemät havainnot tai tutkimushaastattelut nostaneet esille Soila-Wadmanin esittelemää alistumisen estetiikkaa (Soila-Wadman 2007) tukevia näkemyksiä.

5.3 Muut aineistosta nousseet johtajuuselementit

Tämän tutkielman empiirisestä aineistosta oli tunnistettavissa muutamia artistin ja musiikintuottajan väliseen johtajuussuhteeseen ja vuorovaikutukseen liittyviä elementtejä, jotka eivät sellaisenaan esiintyneet tutkielman teoreettisessa viitekehyksessä. Nämä elementit, jotka on koottu yhteen taulukkoon 8, halutaan nostaa tämän tutkielman keskusteluosassa vielä erikseen esille, sillä niillä on merkittävä rooli artistin ja musiikintuottajan välisen johtajuussuhteen kuvaamisessa.

Tutkielman empiirisestä aineistosta esille nousseet muut johtajuuselementit
<ul style="list-style-type: none"> - Taiteellisen prosessin herkkyys - Myönteisen työilmapiirin luominen - Tarinat - Luovat ristiriidat - Osallistava johtaminen

Taulukko 8: Yhteenveto empiirisestä aineistosta esille nousseista uusista johtajuuselementeistä musiikintuottajan ja artistin välisessä vuorovaikutuksessa

Ehkä merkittävin teoreettisen viitekehyksen ulkopuolelta esille nousnut vuorovaikutuksellinen elementti oli taiteelliseen prosessiin liittyvä herkkyys sekä sen kontrolloiminen myönteisellä työilmapiirillä. Kaikki tässä tutkielmassa havainnoidut osapuolet myönsivät haastatteluissa taiteen tekemisen olevan emotionaalista ja herkkää toimintaa, jonka kontrolloinnissa oikeanlaisella palautteenannolla on merkittävä rooli. Haastateltujen artistien ja tuottajien mukaan herkkyyttä pyritään kontrolloimaan esimerkiksi kompromisseja etsimällä tai huumorin keinoin sekä rennon ja myönteisen työilmapiirin avulla. Tämä prosessiin olennaisesti liittyvä herkkyys saattaa olla erilaisia luovia toimialoja yhdistävä tekijä, joka on hyvä huomioida kontekstissa esiintyvää johtajuutta kuvattaessa.

Myös tarinat, luovat ristiriidat ja osallistava johtaminen nousivat havainnointiaineistossa esille aika-ajoin. Tarinat nousivat keskeisinä vuorovaikutuksellisinä elementteinä esille erityisesti äänitysprosessissa A. Prosessiin osallistuvien viihdyttämisen lisäksi tarinoita voisi tarkastella Humphreysin ym. (2012) esittelemästä näkökulmasta toiminnan merkityksellistämisen keinona. Luovat ristiriidat taas liittyvät osaltaan taiteellisen toiminnan herkkyyteen. Toisin kuin stereotyyppisesti voisi olettaa, eivät tässä

tutkielmassa havainnoidut ja haastatellut artistit ja musiikintuottajat olleet suuria egoja ja vaikeita yhteistyökumppaneita, vaan prosesseissa esiintyneet luovat erimielisyydet ratkaistiin hyvässä hengessä kaikkia osapuolia tyydyttävää ratkaisua etsien. Osallistava johtaminen puolestaan nousi ilmiönä esille erityisesti tilanteissa, joissa soittajien annettiin itse käyttää äänitysohjelmaa parhaiden soitinottojen valikoimisessa (äänitysprosessi D).

Rajauksellisista syistä tässä tutkielmassa ei perehdytä syvemmin näihin induktiivisesti teoreettisen viitekehyksen ulkopuolelta esille nousseisiin artistin ja musiikintuottajan välisen suhteen elementteihin. Sen sijaan ne esitellään mahdollisina jatkotutkimuskohteina tutkielman seuraavassa johtopäätöksiä esittelevässä luvussa.

6. JOHTOPÄÄTÖKSET

Tässä tutkielmassa on perehdytty musiikin äänitysprosessissa artistin ja musiikintuottajan vuorovaikutuksessa ilmenevään johtajuuteen. Tutkielman empiirisestä aineistosta nousi esille sekä entiteettisiin johtajuusteorioihin kytkeytyviä elementtejä että johtajuuden relationaalista konstruktiota tukevia havaintoja. Artistin ja musiikintuottajan välisen johtajuussuhteen nähdäänkin rakentuvan hyvin erilaisilla tavoilla eri prosessin vaiheissa, ja johtajuuden vuorovaikutuksellisuuden nähdään kasvavan prosessien edetessä. Tämän tutkielman tulosten pohjalta on myös pääteltävissä, ettei yksikään johtajuusteoreettinen näkökulma vangitse kaikkia tilanteita äänitysprosessissa. Kaiken kaikkiaan voidaan kuitenkin todeta, ettei tutkielman johdannossa esitelty Anna Erikssonin väite artistin huonosta asemasta musiikkia äänitettäessä (ks. Pallaste 2013) pidä ainakaan tämän tutkimuksen empiiristen löydösten valossa paikkaansa. Tietenkin on huomioitava, että tässä tutkielmassa havainnoidut omakustanteiset äänitysprosessit voivat dynamiikaltaan olla hyvin erilaisia kuin Anna Erikssonin käsittelemät suurten levy-yhtiöiden rahoittamat äänitysprosessit.

Tämä tutkielma on ulottanut tieteellisen tutkimuksen ensimmäistä kertaa musiikin äänitysprosessissa ilmenevän johtajuuden tutkimukseen ja on täten osaltaan laajentanut myös luovia toimialoja koskevaa johtajuustutkimusta. Lisäksi tutkielmassa on lähestytty artistin ja musiikintuottajan välistä johtajuussuhdetta perinteisten yksilöiden kyvykkyyksiä korostavien viitekehysten lisäksi melko uudesta johtajuuden relationaalisuuden näkökulmasta. Samaa prosessia kahdesta hyvin erilaisesta mutta samanaikaisesti toisiaan tukevasta näkökulmasta tarkastelemalla on pyritty luomaan mahdollisimman syvällinen kuvaus tutkittavasta ilmiöstä. Samalla on pystytty todentamaan, että nämä kaksi teoreettisesti hyvin erilaista tieteellistä koulukuntaa ovat käytännössä olemassa samanaikaisesti artistin ja musiikintuottajan välisessä suhteessa.

Tutkielmassa on lähdetty rohkeasti myös hyödyntämään duaalista aineistonkeruutekniikkaa: tutkittavaa ilmiötä pitkäjänteisesti eri prosessin vaiheissa havainnoimalla on päästy käsiksi ilmiön luonnolliseen ympäristöön, ja tutkittavia henkilöitä haastatteleamalla on täydennetty ja todennettu havainnoimalla tehtyjä

päätelmiä. Tutkijan oma kokemus musiikin äänittämisestä sekä artistin ja musiikintuottajan työnkuvasta on puolestaan tuonut lisäsävyjä empiirisen aineiston analysointiin ja yleisesti ottaen artistin ja musiikintuottajan välisen vuorovaikutuksen kuvaamiseen.

Tutkimuksella voi olla monia implikaatioita niin artisteille ja musiikintuottajille osapuolten välistä vuorovaikutusta rakennettaessa kuin myös yleisesti ottaen luovassa työssä esiintyvän johtajuuden tutkimukselle. Tutkielman avulla voidaan ymmärtää paremmin luovassa prosessissa ilmenevää johtajuutta ja tätä kautta kehittää artistien ja musiikintuottajien välisiä suhteita. Tutkielman löydösten valossa voidaan erotella, minkälaisia yksilön kyvykkyksiä luova prosessi sisältää, jolloin näiden kyvykkyksien kehittämiseen voidaan kiinnittää entistä paremmin huomiota. Toisaalta tutkielma on pyrkinyt selventämään, millä tavalla artistin ja musiikintuottajan välisessä suhteessa ilmenevä johtajuus konstruoituu relationaalisesti osapuolten välisessä vuorovaikutuksessa. Tästä relationaalisesta näkökulmasta voidaan ymmärtää paremmin luovan prosessin epämuodollista, dialogista, vastavuoroista ja esteettistä vuorovaikutusta. Artistin ja musiikintuottajan väliseen johtajuussuhteeseen syvemmin pureutumalla ja vuorovaikutussuhdetta paremmin ymmärtämällä voidaan parhaimmillaan päästä jopa tilanteeseen, jossa myös äänitettävän musiikin taiteellinen tai kaupallinen laatu paranee.

Tähän tutkielmaan liittyy muutamia käytännön rajoituksia. Ensinnäkin positivistisen tieteenfilosofian näkökulmasta tutkielmassa on tehty metodologisia valintoja, jotka heikentävät case-tutkimuksen tulosten yleistettävyyttä (Yin 2003). Tässä tutkielmassa on keskitytty yksittäisiin tapauksiin keräämällä empiiristä aineistoa ensisijaisesti subjektiivisesti ilmiötä havainnoimalla, eikä metodologisilla valinnoilla ole täten pyritty yleistämään saavutettuja tuloksia vaan syvällisesti ymmärtämään käsiteltävää ainutlaatuista ilmiötä. Jatkotutkimuksen kannalta aihetta voitaisiin kuitenkin lähestyä myös sellaisilla metodologisilla valinnoilla, jotka mahdollistaisivat tulosten yleistettävyyden.

Duaalisen teoreettisen viitekehyksen hyödyntämisessä on myös omat ongelmansa. Esimerkiksi artistin ja musiikintuottajan välisen johtajuussuhteen kuvaaminen yksinomaan entiteettisestä tai relationaalisesta näkökulmasta olisi voinut tuoda tätä laveasti ilmiötä lähestyvää tutkielmaa spesifimpiä tuloksia. Jatkotutkimuksen

näkökulmasta luovilla toimialoilla ilmenevää johtajuutta voitaisiinkin lähestyä vaikkapa yksinomaan relationaalisesta näkökulmasta, sillä luova työ asettaa mielenkiintoisen kontekstin yksilöiden välisen vuorovaikutuksen tutkimukselle. Relationaalista johtajuutta voitaisiin tutkia paitsi artistin ja musiikintuottajan välisessä suhteessa, myös esimerkiksi musiikkiorkesterin jäsenten välisessä suhteessa rakentuvana ilmiönä.

Tutkija on itse ollut soittamassa bassokitaraa levytyksellä, jonka äänitysprosessia tässä tutkielmassa on havainnoitu (äänitysprosessit B, C ja D). Yhtäältä tämä aktiivinen osallistuminen havainnoituun prosessiin on helpottanut aineiston keräämistä, sillä vuorovaikutus tuottajan ja artistin välillä on saattanut olla luonnollisempaa kuin osallistumatonta havainnointia aineistonkeruumenetelmänä hyödynnettäessä. Toisaalta aktiivinen osallistuminen havainnoituun prosessiin on voinut johtaa objektiivisuuden heikkenemiseen aineistoa analysoitaessa ja tuloksia esiteltäessä. Aihealuetta voitaisiinkin jatkotutkimuksessa lähestyä myös osallistumattoman havainnoinnin keinoin.

Tässä tutkielmassa kuvatut äänitysprosessit ovat olleet kaikki omakustanteisia levytyksiä, joissa artisti itse vastaa levyn äänittämisen ja jakelun kustannuksista sekä albumille päätyvistä sävellyksistä ja sanoituksista. Suhdetta voitaisiin jatkossa tarkastella myös esimerkiksi major-levy-yhtiöiden kontekstissa tilanteissa, joissa artisti on solminut levytyssopimuksen levytyskustannukset kattavan levy-yhtiön kanssa tai peräti prosesseissa, joissa joku muu kuin artisti itse on toiminut kappaleiden kirjoittajana: tällaisissa tilanteissa artistin ja musiikintuottajan välisen vuorovaikutuksen dynamiikka voisi rakentua hyvinkin erilaisella tavalla kuin tämän tutkielman empiirisessä aineistossa. Tutkielmassa kerätty empiria on lisäksi käsitellyt enimmäkseen sellaista artisti-tuottajaparia, joka on tehnyt pitkäjänteistä yhteistyötä jo ennen havainnoitujen albumiäänitysten aloittamista. Jatkotutkimuksen kannalta olisikin mielenkiintoista kuvata artistin ja musiikintuottajan välisen johtajuussuhteen muotoutumista myös tilanteessa, jossa artistilla ja musiikintuottajalla ei olisi samankaltaista pitkää yhteistä historiaa. Tällöin päästäisiin tarkemmin selventämään, millä tavalla johtajuussuhde syntyy osapuolten välille, ja miten osapuolet rakentavat omia roolejaan äänitysprosessin aikana.

Tämän tutkielman empiirisestä aineistosta nousi lisäksi esille elementtejä, jotka eivät sellaisenaan esiintyneet tutkielman teoreettisessa viitekehyksessä. Näitä elementtien käsittely jätettiin tässä tutkielman rajauksellisista syistä vähemmälle huomiolle, mutta

jatkotutkimuksen kannalta voisi olla mielenkiintoista esimerkiksi perehtyä tarkemmin luoviin ristiriitoihin tai osallistavaan johtamiseen musiikin äänittämisessä, käsitellä johtajuuden erityisvaatimuksia taiteellista herkkyyttä sisältävissä prosesseissa tai perehtyä tarinoiden rooliin toiminnan merkityksellistämässä artistin ja tuottajan välisessä suhteessa.

LÄHTEET

- Amabile, T.M. & Khaire, M. (2008). Creativity and the Role of the Leader. *Harvard Business Review*, 86(10),100-111.
- Atik, Y. (1994). The Conductor and the Orchestra: Interactive Aspects of the Leadership Process. *Leadership & Organization Development Journal*, 15(1), 22 – 28.
- Barling, J., & Cooper, C. L. (2008). *The Sage handbook of organizational behavior*. London: Sage Publications.
- Barrett, F. (2012). *Yes to the Mess: Surprising Leadership Lessons from Jazz*. Boston: Harvard Business Press.
- Basadur, M. & Head, M. (2001). Team performance and satisfaction: a link to cognitive style within a process framework. *Journal of Creative Behavior*, 35(4), 227–248.
- Bass, B.M. (1985). *Leadership and Performance Beyond Expectations*. New York: Free Press.
- Bass B.M. (1990). *Bass and Stogdill's handbook of leadership: theory, research, and managerial applications*. 3rd ed. New York: The Free Press.
- Bass, B.M., & Avolio, B.J. (1991). *Assessing leadership across the full range*. Florida: Society for Industrial and Organisational Psychology.
- Bauer, C., Viola, K., Strauss, C. (2011). Management Skills for Artists: Learning by Doing? *International Journal of Cultural Policy* 17(5), 626-644.
- Bockstedt, J., Kauffman, R., Riggins, F. (2006). The Move to Artist-Led On-Line Music Distribution: A Theory-Based Assessment and Prospects for Structural Changes in the Digital Music Market. *International Journal of Electronic Commerce* 10(3), 7-38.
- Boerner, S., Krause, D. & Gebert, D. (2004). Leadership and co-operation in orchestras. *Human Resource Development International*, 7(4), 465-479.
- Boerner, S. & von Streit, C. (2005). Transformational Leadership and Group Climate- Empirical Results from Symphony Orchestras. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 12(2), 31-41.
- Boerner S. & Gebert D. (2012). Fostering artistic ensemble performance: Exploring the role of transformational leadership. *Nonprofit Management and Leadership* 22(3), 347-365.
- Bolden, R., & Gosling, J. (2006). Leadership Competencies: Time to Change the Tune? *Leadership* 2(2): 147–63.
- Boyatzis, R. (1982). *The Competent Manager: A Mode for Effective Performance*. New York: John Wiley and Sons.

- Bryman, A. (2004). Qualitative research on leadership: A critical but appreciative review. *The Leadership Quarterly* 15(6), 729-769.
- Bryman, A. & Bell, E. (2011). *Business Research Methods*. 3rd edition. New York: Oxford University Press.
- Burns, J.M. (1978). *Leadership*. New York: Harper & Row, Onursal Arkan.
- Carroll, B., Levy, L., Richmond, D. (2008). Leadership as Practice: Challenging the Competency Paradigm. *Leadership* 4(4), 363-379.
- Caves, R. (2003). Contracts between art and commerce. *Journal of Economic Perspectives*, 17:2, 73-83.
- Chia, R., & Holt, R. (2006). Strategy as Practical Coping: A Heideggerian Perspective. *Organization Studies* 27(5), 635–655.
- Conger, J.A. & Kanungo, R. (1987). Toward a behavioral theory of charismatic leadership in organizational settings. *Academy of Management Review*, 12, 637-647.
- Conger, J.A. (1989). *The Charismatic Leader: Behind the Mystique of Exceptional Leadership*. San Fransisco: Jossey-Bass.
- Conger, J. & Kanungo, R. (1994). Charismatic leadership in organizations: Perceived behavioral attributes and their measurement. *Journal of Organizational Behavior* 15(5), 439-452.
- Conger, J.A., Kanungo, R. & Menon, S. (2000). Charismatic leadership and follower effects. *Journal of Organizational Behavior*, 21, 747-767.
- Cox, J. F., Pearce, C. L., & Sims, H. P. (2003). Toward a broader leadership development agenda: Extending the traditional transactional–transformational duality by developing directive, empowering, and shared leadership skills. Teoksessa S. Murphy, & R. Riggio (toim.), *The future of leadership development*, 161–179. Mahweh, NJ: Lawrence Erlbaum Associates.
- Csikszentmihályi, M. (1990). *Flow: The Psychology of Optimal Experience*. New York: Harper & Row
- Csikszentmihalyi, M. (1996). *Creativity. Flow and the psychology of discovery and invention*. HarperPerennial. New York.
- Ciulla, J. B., (2002). Trust and the future of leadership. Julkaisussa: Bowie, N. E. ed. *The Blackwell guide to business ethics*. Oxford: Blackwell, 334-351.
- Crevani, L., Lindgren, M., Packendorff, J (2007). Shared Leadership: A Postheroic Perspective on Leadership as a Collective Construction. *International Journal of Leadership Studies* 3(1), 40-67.

Crevani, L., Lindgren, M., Packendorff, J. (2010). Leadership, not leaders: On the study of leadership as practices and interactions. *Scandinavian Journal of Management* (2010) 26, 77—86.

Cunliffe, A. & Eriksen, M. (2011). Relational Leadership. *Human Relations* 64(11), 1425-1449.

Dachler, H.P & Hosking, D.M. (1995). The Primacy of Relations in Socially Constructing Organizational Realities. Teoksessa Hosking, D.M., Dachler, H.P & Gergen, K.J. (toim). *Management and Organization: Relational Alternatives to Individualism*. 1-28. Aldershot, UK: Avebury.

Denis, J-L., Langley, A. & Sergi, V. (2012). Leadership in Plural. *The Academy of Management Annals* 6(1), 211-283.

Drath, W. (2001). *The deep blue sea: Rethinking the source of leadership*. Jossey-Bass and Center for Creative Leadership, San Francisco.

Drath, W., McCauley, C., Palus, C., Van Velsor, E., O'Connor, P. & McGuire, J. (2008). Direction, alignment, commitment: Toward a more integrative ontology of leadership. *The Leadership Quarterly* 19(2008), 635-653.

Eikhof, D.R. & Haunschild, A. (2007). For art's sake! artistic and economic logics in creative production. *Journal of organizational behavior*, 28 (7), 523–538.

Eisenhardt, K. (1989). Building theories from case study research. *Academy of Management Review*, 14(4). 532-550.

Eriksson, P. & Koistinen K. (2005). *Monenlainen tapaustutkimus*. Kuluttajatutkimuskeskuksen julkaisuja 4:2005. Kerava: Savion Kirjapaino Oy.

Eriksson, P. & Kovalainen, A. (2008). *Qualitative Methods in Business Research*. SAGE Publications

Eskola, J. & Suoranta, J. (2005). *Johdatus laadulliseen tutkimukseen*. 7. painos. Jyväskylä: Vastapaino.

Fairhurst, G. & Grant, D. (2010). The Social Construction of Leadership: A Sailing Guide. *Management Communication Quarterly* 24(2), 171 – 210.

Farris, G. (1969). Organizational factors and individual performance: a longitudinal study. *Journal of Applied Psychology*, 53(2:1), 87–93.

Feist, G.J. (1999). The Influence of Personality on Artistic and Scientific Creativity. Teoksessa Sternberg, R.J. (toim.), *Handbook of Creativity*, Cambridge University Press, Cambridge: 273-296.

Fletcher, J.K. & Käufer, K. (2003). Shared Leadership: Paradox and Possibility. Teoksessa Pearce, C.L. & Conger, J.A. 2003. *Shared Leadership. Reframing the Hows and Whys of Leadership*. Sage Publications, 21-47.

- Forsström, T. (2011). Kenelle kellot soivat? *Rumba* NO 13/2011, 34-40.
- Grint, K. (2011). *The history of leadership*. The Sage Handbook of Leadership. London: Sage.
- Grönfors, M. (1982). *Kvalitatiiviset kenttätutkimusmenetelmät*. Juva: WSOY.
- Gumusluoglu, L. & Ilsev, A. (2009). Transformational leadership, creativity and organizational innovation. *Journal of Business Research* 62, 461-473.
- Haapasalo, J. (2012). *Kotimaisten Pienlevy-yhtiöiden Strateginen Haaste Musiikkiliiketoiminnan Uusiutuvalle Ansaintalogiikassa*. Tampereen yliopiston johtamiskorkeakoulu, kandidaatin tutkielma.
- Hansen, H. & Ropo, A. & Sauer, E. (2007). Aesthetic leadership. *The Leadership Quarterly* 18(6), 544-560
- Harris, A. (2009). Creative leadership: Developing future leaders. *Management in Education* 23(1), 9-11.
- Hirsjärvi, S., Remes, P., Sajavaara, P. (2009). *Tutki ja Kirjoita*. 15. painos. Hämeenlinna: Kariston Kirjapaino Oy.
- Hirsjärvi, S., Remes, P., Sajavaara, P. (2013). *Tutki ja Kirjoita*. 15-17. uudistettu painos. Hämeenlinna: Kariston Kirjapaino Oy.
- Howell, J. M., Avolio, B. J. (1992). The Ethics of Charismatic Leadership: Submission or Liberation. *Academy of Management Executive*, 6(2) 2, 43-54.
- Hosking, D. (2007). Not leaders, not followers: A post-modern discourse of leadership processes. Teoksessa Meindl, J. & Shamir, B. (Toim.), *Follower-centered perspectives on leadership: A tribute to the memory of James R. Meindl*. 243-263. Greenwich, CT: IAP.
- Hosking, D. & Pluut, B. (2010). (Re)constructing reflexivity: A relational constructionist approach. *The Qualitative Report* 15(1), 59-75.
- House, R. & Aditya, R. (1997). The social scientific study of leadership: Quo vadis? *Journal of Management*, 23(3), 409-473.
- Gracs, B.J. (2012). A Creative Industry in Transition: The Rise of Digitally Driven Independent Music Production. *Growth and Change* Vol. 43(3), 442-461.
- Humphreys, M., Ucbasaran, D., Lockett, A. (2012). Sensemaking and sensegiving stories of jazz leadership. *Human Relations* 65(1), 41-62.
- Hunt, J., Stelluto, G., Hooijberg, R. (2004): Toward new-wave organization creativity: Beyond romance and analogy in the relationship between orchestra-conductor

leadership and musician creativity. *The Leadership Quarterly* 15 (2004), 145–162.

Husserl, E. (1936). *The Crisis of European Sciences and Transcendental Phenomenology*. Northwestern University Press.

Iltä-Sanomat. (2013). *Anna Erikssonin raju avautuminen hämmästyttää Tuure Kilpeläistä*. Iltä-Sanomien verkkosivut 7.4.2013, ladattu osoitteesta <http://www.iltasanomat.fi/viihde/art-1288554542943.html>, viitattu 21.9.2013.

Jankowicz A.D. (2005). *Business Research Projects*. Cengage Learning EMEA, 2005.

Jaussi K., Dionne S. (2003). Leading for creativity: the role of unconventional leader behavior. *Leadership Quarterly* 14(4-5), 475–498.

Keller, R.T. (1978). Dimensions of management systems and performance in continuous process organizations. *Human Relations*, 31(1), 119–129.

Keller, R.T. (2001). Cross-functional project groups in research and new product development: diversity, communications, job stress, and outcomes. *Academy of Management Journal* 44(3), 547-555.

Koivunen, N. (2003). *Leadership in Symphony Orchestras*. Discursive and aesthetic practices. Tampere: Tampere University Press.

Koivunen, N. & Wennes, G. (2011). Show us the sound! Aesthetic leadership of symphony orchestra conductors. *Leadership* 7(1), 51-71.

Ladkin, D. (2010). *Rethinking Leadership: A New Look at Old Leadership Questions*. Edward Elgar Publishing Limited.

Lindgren, M., & Packendorff, J. (2011). Issues, responsibilities and identities: A distributed leadership perspective on biotechnology R&D management. *Creativity and Innovation Management*, 20(3), 157–170.

Menger, P.M. (2006). Artistic labour markets: contingent work, excess supply and occupational risk management. Teoksessa Ginsburgh, V.A & Throsby D. (toim.). *Handbook of the Economics of Art and Culture*. Amsterdam: Elsevier.

Mietzner, D., Kamprath, M. (2013). A Competence Portfolio for Professionals in the Creative Industries. *Creativity and Innovation Management* 22(3), 280-294.

Miles, M. B. & Huberman, A. M. (1994). *Qualitative data analysis: An expanded sourcebook*. 2. painos. Thousand Oaks: Sage.

Miles, M.B., Huberman, A.M. & Saldaña, J. (2014). *Qualitative Data Analysis. A Methods Sourcebook*. Thousand Oaks: Sage Publications Ltd.

Mintzberg, H. (1998). Covert Leadership: Notes on Managing Professionals. Knowledge Workers Respond to Inspiration, not Supervision. *Harvard Business Review* 76(6), 140-147.

Mumford, M., Scott, G., Gaddis, B., Strange, J. (2002). Leading Creative People: Orchestrating Expertise and Relationships. *The Leadership Quarterly* 13 (2002), 705–750.

Murphy, S. & Ensher, E. (2008). A qualitative analysis of charismatic leadership in creative teams: The case of television directors. *The Leadership Quarterly* 19 (2008) 335–352.

Nystrom, H. (1990). Organizational innovation. Teoksessa West, M.S & Farr, J.L. 1990. (toim.), *Innovation and creativity at work: psychological and organizational strategies*. Wiley: New York. 143–162.

Onninen, O. (2011). Musiikkiteollisuus 2011 – Kuluttaja on kuningas. *Rumba* NO 13/2011, 48-51.

Pallaste, T. (2013). Anna Eriksson oli iskelmätaivaan supertähti, mutta kärsi joka hetkestä. *Helsingin Sanomien Kuukausiliite* 4/2013. Ladattu osoitteesta <http://www.hs.fi/kuukausiliite/a1365071401817>, viitattu 21.9.2013.

Peltonen, T. (2008). *Johtaminen ja Organisointi. Teemoja, näkökulmia ja haasteita*. Keuruu: KY-Kirjapalvelu Oy.

Prokki, C. (2013). *Narrative Construction of Leadership. Four Realms of Leadership in the Essays of Adult students*. Suomen Yliopistopaino Oy, Tampere.

Rescher, N. (2000). *Process Philosophy. A Survey of Basic Issues*. Pittsburgh: University of Pittsburgh Press.

Ricoeur, P. (1992). *Oneself as Another*. Blamey, K. (käänt). Chicago: University of Chicago Press.

Saaranen-Kauppinen, A. & Puusniekka, A. (2006). KvaliMOTV - *Menetelmäopetuksen Tietovaranto* [verkkójulkaisu]. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietoarkisto. Ladattu osoitteesta <http://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus>, viitattu 23.9.2013.

Shin S. & Zhou J. (2003). Transformational leadership, conservation and creativity: evidence from Korea. *Academy of Management Journal* 46(6), 703–714.

Silverman, D. (2001). *Interpreting Qualitative Data: Methods for analysing talk, text and interaction*. London: Sage.

Stake, R. (1995). *The Art of Case Study Research: Perspectives on Practice*. Sage. Thousand Oaks, CA.

Soila-Wadman, M. (2007). Can artists be leaders? Beyond heroic film directing. Teoksessa: Guillet de Monthoux P., Gustafsson C. & Sjostrand, S. (toim.) *Aesthetic Leadership: Managing Fields of Flow in Art and Business*. Hampshire: Palgrave Macmillan, 72–86.

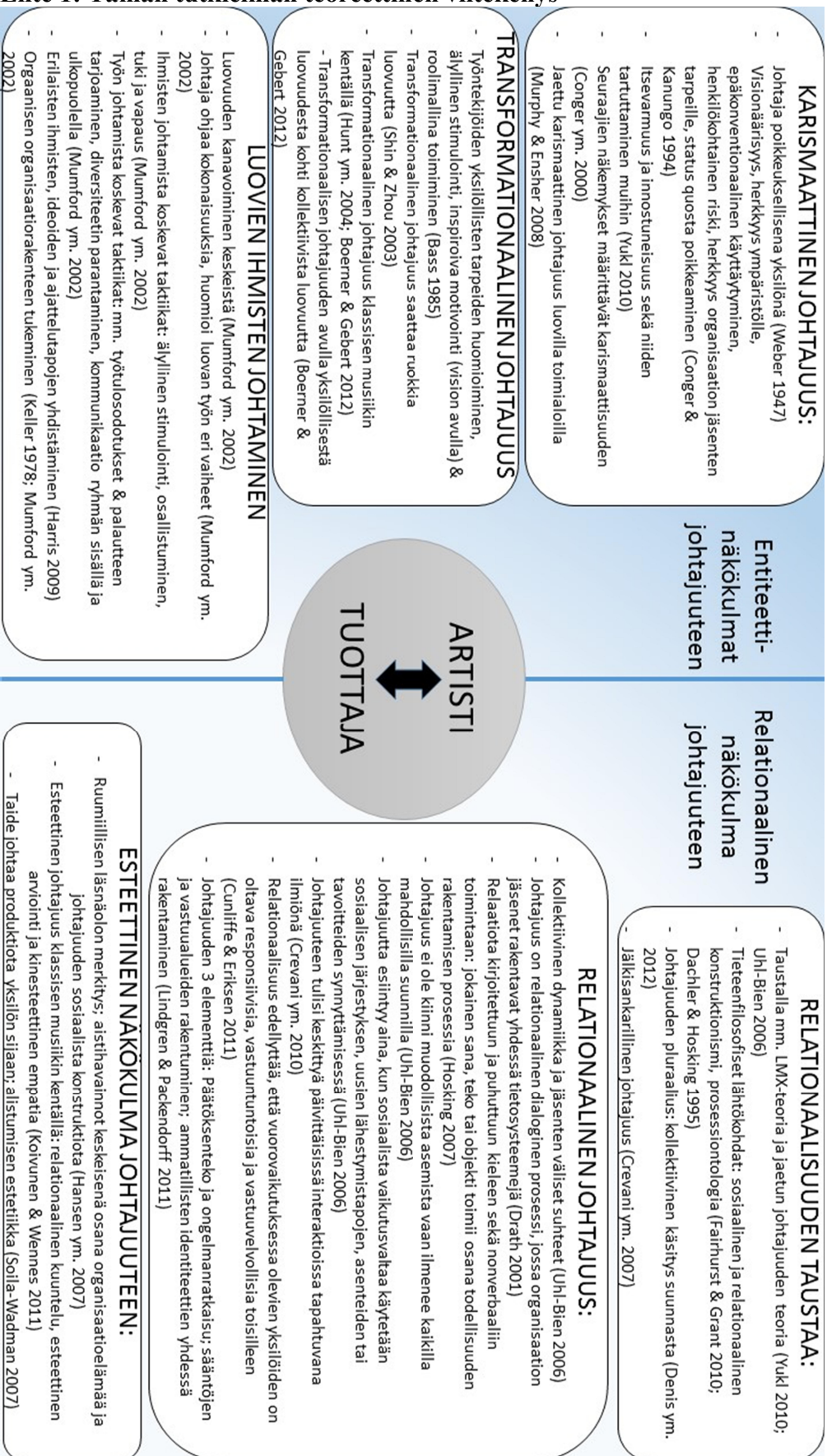
- Syrjälä, L. & Numminen, M. (1988). *Tapaustutkimus kasvatustieteessä*. Oulun yliopiston kasvatustieteiden tiedekunnan tutkimuksia 51.
- Tesch, R. (1992). *Qualitative research: Analysis types and software tools*. New York: Falmer Press.
- Towse, R. (2003). "Cultural Industries" teoksessa Towse, R. (toim.) *A Handbook of Cultural Economics*, Cheltenham: Elgar, pp.170-177
- Throsby, D. (2001). *Economics and Culture*, Cambridge University Press
- Trevelyan, R. (2001). The paradox of autonomy: A case of academic research scientists. *Human Relations*, 54(4), 495–525.
- Tuomi, J. & Sarajärvi, A. (2009). *Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi*. 5. Painos. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi.
- Uhl-Bien, M. (2006). Relational Leadership Theory: Exploring the social processes of leadership and organizing. *The Leadership Quarterly* 17(6), 654-676.
- Weber, M. (1947). *The theory of social and economic organization*. New York: Oxford University Press
- Westley, F.R. & Mintzberg, H. (1989). Visionary Leadership and Strategic Management. *Strategic Management Journal* 10. 17-32.
- Wickström, P. (2009). *The Music Industry: Music in the Cloud*. Cambridge: Polity.
- Yin, R. K. (2003). *Case study research: Design and methods*. Applied Social Research Methods Series, Volume 5. 3. painos. Thousand Oaks: Sage.
- Yukl, G. (1999). An evaluation of conceptual weaknesses in transformational and charismatic leadership theories. *The Leadership Quarterly*, 10(2), 285–305.
- Yukl, G. (2010). *Leadership in Organizations*. 7th edition. New York: Prentice Hall
- Zhang, X. & Bartol, K. (2010). Linking Empowering Leadership and Employee Creativity: The Influence of Psychological Empowerment, Intrinsic motivation and Creative Process Engagement. *Academy of Management Journal*, 53(1),107-128.

HENKILÖLÄHTEET

Saints of Winter -yhtyeen rumpuäänityksiin osallistuneiden osapuolten yhteishaastattelu 24.1.2014: haastateltavina Mikko Hautakangas, Marko Harinen, Kristian Sjöman ja Sari Laapotti.

Sleepwalking Marching Band -yhtyeen Aarne Schmittin ja musiikintuottaja Leo Melinin yhteishaastattelu 23.3.2014.

Liite 1: Tämän tutkielman teoreettinen viitekehys



Liite 2: Esimerkki äänitysprosessin aikaisesta taulukkohavainnoinnista

			Prosessin vaiheesta riippuva johtajuus: Aarne antaa Leon vapaasti työstää komppia riffinä ympärille. Tietysti tässä on demotus kysee
			L: Ma lahtisin tässä tälle linjalle niinku rfmisesti, jos tää ois näin ni sit tää ois niinku... (vääää välissä koneella) A ei sano mitään. Katsoo koiraa.
			HUOMI HUOMI: SELKEESTI PROSESSIN ALUSSA HAETAAN YHTEISTÄ MAKEINTA TULEVAN KAPPALEEN SUUNNASTA. TÄSSÄ TEHDÄÄN ISOJA VALINTOJA KAPPALEEN RYTMIIKAN JA TUNNELMAN SUHTE
			L: Mitä jos tekis näin: (muuttaa). Et biisi kun aikaa... eiku just toistepäin. Toisinpäin ajattelii. (tulee joku virheltyönt) A: toikin on vaihtoehto tottakai (nauraa) L: se oli vahinko
			A: Voihan noita ideoita niinku yhdistellä, että ottaa niitä (taputtaa) ei niinku jokaiselle välille
			Rytmiikan pallo tuotetaan halussa L: Joka tapauksessa tää ois kiva saada tullaamaan sillai hyvin. Mäpä ota toia vielä vähän uudestaan. Oletas toa... Kumpi itse asiassa toimii paremmin sun mielestä. Tää
			9:40 ääniteellä 2 mennään
PUHE	NONVERBAALI VIESTINTÄ/ILMAPUHE / TAPAHTUMAT	VALTA/JOHTAJUUS	ENTITEETTINÄKÖKULMAT
			RELATIONAALISET NÄKÖKULMAT
			Selkeästi vaikuttaa siltä, että siinä missä fiktion äänitykset olivat entiteettisiä linjoita sisältäviä, tässä mennään vähästä relatiiona
			L: Täähän vois olla telysti ihan siisti A: hmmm L: Sit jos siihen tekis jonku säkättimen taustalle A: ainakin jos se ois sillee välillä, ettei koko aikaa... L: Joo, tehdään sinne joku ärsyttävä säkätti. A: (hassulla ään
			III ESTEETTISYYS, AISTIHAVAINNOT EIKA VAIN PUHE Idean välillä kalsovat toisaan silmiin, ei välittämättä kumpikaan sano mitään, ei ilmestyään aina vararaha. Mä
			Tuntevat selkeästi toisensa työkuoppaana niin hyvin, että sanoja ei aina tarvita. Havainnointi haastavaa
			L: Jotain tommosta, jos laittais sinne hiljaa. A: Joo. L: lähetään vaikka tolia ajatuksella liikkeelle? Pitäiskö sun vähän laulaa tähän tälteen näitä juttuja, että sais vähän fibaa. Vai oiks sulla jotain kitarajuttuja vielä
			Aarne laulaa A-osaa
			A: mut lähinnä sillä mä mistä jousista sanoin ja laulun dropboxiin, että MUU MIJELESSÄ niillä on ollen jainen osa tässä biisissä jo ton laulumelodiankin kannalta. Tai melkein tää biisi on lähety rakentaa, ta
			Leo säätää ihan vitusti
			ONKO TÄÄ ESTEETTISTÄ? A: mulla oli tässä niin viljejä ideoitakin... Mulla on kaveri joka osaa skratsia, ni ainakin siihen c-osaan vois sopii semmoneen (demostroi). Et se ei ois semmoneen niin dominoiva
			HERKKYYS: L: Jotenkin nyt ei meinaa päästä iri tästä rumpujen säätämisestä. Jotenkin nyt tuntuu tarveellia, että niitä pitää säätää.
			remnosti sohvalla
			kollektiivinen suunta: edelleen Leon ajama ja Aarnen kommentoitu L: Van oisko tossa ihan sheikkei. Toi soundi lähentelee jo sheikkaria. A: Lähentelee, mut oisko se kiinnostavampaa jos se ei oo kultenta
			ITSEVARMIUS, INNOSTUNEISUUS: L: OI nyt oii kyllä tuikka meininki, ai saattaa. Toi on kyllä pakkolaitaa. A: Haha, loliasenaan?.. L: Oletas tää mun tekemä paskaluppi pois... Se on ihan vitun hyvä.
			PUHE
			NONVERBAALI VIESTINTÄ/ILMAPUHE / TAPAHTUMAT
			VALTA/JOHTAJUUS
			ENTITEETTINÄKÖKULMAT
			RELATIONAALISET NÄKÖKULMAT
			Johtajuuden piirteet / johtajuus dialogina Bassoäänitys: molemmat ohjeistavat mua sopivan bassoriffin esimisessä T: Millen ois j
			ESTEETTISYYS TÄÄS? L: Mä en tiiä miks, mut jostain syystä muilla oii naisää molemmissa biiseissä tällasta vintlage-tunpuukonfiilistä
			L: Tää on niin vitun inabus tää biisi kuin voi olla. A: Rytmiys voi olla, kun se ei mee tasasoinnuin... Mut mä olin varsinkin siihen c-osaan, tavallaan siihen suvantoon, vois sopii (skratsiys)
			A: Oisko siellä semmosta samplee, et sä voisit tavallaan WAAAAA
			L: Noin mä sen haluan ehdottomasti. Eiks ni? A: Jo. Sounds good.
			OSA 2 LOPPUUU
			DIALOGINA L: Oiks tässä jousia? A: Aikaa tästä, paadapaada... L: Ja suliako oii... A: Mä oon ne dropboxin ne laittanu (etsii ne koneelta)
			L: Oisko noita jousia saanu vähän katkoisemmiks? (vääsävä) Ni jos sen tekis tommosella niinku sen matalan sinne vään. Tää on ky aika kiva tää. Mut jos sinne tekis sen yhden pitkän kullitteen tonne.
			Aarne on yleensä suht hiljaa jos on samaa mieltä.
			DIALOGINA L: Ehkä se toimii paremmin toliee yksinään. A: sääsletään kullitteen se toinen ääni varuiks L: Oiks se koko ton laipi? A: Joo. L: Munn tekis tossa mieli vaihtaa se (ääni) A: Sit se ois todennäköisesti
			A: Säätä se soundi varuilla vielä myöhempim osiin, kun siellä voi olla sille harmonisella vielä enemmän tahvaxa L: Joo. Voihan sen jättää sinne, mut se vois olla siellä aika hiljaa.
			L: Noni, nyt meidän pitäis mietä sitä kersää vähäsen. A: Lets sink about it. (ottaa kitaran käteen)

Liite 3: Empiirisen aineiston alustava koodausrunko

