

Mari Väliäho

## **MUSIIKKIYHTYEEN HENKILÖSTÖJOHTAMISEN HAASTEET**

## MUSIIKKIYHTYEEN HENKILÖSTÖJOHTAMISEN HAASTEET

Mari Väliäho  
Opinnäytetyö  
Syksy 2017  
Liiketalouden koulutusohjelma  
Oulun ammattikorkeakoulu

## TIIVISTELMÄ

Oulun ammattikorkeakoulu

Liiketalouden tutkinto-ohjelma, Henkilöstöosaamisen ja esimiestyön suuntautumisvaihtoehto

---

Tekijä: Mari Väliaho

Opinnäytetyön nimi: Musiikkiyhtyeen henkilöstöjohtamisen haasteet

Työn ohjaaja: Päivi Aro

Työn valmistumislukukausi ja -vuosi: Syksy 2017

Sivumäärä: 43+2

---

Tässä opinnäytetyössä tutkittiin sitä, miten musiikkiyhtyeiden taiteelliset johtajat johtavat yhtyeitään henkilöstöjohtamisen prosessien kautta. Tavoitteena oli ymmärtää ja kerätä tietoa siitä, miten he kehittävät yhtyeitään, kuinka he johtavat yhtyeensä osaamista sekä miten he palkitsevat ja antavat palautetta yhtyeen jäsenille. Lisäksi haluttiin selvittää, millaisia haasteita he ovat kohdanneet näissä johtamisen alueissa. Nämä olivat myös työn tutkimusongelmat.

Työn tietoperustassa pääteemoina toimivat taiteellinen johtaminen, henkilöstöjohtaminen sekä henkilöstöjohtamisen prosessit. Teemoja tarkasteltiin johtamisen näkökulmasta. Opinnäytetyön tietoperusta koostuu alan kirjallisuudesta, artikkeleista, internetlähteistä sekä opinnäytetyön tutkimushaastatteluista. Tutkimus on laadullinen tutkimus.

Tutkimukseen osallistui viisi musiikkiyhtyeen johtajaa, joiden yhtyeet edustavat erilaisia musiikkityylejä. Laadullisessa tutkimuksessa haastattelumuotona käytettiin teemahaastattelua, ja haastattelut suoritettiin yksilöhaastatteluina lokakuun ja marraskuun 2017 aikana. Haastattelurungon teemoina olivat johtaminen, henkilöstön kehittäminen, osaamisen johtaminen sekä palkitseminen ja palautteenanto. Tutkimustulokset litteroitiin aineiston analysointia varten.

Tutkimustulosten perusteella taiteelliset eivät johda yhtyeitään kovin strategisesti, eikä suurimmalla osalla heistä ollut koulutusta johtamisen alalta. Haasteet yhtyeessä liittyivät pääosin muiden motivointiin, yhteisen ajan löytymiseen ja palautteenantamiseen. Kehityksen koettiin olevan riittävää yhtyeissä. Osaamista pyritään johtamaan innostamalla ja antamalla vastuuta. Aineeton palkitseminen nähtiin merkityksellisempänä, kuin rahallinen palkkio. Yhtyeissä annetaan sekä positiivista että kriittistä palautetta, ja kritiikin antaminen koettiin ikäväksi. Kuitenkin koettiin, että kritiikin antaminen on myös tärkeää kehitystä ajatellen. Taiteellisten johtajien tulisi vaikuttaa saatuihin tuloksiin henkilökohtaisella tavalla, ja soveltaa kehittämisideoita omaa tarvetta vastaaviksi.

---

Asiasanat: henkilöstöjohtaminen, taiteellinen työ, musiikki, kehittäminen, osaaminen, palkitseminen, palaute

## ABSTRACT

Oulu University of Applied Sciences  
Degree programme, in Business Administration

---

Author: Mari Väliäho

Title of thesis: Challenges of Human Resource Management in Music Group

Supervisor: Päivi Aro

Term and year when the thesis was submitted: Fall 2017

Number of pages: 43+2

---

This thesis examines art leadership in musical groups through the processes of human resource management. The aim is to gather information on how the leaders develop their groups, how they lead the groups' know-how and how they reward and give feedback to the group members. The aim is also to study what kind of challenges they have experienced in areas of leadership.

The main themes in the theoretical background comprise management in arts, human resource management and processes in human resource management. The themes are examined from the manager's point of view. The theoretical framework consists of related literature, articles, Internet sources and student interviews.

Five band leaders representing different musical genres took part in this research. Qualitative research examines information via theme interviews. The theme interviews were individual interviews and they were conducted in October and November of 2017. The themes in interviews were leadership, group development, management in know-how and rewarding and feedback.

Based on the results of the research the band leaders do not lead their groups very strategically. Most of them also had not studied leadership skills. Most of the challenges were associated with motivation of others, finding the time to train and give feedback. The leaders found that the development in their groups was sufficient. They pursued to lead the know-how by inspiring and by giving responsibility. Immaterial rewarding was stated to be more meaningful than financial rewarding. Both positive and negative feedback was given in leaders' groups even though they considered that giving critique was unpleasant. Despite the unpleasantness of critique, they considered that critique was important part of making progress. Music group leaders could use these results at a personal level and adapt the improvement ideas to use them in their own necessities.

---

Keywords: human resource management, arts management, music, development, know-how, rewarding, feedback

# SISÄLLYS

1	JOHDANTO .....	6
2	TAITEELLINEN JOHTAMINEN .....	8
3	HENKILÖSTÖJOHTAMINEN .....	10
4	HENKILÖSTÖJOHTAMISEN PROSESSIT .....	13
4.1	Osaamisen johtaminen.....	13
4.2	Henkilöstön ja työyhteisön kehittäminen.....	15
4.3	Palkitseminen ja palautteenanto.....	17
4.3.1	Palkitsemisen kokonaisuus.....	18
4.3.2	Palautteenannon merkitys.....	19
4.4	Suoritusarviointi.....	20
5	TUTKIMUKSEN TOTEUTTAMINEN.....	22
5.1	Laadullinen tutkimus.....	22
5.2	Teemahaastattelu.....	23
5.3	Aineiston analysointi.....	23
5.4	Tutkimusprosessi .....	24
6	TUTKIMUSTULOKSET .....	26
6.1	Johtaminen.....	26
6.2	Henkilöstön kehittäminen .....	28
6.3	Osaamisen johtaminen.....	30
6.4	Palkitseminen ja palautteenanto.....	32
7	JOHTOPÄÄTÖKSET .....	36
8	POHDINTA.....	40
	LÄHTEET.....	42

# 1 JOHDANTO

Henkilöstöjohtamisen näkökulma taiteellisessa johtamisessa on mielenkiintoinen aihe, sillä varsinkin musiikkiyhtyeiden kohdalla aiheesta löytyy melko vähän tietoa. Henkilöstön johtaminen voi olla haasteellista, kun kyseessä on yhtye, jossa jokaisella jäsenellä on vahvasti oma asiantuntija-alueensa. Taiteellinen johtaja ei välttämättä osaa käytännössä johtaa itse soittosuoritusta, joka tällaisissa tapauksissa on esimerkiksi jokaisen jäsenen oman instrumentin soittaminen. Näin ollen taiteellinen johtaja johtaa muusikoita ohjaten omaan taiteelliseen päämääräänsä suoran tekemisen sijasta. Hän pyrkii motivoimaan yhtyeen jäseniä työskentelemään yhteisten tavoitteiden saavuttamiseksi.

Itse taiteellista johtamista ja muusikon ammattia läheltä seuranneena on ollut mielenkiintoista huomata, kuinka erilaisia keinoja tavalliseen linjaorganisaatioon nähden johtamisessa käytetään. Opinnäytetyössä pyrin selvittämään, millaista tällainen johtaminen on musiikkiyhtyeissä ja kokevatko yhtyeiden johtajat edes olevansa päättäjän roolissa.

Tutkimuskysymysten avulla pyritään saamaan vastauksia siihen, millaisia haasteita taiteelliset johtajat ovat kokeneet työssään yhtyeiden johtajina. Tutkimusongelmana on selvittää heidän toimintaansa ja haasteitaan henkilöstöjohtamisen prosessien kautta, jotka tässä opinnäytetyössä ovat osaamisen johtaminen, työyhteisön kehittäminen sekä palkitseminen ja palautteenanto. Pääteemoina teoriaosuudessa toimivat taiteellinen johtaminen, henkilöstöjohtaminen sekä henkilöstöjohtamisen prosessit. Kirjallisuudesta, artikkeleista ja internetlähteistä koottu tietoperusta pyrkii selvittämään opinnäytetyön oleellisia aihepiirejä ja käsitteitä. Opinnäytetyön tarkoituksena on ymmärtää, miten taiteelliset johtajat toimivat yhtyeen johtajina ja millaisia haasteita he kokevat työssään.

Tietoperustan ensimmäinen teema luvussa kaksi on taiteellinen johtaminen, ja luvussa avataan taiteellisen johtamisen käsitettä opinnäytetyön kannalta oleellisella tavalla. Luvussa kerrotaan, mitä taiteellinen johtaminen on ja millaisia ovat taiteellisen johtajan tehtävät. Kolmannessa luvussa käsitellään henkilöstöjohtamista sekä henkilöstöjohtamisen tavoitteita. Sen jälkeen kerrotaan henkilöstöjohtamisen prosesseista ja tarkemmin tässä opinnäytetyössä käsiteltävistä prosesseista. Viidennessä luvussa kerrotaan tutkimuksen toteuttamisesta. Tässä opinnäytetyössä käytetään laadullista tutkimusta, ja luvussa avataan sen teoriaa ja tutkimuksen toteuttamistapaa. Kuuden-

nessa luvussa esitellään tutkimuksen tuloksia ja seitsemännessä luvussa johtopäätöksiä tutkimustuloksista. Opinnäytetyön viimeisessä luvussa pohditaan opinnäytetyöprosessia kokonaisuudessaan.

## 2 TAITEELLINEN JOHTAMINEN

Taiteen alojen johtaminen saa usein alkunsa yhden tai useamman henkilön motivaatiosta luoda jotain uutta. Tällöin he, jotka haluavat toteuttaa taiteellista toimintaa, keräävät ympärilleen joukon henkilöitä, joilla on samanlaisia tavoitteita ja päämääriä. Joskus toiminta saa alkunsa siitä, että tuleva taiteellinen johtaja on kyllästynyt toimimaan toisen johtajan alaisuudessa.

Kuten monessa muussakin johtamisessa, taiteellisessa johtamisessa on läsnä toimintoja, joita seuraamalla toiminta selkeytyy. Ensimmäisenä toimintona on suunnittelu, jossa päätetään, mitä tullaan tekemään. Tämä vaihe on haastava, sillä toiminnan alussa voi olla vaikeaa asettaa realistisia tavoitteita sekä lähitulevaisuuteen että pitkälle aikavälille. Toisena toimintona on organisointi, jossa päätetään, miten asioita tehdään ja kuka ne tekee. Suunnitelmat laitetaan käytäntöön, ja siihen sisältyy paljon asioita aikataulun laatimisesta budjetointiin. Kolmantena toimintona on johtaminen, jossa päätetään menetelmät, joilla henkilöstö lähtee toteuttamaan asetettuja tavoitteita. Johtamisessa on tärkeää, että johtaja saa henkilöstön jakamaan yhteisen vision, joka toteutuu, kun kaikki työskentelevät yhdessä saman päämäärän saavuttamiseksi. Neljäntenä toimintona on kontrollointi, jossa päätetään, mitä lopulta tehdään tai jätetään tekemättä. Siinä tarkkaillaan tähän saakka saavutettuja tuloksia ja tarpeen tullen tehdään toimenpiteitä työn onnistumisen eteen. (Byrnes 2009, 16–18.)

Oleellinen aines sekoituksessa tietoa, taitoa ja kykyä, jonka ihminen tuo taiteellisen johtajan työhön, on intohimo ja tarkoituksellisuuden tunne tekemäänsä työtä kohtaan. Toisin kuin monissa muissa organisaatioissa työskennellessä, palkka ei usein ole niin suuri silloin, kun tehdään työtä taiteen tai muun voittoa tavoittelemattoman organisaation palveluksessa. Tämän vuoksi palkka on usein vain yksi useista motivaatiota tuovista tekijöistä taiteen aloilla, ja ajatellaankin, että palkkio on paljon muutakin kuin vain rahaa. Tärkeänä asiana voidaan pitää sitä, mitä kaikkea luotu taide voi tuoda yhteisölle. (Byrnes 2009, 44.)

Taiteellisessa johtamisessa on yleensä enemmän kyse taiteesta ja sen tavoitteista kuin johtamisesta. Jos tarkastellaan johtamisen ja talouden näkökulmaa, taiteelliset johtajat ovat siinä suhteessa melko samanlaisia tavallisten johtajien kanssa. Yleiseen johtamiseen ero tulee taiteellisten johtajien näkökulmasta tavoiteltuun taiteeseen ja esteettisyyteen. (Journal of Arts Management, Law & Society 2009, 270–280, viitattu 6.10.)

Taiteellisessa organisaatiossa on tärkeää pitää yllä luovaa ilmapiiriä ja positiivista työympäristöä. Mikäli taiteellista organisaatiota johdetaan kuin mitä tahansa muuta yritystä, se voi olla haitallista. Vaikka taiteellista organisaatiota tulee johtaa samankaltaisilla menetelmillä kuin muitakin yrityksiä, taiteellisten johtajien tulee huomioida pulmia, jotka liittyvät organisaation kautta myös ympäristöön ja kulttuuriin. (Byrnes 2009, 234.)

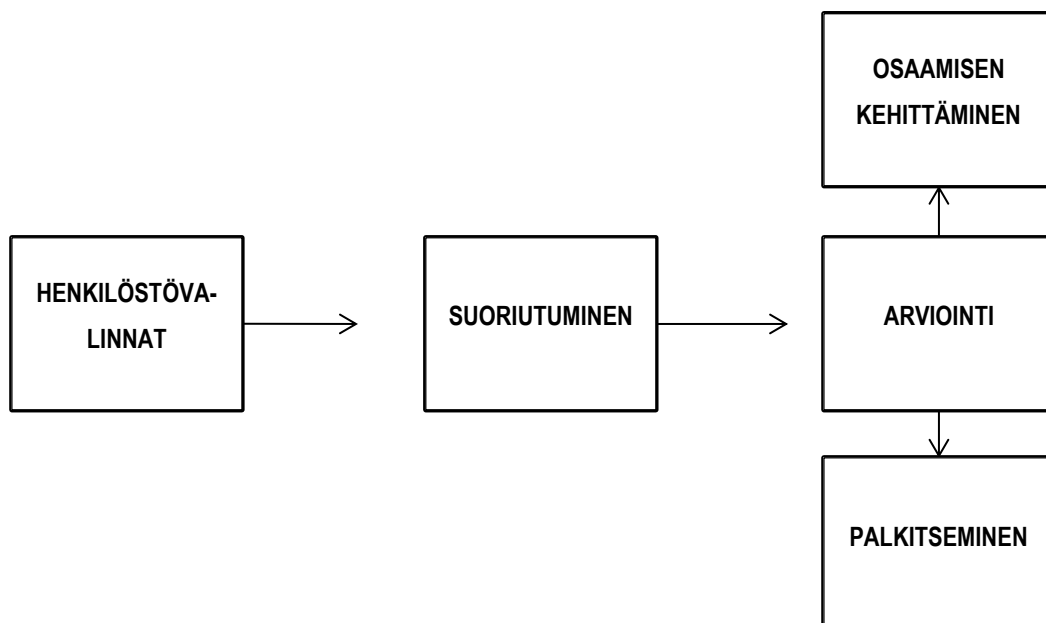
Johtamisen kokonaisuus ei ole täydellinen, ellei tarkastella yksilön ja ryhmän motivaatiota ja vuorovaikutuksen prosessia. Johtaakseen tehokkaasti taiteellisen johtajan täytyy ymmärtää, mikä motivoi yksilöitä ja mikä kasvattaa heidän haluaan työskennellä ja luoda uutta. Samaan aikaan suurin osa taiteellisten organisaatioiden toiminnasta tapahtuu ryhmässä. Taiteellisen johtajan yksi suurimmista vastuista onkin saada ryhmä pysymään luovana ja tuotteliaana. Yksilön ja ryhmän kanssa työskentelyssä on tärkeää, että johtaja ilmaisee omat odotuksensa ja tavoitteensa. Ryhmän jäsenten puolestaan tulisi kertoa omasta kehittymisestään ja sen haasteista johtajalle. (Byrnes 2009, 236.)

Taiteellisen johtajan täytyy osata toimia tehokkaasti ryhmässä. Ryhmätyöskentelyyn liittyy ymmärrys siitä, mitä tapahtuu, kun ihmisiä tuodaan yhteen tekemään työtä yhteisen tavoitteen saavuttamiseksi. Ryhmän kehitykseen vaikuttavat yhteenkuuluvuuden tunne sekä yksilöiden käyttäytyminen sen edistämiseksi. (Byrnes 2009, 259.) Rauhala kertoo pro gradu –tutkielmassaan, että sinfoniaorkesterissa soittavat rakentavat identiteettiään yhteisöllisyys- ja solistidiskursseissa. Hän kertoo, että toisaalta soittajat tuovat esiin sitä, että ovat suuria solisteja ja toisaalta korostavat sulautumista muihin sektioihin. Pienissä tiimeissä korostetaan sitä, että jokaisen panos on yhtä tärkeä. (Rauhala 2012, viitattu 10.11.2017.) On kuitenkin otettava huomioon, että ryhmä voi muuttua ajan myötä toimimattomaksi. Tämän vuoksi liika laumasieluisuus voi joskus muuttua huonoksi piirteeksi ryhmän johtamisessa. Tehokas johtaja ymmärtääkin kommunikaation merkityksen ryhmän lisäksi myös yksilöiden kanssa. (Byrnes 2009, 259.)

### 3 HENKILÖSTÖJOHTAMINEN

Henkilöstöjohtaminen tarkoittaa kaikkea tarkoituksellista toimintaa, jolla pyritään huolehtimaan tarvittavasta työvoimasta ja sen riittävästä osaamisesta, motivaatiosta ja hyvinvoinnista. Kaikki, mikä liittyy johtajapuolen ja työntekijäpuolen väliseen toimintaan, kuuluu henkilöstöjohtamiseen, esimerkkinä yhteisten tavoitteiden ja sääntöjen kehittäminen. Henkilöstöjohtamiseen kuuluu siis henkilöstövoimavarojen johtamista, työelämysuhteiden johtamista sekä käytännön johtajuutta. (Kuntatyönantajat 2017, viitattu 11.10.2017.) Käytännön johtamisessa on tosin vaikeaa jaotella eri osa-alueita selvästi, sillä työskentely on hyvin sulautunutta. Henkilöstöjohtaminen onkin erittäin laaja käsite, ja usein se on jaettu kolmeen pääalueeseen: henkilöstövoimavarojen johtamiseen, työelämän suhteiden hoitamiseen sekä johtajuuteen ja esimiestyöhön. (Viitala 2004, 12.) Tässä opinnäytetyössä käsitellään johtajuuden ja esimiestyön näkökulmaa.

Fombrun, Tichy & Devanna (1984) ovat kuvanneet henkilöstövoimavarojen johtamisen keskeisiä elementtejä seuraavassa kaaviossa. Sen mukaan suoriutuminen ja sen arviointi ovat keskeinen osa henkilöstöjohtamista, ja se muodostaa ytimen koko henkilöstöjohtamiselle. (Viitala 2013, 131–132.)



Johtajuus ja esimiestyö kuuluvat henkilöstöjohtamisen keskeisiin osa-alueisiin. Johtajat ja esimiehet toteuttavat henkilöstöjohtamisen tehtäviä käytännön työelämässä. Johtajien tärkeimpiä tehtäviä ovat muun muassa työntekijöiden palkitseminen, kehittäminen, motivoiminen, arvioiminen ja kannustaminen. Heidän tehtäviinsä kuuluu myös kritiikin antaminen sekä tarvittaessa myös työntekijöiden irtisanominen. (Viitala 2013, 21.)

Johtamisen ja esimiestyöskentelyn avulla pyritään saavuttamaan toimintaa, jonka avulla päästään haluttuun tulokseen työntekijöiden kanssa. Suuri osa esimiehen toiminnasta onkin sitä, että yhdessä alaisten kanssa pyritään kehittämään tällaisia toimintamalleja. Tämän vuoksi esimiehen täytyy ottaa huomioon eri vaikuttajatahojen näkökulmia. Käytännössä esimiehen tulisi saada kunkin yksilön parhaat puolet työskentelyssä esille, mutta myös estää, etteivät yksilön heikot puolet haittaa tavoitteellista toimintaa. Esimiehen tulisi saada alaisensa innostumaan yhteisen tavoitteen saavuttamisesta, joten on tärkeää, että hän luo hyvät suhteet alaisiin. (Viitala 2013, 19–20.)

Esimiehen keskeinen rooli on luoda työyhteisöön hyvä ilmapiiri. Hyvään ilmapiiriin kuuluu se, että työpaikalla ihmiset voivat puhua avoimesti työtehtävistään ja työhön liittyvistä asioista toisilleen. Kuten esimiehen ja alaisten välille, myös hyvään ilmapiiriin kuuluu luottamus. Hyvän ilmapiirin vallitessa ihmiset antavat toisilleen mielellään apua ja kunnioittavat toistensa osaamista. Omalla toiminnallaan esimies voi tukea alaisensa työskentelyä sekä kannustaa heitä jakamaan osaamista ja näkemyksiä toisillensa. (Juuti 2013, 107.)

Esimiehen tehtävänä on muihin ihmisiin vaikuttaminen, joten luottamuksen täytyy olla molemminpuolisena perustana, jotta tässä tehtävässä onnistutaan. Johtaminen onkin luottamussuhteiden rakentamista, ja luottamuksen edellytyksenä on, että molemmat osapuolet tekevät sen, mitä ovat luvanneet. Hyvä suhde esimiehen ja alaisen välillä on rakentava, kun molemmat osapuolet tietävät toisen tahdon edistää molempien etua. Esimiehen täytyy osoittaa kiinnostusta alaisensa esittämiin asioihin sekä arvostaa heidän sanojaan, sillä luottamussuhde syntyy vasta, kun esimies on ansainnut alaisensa luottamuksen. Luottamussuhteen synnyttyä esimies lisää alaisensa vastuullista toimintaa, jossa alainen omasta tahdostaan pyrkii yhteisen tavoitteen saavuttamiseen. (Juuti 2013, 107–108.)

Ihmisten johtajat ovat uudistajia, jotka haluavat kokeilla uusia asioita ja ottaa riskejä. Tarkoituksena on löytää parempia tapoja tehdä asioita, ja tähän he tarvitsevat luovia ihmisiä, jotka voivat kehittää jatkuvasti uudistusta. Näin ajatellen esimiehiä voidaankin pitää ikuisina etsijöinä, jotka

haluavat oppia ja uudistua jatkuvasti. Ihmisten johtaja innostaa tunteiden avulla, kun taas asioiden johtaja painottaa järkeen pohjautuvaa toimintaa. (Juuti 2013, 109.)

## 4 HENKILÖSTÖJOHTAMISEN PROSESSIT

Organisaation toiminnalle perustaa luovia henkilöstöprosesseja ovat esimerkiksi työhyvinvointia ja työsuhteasioita käsittelevä toiminta. Eritasoisista prosesseista perustan muodostavat niin sanotut perusprosessit, joita jokaisen organisaation on noudatettava vähintään lain määräämällä tasolla, mutta mielellään kuitenkin hyvää henkilöstöhallintatapaa noudattaen. Nämä prosessit ovat usein organisaation hallinnollisia tai turvallisuuteen liittyviä kokonaisuuksia. (Salojärvi 2013, 91–92.)

Tässä opinnäytetyössä käsiteltävät strategisen henkilöstöjohtamisen prosessit puolestaan ovat niitä tekijöitä, jotka voivat tuottaa lisäarvoa organisaation toiminnalle, tai parhaimmillaan auttavat jopa kilpailijoista erottautumista. Tällaiset prosessit ovat niitä, jotka kehittävät organisaation jäsenen toimintaa siten, että se palvelee organisaation tavoitteen toteuttamista. Usein nämä prosessit ovat kuitenkin melko yleispäteviä, ja useat organisaatiot käyttävät niitä soveltaen oman alan käytäntöihin. Organisaation tulisi soveltaa prosessit oman toimintansa tavoitteisiin ja arvoihin sopivaksi. (Salojärvi 2013, 91–92.)

### 4.1 Osaamisen johtaminen

Ensimmäinen tässä opinnäytetyössä käsiteltävä henkilöstöjohtamisen prosessi on osaamisen johtaminen. Osaamisen johtaminen on yrityksen toiminta- ja kilpailukyvyn vahvistamista ja sen varmistamista henkilöstön osaamispohjaa apuna käyttäen. Yrityksen osaamista vaalitaan ja kehitetään kaikilla organisaation osa-alueilla. (Viitala 2005, 14.) Osaamisen johtamisen merkitys on kasvanut, kun perinteiset teolliset työpaikat ja työtehtävät ovat vähentyneet ja asiantuntijatehtävät ovat lisääntyneet. Yhä useamman organisaation ympäristö on nopeasti kehittyvää ja muuttuvaa, ja tämä edellyttää jatkuvaa luovuuden kehittämistä ja innovointia. Ollakseen kilpailukykyisiä organisaatiot pyrkivät löytämään markkinoita, joita ei entuudestaan ole. Tähän tarvittava luovuus ilmenee työelämässä koko organisaation osaamisen kautta. Siihen tarvitaan yksilöitä, ryhmiä sekä yhteisöä. (Salojärvi 2013, 145.)

Osaamisella voidaan tarkoittaa koko organisaation osaamista, joka koostuu yksilöiden sekä ryhmien osaamisesta. Tähän liittyen voidaan puhua osaamispainotteisista strategiamalleista, joita käytettäessä organisaatio on ottanut jonkun osaamisenäkökulman tai kokonaisosaamisen osaksi

strategiaansa. Osaamispainotteiset strategiamallit voivat olla esimerkiksi aineettoman pääoman johtamista tai ydinkyvykkyystrategioita.

Osaamisella voidaan tarkoittaa myös kykyjä ja taitoja, joita on yksilöllä, ryhmällä tai verkostolla. On myös hyvä muistaa, että osaaminen lisääntyy jaettaessa ja yhdessä työskennellessä, joten olisikin vältettävä sitä ajattelutapaa, että osaamista joko on tai ei ole. Osaamista voidaan tarkastella myös kulttuurin näkökulmasta. Organisaatiokulttuurissa on paljon tekijöitä, kuten motivaatio, asenne, yhteistyö ja tiedon jakaminen, jotka voivat lisätä koko organisaation osaamista. Kun organisaatioon saavutetaan suotuisa ilmapiiri yhteistyölle, on ryhmien mahdollista luoda täysin uutta tietoa ja ratkaisuja ongelmiin jakamalla täsmätietoa sekä hiljaista tietoa. Siten organisaation kulttuuri voi saavuttaa yhteisen tilan, jossa sen toiminta on jatkuvasti kehittyvässä tilassa. (Salojärvi 2013, 146–147.)

Osaamisen johtaminen ja kehittäminen vaativat myös osaamisen arviointia. Paras osaamisen arvioija on aikuinen henkilö itse, jos hänellä on tarpeeksi kykyä oman osaamisen ja oppimisen kriittiseenkin tarkasteluun. Osaamisen arvioinnissa ensimmäinen askel onkin kehittää henkilöstön kykyä itsearviointiin ja heidän oman oppimisprosessinsa johtamiseen. Työelämässä myös esimies on keskeinen arvioija. Hänellä tulisi olla hyvä käsitys kunkin työtehtävän edellyttämästä osaamisesta sekä hyvä käsitys omien alaiensa osaamisista, vahvuuksista ja kehittämisen tarpeista. (Salojärvi 2013, 150–151.)

Strategista osaamisen johtamista harjoitetaan organisaation tulevaisuuden tavoitteiden saavuttamiseksi. Käytännössä osaamisen johtaminen voi tarkoittaa esimerkiksi työntekijöiden innostamista ja kehittämistä, yhteistyön kehittämistä, osaamisen jakamista ja yrityskuvan rakentamista. Näistä toiminnoista strategisen tekee se, että toimenpiteiden painopiste on organisaation tavoitteiden saavuttamisessa. (Salojärvi 2013, 148.)

Osaamisen johtamisesta voidaan erottaa erilaisia "kehitysasteita" (Salojärvi 2013, 148):

1. Henkilöstön kehittämis- ja kouluttamistoiminta ilman organisaation strategiaan liittyvää päämäärää, jolloin toiminta on ja yksilön ja ryhmien tasolla. Tällöin osaamista verrataan pääsääntöisesti tehtävien nykyisiin vaatimustasoihin. Tähän kehitysasteeseen liittyvät usein myös organisaatiossa käytävät kehityskeskustelut.

2. Osaamista kartoitetaan organisaation laajempaa käyttöä varten, ja nämä osaamiset voidaan taltioida tulevaisuuden tarpeita varten. Tässä asteessa mukana voi olla myös ennakointi tulevaisuuden osaamistarpeita varten.

3. Osaamisen johtamisen käsittäminen kokonaisvaltaisena organisaation kehittämistoimintana tulevaisuuden tavoitteita ja päämääriä varten. Tällöin organisaation strategia ohjaa kaikkea kehitystyötä yksilöiden, ryhmien, työyhteisön sekä verkostojen tasolla.

4. Osaamisen johtamisen tavoitteena ennen kaikkea uuden, innovatiivisen tiedon ja osaamisen luominen organisaation sisällä ja myös verkostoissa. Tässä asteessa organisaatiokulttuurilla sekä dialogilla on keskeinen merkitys muiden kehittämisen keinojen rinnalla.

Näiden asteiden avulla voidaan mitata sitä, kuinka strategista osaamisen johtaminen on. Pidemmällä asteilla käytetään aiempien asteiden keinoja, mutta silloin johtaminen kuitenkin on enemmän suuntautuneena tulevaisuuden tavoitteisiin.

#### **4.2 Henkilöstön ja työyhteisön kehittäminen**

Henkilöstön kehittämisellä yleensä viitataan yksilön kehittämiseen, koko organisaation kehittämiseen tai jopa koko työelämän osaamisen kehittämiseen. Henkilöstön kehittämisellä on suuri arvo organisaatiossa, sillä se voi saada aikaan sellaista osaamista tai käyttäytymistä, joka on tarpeellista organisaation kokonaistoiminnan kannalta. Organisaatioissa tällaisilla toiminnoilla uskotaan olevan suora kytkös tavoitteiden saavuttamiseksi.

Työelämän hierarkioiden madaltuminen ja asiantuntijatyön lisääntyminen on tuonut työelämään uudenlaisia osaamistarpeita. Tänä päivänä henkilöstöltä yleensä toivotut osaamiset ovat hyvin lähellä niitä osaamisia, joita pidettiin ennen lähinnä johtajien vastuina ja tehtävinä. Näin myös yksittäisten työntekijöiden kehittäminen on entistä tärkeämpää. Työnantajien panostus henkilöstön kehittämiseen voidaan nähdä ikään kuin takeena siitä, että työntekijän panosta ja hänen osaamistaan tarvitaan yrityksen tulevaisuuden kannalta.

Kehittämistoimenpiteillä on myös merkitystä koko organisaation oppimisen edistämiseksi. Tässä ajattelumallissa kehittämisellä ei niinkään ole liiketoimintatavoitteiden kannalta merkitystä, vaan siinä vaikuttaa enemmänkin halu edistää organisaation ehyttä, hyvinvoivaa ja oppivaa kehitystä.

Näin organisaatio pyrkii parempiin tuloksiin sidosryhmien kanssa, niin henkilöstön kuin omistajienkin näkökulmasta.

Kehittämistoimenpiteet voidaan myös nähdä keinona tasapainottaa johtoryhmän ja työntekijöiden lähtökohtaisesti erilaisia odotuksia. Osaamisen tietoinen kehittäminen on tärkeä tekijä yksilön työmotivaation ja työhön sitoutumisen kannalta. Työmotivaatio ja sitoutuminen parantavat työsuoritusta, joten sillä on positiivinen vaikutus organisaation toiminnalle myös työnantajan näkökulmasta. (Salojärvi 2013, 155–156.)

Työyhteisön kehittämisessä huomio on kiinnittynyt siihen, miten koko työyhteisön jäseniä yhdistävät prosessit toimivat. Tällöin merkityksellisiä ovat vuorovaikutus, työyhteisön hyvinvointi, aloitteellisuus, uudistumiskyky ja -halu, organisaation kulttuuri sekä yhteiset arvot. Työyhteisön kehittämisessä on useita eri tekijöitä, ja tärkeää on, että näillä eri menetelmillä pyritään samanlaisiin lopputuloksiin. (Salojärvi 2013, 160.)

Osaamisen kehittäminen koostuu oppimisen tukemisesta, koulutuksesta, yhteisöllisestä oppimisesta, tiimityöskentelystä sekä osaamista arvostavan ja jakavan ilmapiirin luomisesta. Keinoja ja menetelmiä työyhteisön kehittämiseen on useita, ja usein niitä käytetään yhdessä luomaan tehokasta kehitystä työyhteisössä.

Osaamista voidaan kehittää esimerkiksi työssäoppimisen keinoin. Tärkeimpiä työssäoppimisen keinoja ovat muun muassa tehtäväkierto, työparityöskentely, varjostaminen eli kokeneemman henkilön työn havainnointi, projekteissa oppiminen sekä sisäisenä kouluttajana tai kehittäjänä toimiminen. Myös kehityskeskustelut voidaan luokitella työssäoppimisen keinoihin. Niissä tarkoituksena on asettaa tavoitteita sekä arvioida työsuoritusta ja osaamista. Useissa organisaatioissa on käytössä malli, jossa kehityskeskusteluja pidetään kaksi kertaa vuodessa. Hyvin suunnitellut ja toteutetut kehityskeskustelut ohjaavat henkilöstön uudistumista ja oppimista.

Tärkeä osa osaamisen kehittämistä on myös itseopiskelu. Itseopiskelun keinoja voivat olla esimerkiksi alan kirjallisuuden ja lehtien lukeminen, verkko-opiskelu sekä muut omatoimiset toimenpiteet kehittymisen tukemiseksi. Usein itseopiskelu voi olla osa jotain muuta osaamisen kehittämistä, esimerkiksi pidempiä koulutusohjelmia.

Koulutus on tärkeä osa kehittämistä, ja se on muuttunut yhä prosessimaisemmaksi ja suoraan omaan työhön liittyväksi. Koulutusmenetelmät ovat aiempaa oppijakeskeisempiä, ja menetelmillä haetaan toiminnallisuutta, soveltamista ja vuorovaikutusta. Yhä useammin koulutus on osa henkilökohtaista oppimispolkua tai tietyille ryhmälle tiettyyn tarpeeseen mukautettua koulutusta. Molemmat näistä ovat tavoitteellista kouluttautumista. Usein organisaation kannattaa hyödyntää sekä avointa että organisaatiokohtaista koulutusta. Avoin koulutus voi tuoda uusia näkökulmia ja kouluttajiksi voi saada alan huippuasiantuntijoita, kun taas organisaatiokohtaisessa koulutuksessa on mahdollisuutena huomioida organisaation tilanne. Organisaatiokohtaisessa koulutuksessa hyötynä on myös mahdollisuus keskustelun ja yhteisöllisyyden lisääntymiseen organisaatiossa. Koulutusta on mahdollista toteuttaa myös täydentävässä ammattikoulutuksessa yhteistyössä valmentavien oppilaitosten kanssa.

Henkilöstön kehittämisessä voidaan käyttää myös ohjauksellisia menetelmiä, joissa yksi ohjaaja toimii ohjattavan tai ohjattavien parhaaksi ajatellen heidän kehitystä työssään. Esimerkkinä ohjauksellisesta menetelmästä on työelämän coaching, joka on melko nuori ilmiö Suomessa, vaikka ohjaukselliset menetelmät ovatkin olleet käytössä jo hyvin pitkään. Kaikissa ohjauksellisissa kehittämismenetelmissä tavoitellaan yksilön tai yhteisön inhimillistä kasvua, jossa on olennaista se, että ohjattavan tietoisuus itsestään ja ympäristöstään kehittyy. Tämän lisäksi monissa kehittämismenetelmissä on mukana tukemista, kannustamista ja tavoitteiden asettamista. (Salojärvi 2013, 162–167.)

### **4.3 Palkitseminen ja palautteenanto**

Palkitseminen on strategista silloin, kun organisaatio pyrkii edistämään sillä tavoitteidensa saavuttamista ja arvojensa mukaista toimintaa. On myös tärkeää, että organisaatio kehittää omaa palkitsemisjärjestelmäänsä ja sen toimivuutta aktiivisesti. (Kuntatyönantajat 2017, viitattu 11.10.2017.) Palautteen merkitys on yksilön ja yhteisön menestyksen kannalta suuri. Jokaisessa organisaatiossa on oma ilmapiirinsä, joka joko kannustaa tai ehkäisee palautteen antamista ja sen vastaanottamista. Tärkeintä palautteenantamisessa ei ole se, että sitä annetaan. Olennaista on se, että palaute on sellaista, että se hyödyttää vastaanottajaa. (Harva Marketing 2017, viitattu 11.10.2017.)

### 4.3.1 Palkitsemisen kokonaisuus

Palkitsemisen kokonaisuus on johtamisen väline, joka kertoo, mitä työntekijä saa vastineeksi työpanoksestaan, ajastaan ja innostuksestaan. Suorituksen ja osaamisen kautta se kertoo myös siitä, minkälaisia tuloksia ja suorituksia organisaatio odottaa palkkion vastineeksi.

Halu tulla organisaatioon, siellä pysyminen ja työn imu syntyvät ihmisille eri asioista. Käsitukset siitä, mitä palkitseminen on, vaihtelevat huomattavasti. Joillekin palkitseminen tarkoittaa heille maksettavaa työehtosopimuksen mukaista palkkaa lisineen ja luontaisetuineen, kun taas toisille palkitseminen on sitä, mikä ylittää työehtosopimuksessa määrätyn palkkion. Esimerkiksi osan mielestä lounas- ja liikuntaseliedut eivät ole palkitsemista, sillä koko henkilöstö kuuluu tämän edun piiriin.

Viime vuosina Suomessa ja ulkomailla on otettu tarkasteltavaksi organisaation eri henkilöstöryhmille tarjottavat palkitsemisen kokonaisuudet. Niiden avulla palkitsemisen osat voidaan koota ymmärrettäviksi, johdettaviksi ja toimiviksi kokonaisuuksiksi. Toisille raha ja esimerkiksi auto- tai asuntoetu ovat tärkeitä organisaation palkitsemistavoista, kun taas toisille arvoa tuovat vaikkapa kehittymismahdollisuudet ja haastavat työtehtävät. (Hakonen 2013, 215–216.)

Palkitsemistapojen kokonaisuus muodostuu useista rahallisista, rahanarvoisista tai aineettomista tavoista. Nykyään työntekijät toivovat palkan suuruuden perustuvan enemmän omaan suoritukseen, sillä se motivoi ja kannustaa parempiin työsuorituksiin. Edut ovat osa palkitsemisen kokonaisuutta, joihin kuuluvat muun muassa lakisääteiset edut, kuten lomat ja työterveyshuolto. On kuitenkin paljon muitakin etuja, joihin kuuluvat esimerkiksi lounasedut, työvaatteet ja liikuntaselitteet. Palkitsemiseen voi kuulua myös palkkiojärjestelmiä, eli esimerkiksi palkkion saaminen jonkun tietyn tavoitteen saavuttamisesta. Tärkeitä etuja ovat myös joustava työaika ja työajan järjestely. Esimerkiksi pienten lasten vanhemmille voi olla erittäin tärkeää, että työajoista voidaan tarpeen mukaan joustaa tai työvuoroja voi vaihtaa. Tärkeää onkin miettiä, millaiset edut omaan organisaatioon ja työyhteisöön sopivat. (Hakonen 2010, viitattu 6.10.2017.)

### 4.3.2 Palautteenannon merkitys

Asiallisesti esitetty palaute sekä kiittäminen voivat motivoida ja luoda hyvää yhteishenkeä työpaikalle. Joskus myös palaute voi laukaista syntyneitä ristiriitoja, kun asioista saadaan keskusteltua kehittävään sävyyn. Positiivista palautetta tulisi jakaa, sillä sen avulla voi tuoda ajatuksiaan julki, ja myös työssään hyvin suoriutuneet saavat tunnustusta työlleen. Positiivista palautetta on myös kannustaminen, joka motivoi työntekijöitä suoriutumaan entistä paremmin.

Negatiivisen palautteen antamista ei pidä välttää, kunhan sen tekee palautteen saajaa ajatellen turvallisessa ympäristössä. Kuitenkin ennen negatiivisen palautteen antamista olisi syytä varmistaa, että palautteen perusteet ovat oikeat, jotta vältytään ikäviltä tilanteilta. Ennen kritiikin antamista olisi myös hyvä valmistella parannusehdotuksia palautteen saajan toiminnalle tulevaisuudessa.

Parhaat edellytykset palautteenantoon on joustavassa työympäristössä, jossa viestintä on avointa ja suoraa. Hierarkiaan perustuvissa organisaatioissa voi suoran kritiikin antaminen olla vaikeampaa. Tällaisissa tapauksissa voi syntyä ikäviä tilanteita, joissa suora palautteen antaminen korvautuu takanapäin puhumisella ja kuulopuheitten levittämällä. Vääristynyt tieto voi olla monella tavalla haitallista.

Jokainen työyhteisö löytää itselleen luontevat tavat ilmaista positiivista palautetta. Yksinkertaisuudessaan palaute voi olla esimerkiksi esimiehen ilmaisu jonkun työn valmistumisesta, ja siitä annettu positiivinen tunnustus. Esimiehen tulisi huomata myös mahdollinen avuntarve ja tarjota apua ilman, että sitä tarvitsee pyytää. Luottamuksen antaminen voidaan myös kokea positiivisena palautteena, esimerkiksi tilanteissa, joissa esimies itse tarvitsee apua työntekijöiltään. (Työturvallisuuskeskus 2017, viitattu 4.10.2017.)

#### 4.4 Suoritusarviointi

Suorituksen arviointia pidetään nykyisin suorituksen johtamisen olennaisena osana. Ajatuksena suoritusarvioinnissa on se, että ihminen muuttaa käyttäytymistään saatuaan siitä palautetta. Perusteltua arviointia on se, kun on tunnistettu selkeät tavoitteet sekä mittarit sen selvittämiseksi, onko nämä tavoitteet saavutettu. Tehtyjen tutkimuksien mukaan suoritusarvioinneissa saatu palaute motivoi myös henkilöitä parempiin suorituksiin. Suomalaisilla johtajilla palautteen antaminen on ollut tärkeä kehittämiskohde, sillä se ei ole täällä luonteva osa johtamista. (Helsilä 2013, 198.)

Suoritusarvion taustalla pitää olla yrityksen visio ja missio, strategia, arvot ja tavoitteet jokaiselle ryhmälle ja yksilölle. Tavoitteiden tulisi olla tarpeeksi konkreettisia, mutta kuitenkin sellaisia, että ne voidaan liittää yksittäisten tavoitteiden kautta koko yrityksen johtamisjärjestelmään. Suoritusarvioinniksi ei riitä pelkästään yksilön kanssa käyty keskustelu. Yleensä aluksi on kaikkein tärkeintä, että esimiehille muodostuu yhteinen kuva siitä, miten suoritusarviointi määritellään ja mitkä kriteerit ovat tarpeellisia yrityksen kannalta. Järjestelmällä tavoitellaan mahdollisuutta objektiivisen palautteen antamiseen, mutta sitäkin tärkeämpää on sen kautta mahdollinen tulosten paraneminen. Arvioitavat saavat samalla tietoa siitä, mitä heidän työpanokseltaan odotetaan, ja yritys voi saada tietoa mahdollisista potentiaaleista. (Helsilä 2013, 201.)

Toimivalle arviointijärjestelmälle perusvaatimuksina ovat seuraavat näkökohdat (Helsilä 2013, 203):

- arvioinnin on kohdeltava jokaista työntekijää samalla tavalla, ja yhtenäisyys on tärkeää
- sisältö on käytävä läpi kaikkien kanssa, ja järjestelmän tulee antaa mahdollisuus kysymysten esittämiseen ja keskusteluun
- on keskityttävä kehittämis- ja parantamiskohteisiin
- arvioijilla on oltava kirjalliset ohjeet ja koulutus
- menettelyyn tulisi liittyä tarvittaessa oikaisumahdollisuus.

Suoritusarviointi on osa nykyaikaista esimiestyötä, ja myös työntekijän ja yrityksen kehittämiseen tähtäävää toimintaa. Suoritusarvioinnilla pyritään takaamaan sekä esimiehille että alaisille mahdollisimman objektiivinen perusta tavoite- ja kehityskeskusteluille, ja ne myös helpottavat samalla keskustelujen käymistä. Suoritusarvioinnit palvelevat myös oikeudenmukaisuus- ja tasapuo-

lisuusvaatimuksia, koska kaikki organisaation henkilöt ovat saman prosessin piirissä. (Helsilä 2013, 208.)

## 5 TUTKIMUKSEN TOTEUTTAMINEN

Opinnäytetyön tutkimus tehdään laadullisena tutkimuksena, ja haastateltaviksi on valittu viisi yhteensä taiteellisena johtajana toimivaa henkilöä. Aineistonkeruumenetelmänä on teemahaastattelu. Haastatteluajankohta sijoittuu vuoden 2017 loka- marraskuuhun, vastaajien aikatauluihin sovitettuna. Ennen haastatteluja käydään keskustelu haastateltavien kanssa, jolloin heille selviää opinnäytetyön aihe, tarkoitus ja toteutustapa. Haastattelut tehdään henkilökohtaisesti kasvotusten yhtä haastattelua lukuun ottamatta, joka tehdään puhelimitse. Ne nauhoitetaan myöhempää litterointia ja vastausten käsittelyä varten. Tutkimuksen tulokset käsitellään myöhemmin tässä opinnäytetyössä.

Tutkimuksen tavoitteena on löytää vastaus tutkimusongelmiin, jotka käsittelevät henkilöstöjohtamisen prosesseja. Tavoitteena on saada vastauksia seuraaviin kysymyksiin:

1. Miten haastateltavat kehittävät yhtyeitään
2. Millä tavalla he johtavat osaamista
3. Miten he palkitsevat ja antavat palautetta yhteen jäsenille
4. Millaisia haasteita he ovat kohdanneet näihin aihealueisiin liittyen.

### 5.1 Laadullinen tutkimus

Laadullisessa, eli kvalitatiivisessa tutkimuksessa pyritään ymmärtävään tutkittavan aiheen laatua, merkityksiä ja ominaisuuksia kokonaisvaltaisesti. Laadullista tutkimusta voidaan toteuttaa erilaisilla menetelmillä, joissa yhteisenä piirteenä korostuu muun muassa kohteen tarkoitukseen ja merkitykseen liittyvät näkökulmat. (Jyväskylän yliopisto 2015, viitattu 5.10.2017.) Laadullinen tutkimus poikkeaa tilastollisesta analyysistä muun muassa siten, että laadullisessa analyysissä johtolangoiksi eivät kelpaa tilastolliset todennäköisyydet. Laadullisessa tutkimuksessa on myös usein rajallinen haastateltavien määrä, joka myös rajoittaa tällaisten olettamuksien tekoa. (Alasuutari 2011, 38.)

Aineistoa tarkastellaan aina tietystä näkökulmasta, eli huomiota tulisi kiinnittää vain siihen, mikä on teoreettisen tietoperustan ja kysymyksenasettelun kannalta olennaista. Kuitenkin samassa tutkimuksessa voidaan käsitellä aineistoa monesta eri näkökulmasta. Havaintoja tulisi yhdistää

yhdeksi havainnoksi, tai ainakin harvemmaksi havaintojen joukoksi. Tähän päästään etsimällä havainnoista yhteinen piirre tai muotoilemalla sääntö, joka pätee siltä osin poikkeuksetta koko aineistoon. (Alasuutari 2011, 40.)

## **5.2 Teemahaastattelu**

Teemahaastattelu kohdennetaan tiettyihin teemoihin, joista haastattelussa keskustellaan. Teemahaastattelu lähtee oletuksesta, että kaikkia yksilön kokemuksia, ajatuksia, tunteita ja uskomuksia voidaan käsitellä tämän haastattelumuodon kautta. Teemahaastattelu nimensä mukaisesti etenee teemojen varassa keskittymättä liikaa yksityiskohtaisiin kysymyksiin. Kun tarkkojen kysymysten sijaan käytetään haastattelurunkoa, saadaan haastateltavien mielipide paremmin kuuluiin. Teemahaastattelu on puolistrukturoitu menetelmä siksi, että haastattelun aihepiirit ja teema-alueet ovat kaikille samat, ja siitä puuttuu strukturoiduille menetelmille ominainen kysymysten tarkka muoto ja järjestys. Kuitenkaan se ei ole täysin vapaa, eli strukturoimaton menetelmä, kuten esimerkiksi syvähaastattelu. (Hirsijärvi & Hurme 2009, 47–48.)

Tämän opinnäytetyön teemahaastattelun pohjana käytetään haastattelurunkoa (LIITE 1), joka on koottu viitekehyksen keskeisistä teemoista. Teemoina ovat henkilöstön kehittäminen, osaamisen johtaminen ja palkitseminen ja palautteenanto. Haastattelussa käydään myös läpi taiteellisten johtajien omaa taustaa johtamistyössä, josta haastattelurungossa on myös kysymyksiä. Haastattelurunko on rakennettu siten, että sen pohjalta taiteelliset johtajat voivat kertoa myös haasteistaan ja ongelmistaan johtamistyössään. Näin saadaan vastaus myös tutkimuskysymyksiin, joissa pyritään selvittämään näitä haasteita.

## **5.3 Aineiston analysointi**

Tutkimushaastattelut on tarkoitus litteroida, eli puhtaaksikirjoittaa aineiston tulkitsemisen helpottamiseksi. Litterointi tehdään koko haastatteludialogista. Päätelmien tekeminen on helppointa suoraan tallennetusta materiaalista silloin, kun haastateltavia ei ole ollut kuin muutamia ja haastatte-

lut eivät ole kestäneet kovin pitkään. Aineisto kannattaa purkaa tietokoneelle, jolloin säästyy ylimääräisiltä aineistojen siirroilta. Vastajien puhetta voi kuitenkin hieman tiivistää jättämällä pois kaikki tarpeettomat sanat ja toistot. Paras tilanne onkin silloin, kun haastattelija voi itse kirjoittaa haastattelunsa haluttuun muotoon. (Hirsijärvi & Hurme 2009, 138–140.)

Litteroinnin jälkeen on tarkoitus analysoida saatua aineistoa aihealueittain eli tässä tapauksessa haastattelurungon (LIITE 1) teemojen avulla. Analyysissa pyritään jakamaan aineisto ensin kokonaisuudesta osiin, jonka jälkeen edetään takaisin kokonaisuuden tulkintaan. Aineiston kuvailemisessa pyritään kartoittamaan tapahtumien ja kohteiden ominaisuuksia tai piirteitä. (Hirsijärvi & Hurme 2009, 144–145.)

Haastatteluaineistoihin perustuvissa tutkimuksissa pyrkimyksenä on päätyä onnistuneisiin tulkituksiin. Samoja haastattelutekstejä voidaan tulkita eri tavoin ja eri näkökulmista. Onnistuneen tulkinnan piirteisiin kuuluu se, että tutkijan kanssa saman näkökulman omaksuvan lukija voi löytää tekstistä ne samat asiat, jotka tutkijakin löysi, riippumatta siitä, onko hän samaa mieltä näkökulmasta kuin tutkija. Tutkimusta lukeva henkilö ei saa luettavaksi itse haastattelua, vaan hänen on luotettava tutkijan tulkintaan. (Hirsijärvi & Hurme 2009, 151–152.)

## 5.4 Tutkimusprosessi

Opinnäytetyön tutkimushaastattelut suoritettiin loka-marraskuussa 2017. Haastateltaviksi pyydettiin sellaisia taiteellisia johtajia, joilla on eripituisia kokemuksia taiteellisen johtajan tehtävässä toimimisessa. Haastateltavia valittaessa kriteerinä oli myös se, että heidän yhtyeensä ovat sellaisella toimintatasolla, että johtamisen kokemusta on syntynyt useissa eri tilanteissa. Haastatteluihin oli tavoitteena saada viisi henkilöä, ja tämä tavoite onnistui. Yksi sovittu haastattelu peruuntui, mutta haastateltavan tilalle saatiin nopeasti toinen taiteellinen johtaja. Huomioon otettiin se, että mikäli haastatteluista ei saataisi tarpeeksi tutkimusmateriaalia, haastateltavien määrää pitäisi lisätä. Tämä osoittautui kuitenkin tarpeettomaksi, sillä materiaalia saatiin tarpeeksi tämän tutkimuksen toteuttamista varten. Ohjausseminaarissa arvioitiin, että haastattelut kestäisivät noin 45 minuuttia. Haastattelut kestivät noin puolesta tunnista yli tuntiin, ja haastattelujen kestojen keskiarvoksi tuli 40 minuuttia.

Tavoitteena oli, että haastateltavat voisivat kertoa avoimesti ja vapaasti omista kokemuksistaan taiteellisena johtajana. Mielestäni tässä tavoitteessa onnistuttiin hyvin, sillä vastauksia saatiin haasteisiin liittyen avoimesti kerrottuna. Tutkimushaastattelussa nousi esiin myös mielenkiintoisia tarinoita johtajien yhtyeiden historiaan liittyen. Tutkimuksessa ei koettu tarpeelliseksi nostaa esille haastateltavien ikää tai sukupuolta, sillä merkityksellisyyden koettiin painottuvan enemmän johtajan työuran pituuteen ja siitä saatuun kokemukseen.

Tutkimusta tehdessä ei ollut mahdollisuutta lainata koululta äänitallenninta, joten tutkimushaastattelut nauhoitettiin puhelimen äänitallentimella. Ennen haastatteluja testattiin, onko puhelimen äänitallentimen äänenlaatu tarpeeksi hyvä litterointia varten. Äänenlaatu oli tarpeeksi hyvä, mutta litterointivaiheessa haasteeksi osoittautui se, että tallennetta hidastettaessa äänenlaatu heikentyi niin paljon, että litteroinnissa oli käytettävä normaalia nopeutta. Tämä puolestaan hidasti prosessia, kun tallenne oli jatkuvasti pysäytettävä lauseiden välissä. Litteroinnissa haastattelujen pituus oli haastateltavaa kohden 4-10 sivua. Litteroinnissa jätettiin pois ylimääräisiä täytesanoja, joilla ei ollut haastattelun sisältöön merkitystä. Muutoin litterointi kuitenkin tehtiin mahdollisimman tarkasti sanasta sanaan, eikä mitään muutettu kirjakielelle. Haastattelujen ollessa luottamuksellisia, tutkimustuloksissa viitataan haastateltaviin termillä ”haastateltava X” ja X:n tilalla numero 1-5 haastateltavan järjestyksen mukaan. Kaikista haastateltavista puhuttaessa viitataan haastateltaviin tai taiteellisiin johtajiin.

Litteroinnin jälkeen tutkittiin ja analysoitiin saatuja vastauksia. Tavoitteena oli löytää yhteneväisyyksiä ja eroavaisuuksia, jotta niistä voitaisiin tehdä erilaisia johtopäätöksiä. Analysointi tapahtui haastattelurungon avulla teemoittain ja vastauksista poimittiin kysymys kerrallaan asioita tutkimuskysymysten selvittämiseksi. Aineistosta pyrittiin vielä erikseen kokoamaan yhteen taiteellisten johtajien kokemia haasteita, jotta ne saataisiin tuotua selkeästi esille.

## 6 TUTKIMUSTULOKSET

Opinnäytetyön tutkimuksessa oli tarkoitus saada vastauksia tutkimuskysymyksiin, eli miten he kehittävät yhtyeitään, johtavat osaamista sekä palkitsevat ja antavat palautetta yhtyeen jäsenille. Tavoitteena oli myös saada selville haasteita näihin aihealueisiin liittyen. Tutkimuksessa haastateltiin viittä musiikkiryhtyeen taiteellista johtajaa. Ryhtyeiden edustamilla musiikkiryhtyeillä ei ollut merkitystä haastateltavien valinnassa, sillä tavoitteena oli saada mahdollisimman monipuolinen kuva taiteellisten johtajien näkemyksistä tutkimuskysymyksiin liittyen. Haastateltavien ryhtyeet edustavat erilaisia musiikkiryhtyejä laidasta laitaan pop-musiikista death metalliin. Tutkimustuloksissa vastaajiin viitataan taiteellisina johtajina tai haastateltavina. Haastattelussa keskusteltiin ja pohdittiin muun muassa kehityksen, osaamisen, palkitsemisen ja palautteenannon merkitystä heidän työssään taiteellisina johtajina. Alussa keskusteltiin heidän historiastaan ja työnkuvastaan taiteellisina johtajina.

### 6.1 Johtaminen

Haastattelurungon ensimmäisessä osassa käsiteltiin haastateltavien uraa, tavoitteita ja kokemuksia taiteellisena johtajana. Tämä osio toimi pohjatietojen saamisena, jotta myöhemmin haastattelussa voitaisiin ymmärtää heidän erilaisia kokemuksiaan henkilöstön johtamiseen liittyvissä asioissa. Taiteellisina johtajina haastateltavat ovat toimineet 6-27 vuotta. Ryhtyeitä taiteellisilla johtajilla on tai on ollut yhdestä neljään. Syitä taiteellisen johtajan tehtävän aloittamiseen haastateltavilla oli erilaisia. Kolmella haastateltavista syynä oli se, että he halusivat toteuttaa omaa visiotaan, joka onnistuu parhaiten ryhtymällä itse johtamaan ryhtyettä. Haastateltava 4 kertoi, että vastuu lankesi hänelle, koska kukaan muu ei siihen samalla tavalla tarttunut, ja asiat eivät ryhtyeessä etene, jos kukaan ei toimintaa johda. Haastateltava 2 kertoi, että hänen alun perin sooloprojektista lähtenyt ryhtye tuli luonnollisesti hänen johtamukseen, kun hän säveltää ja sanoittaa kappaleet. Toisessa ryhtyeessä johtajan tehtävä lankesi hänelle, kun toinen johtohahmo poistui ryhtyeestä. Ainoastaan yhdellä haastateltavista oli jonkinlaista koulutusta johtajan tehtäviin, sillä hän on käynyt ammattikorkeakoulussa johtamisen kursseja, mutta suoraan taiteellista johtamista ei hänkään ole opiskellut.

Haastateltavien taiteellisen johtajan tehtäviin kuuluu lukuisia eri asioita säveltämisestä ja sanoittamisesta lähtien lähes kaikkiin ulkomusiikillisten tehtävien hoitamiseen. Haastateltava 1 kertoi, että hänen tehtäviinsä kuuluu säveltämisen ja sanoittamisen lisäksi yksityiskohtien tarkkailu, jotta musiikin teema ja punainen lanka säilyy. Hän kertoi, että kaikkien mielipiteet kyllä otetaan huomioon, mutta kuitenkin tietyin rajoituksin niin, että tekeminen ei mene liian sekavaksi. Lähes kaikkien haastateltavien tehtäviin kuuluu myös yhtyeen julkaisujen graafiseen ilmeeseen vaikuttaminen sekä talousasioiden hoitaminen. Kysyttäessä yhtyeen tavoitteista tulevaisuutta ajatellen kaikki haastateltavat nostivat esiin joko uuden tuottamisen tai keikkojen soittamisen, osa haastateltavista nosti esille molemmat. Haastateltava 4 haluaisi myös tulevaisuudessa jakaa enemmän omaa vastuutaan. Haastateltavat kokivat, että näihin tavoitteisiin pääsemiseen auttavat uudet ja aiemat kontaktit.

Haastateltava 1: ”Semmonen vuos vuodelta enemmän tunnettavuuden kerääminen. Tai tietysti tarkoitus on tuottaa hyvää musiikkia. Mutta siinä ohessa, että pikkuhiljaa jalkaa enemmän oven väliin, ja parempia keikkoja ja näin pois päin. Mut musiikin tuottaminen... Vaan itteensä miellyttävän musiikin tuottaminen, ja siinä sivusa kaikki mitä tulee on plussaa. Mut toki suotavaa myöskin.”

Useiden uusien tavoitteiden lisäksi kaikilla haastateltavilla oli pyrkimyksenä toiminnan jatkuminen ja sen ylläpito tai laajentaminen. Haastateltava 4 kertoi, että hänen tavoitteenaan on myös saada lisää eri taiteen alojen ihmisiä mukaan toimintaan, kuten esimerkiksi valokuvaajia, videokuvaajia ja muita esiintyviä artisteja.

Kysyttäessä haasteista johtajan roolissa toimiessa, tuli myös esille useita erilaisia asioita. Pohdinnan aiheina olivat muun muassa aikatauluihin liittyvät asiat sekä yleisesti toisten taiteilijoiden kanssa työskentely. Haastateltava 1 kertoi, että osittain haastavaa on työskennellä yhtyeessä omien ystäviensä kanssa, sillä hän ei haluaisi tuottaa heille pettymystä eikä luoda kiusallisia tilanteita päätöksiin liittyen. Hän kertoi myös, että joskus on vaikeaa saada oma ajatus tarkalleen välitettyä muille jäsenille, sillä jokaisella on oma mielenmaisemansa ja tulkitsemistapansa. Hän kertoi, että aina päästään kuitenkin ”lähelle maalia”. Neljä haastateltavaa koki ajankäytön olevan haasteellista erilaisista syistä. Joko aikaa ei tunnu löytyvän päätoimisen työn ja perheen lisäksi tai haasteena on saada muut innostumaan yhtyeen toiminnasta yhtä paljon kuin he itse. Myös henkilökohtaisia haasteita johtamiseen oli.

Haastateltava 3: ”Toinen haaste on se, että oon hyvin vaativa luonne, liian perfektionisti. Se on iso haaste. Se on myös haaste sen takia, että vaikka tähtään täydelliseen ja yritän nykyisin olla täydellinen, mutta mä en salli siinä matkallakaan epätäydellistä. Eli kaiken pitäis olla jo ensimmäisestä sisäänsoitetusta nuotista lähtien nii täydellistä. Kyllä mä vaadin paljon muiltaki, mutta en täydellisyyttä missään nimessä. Mut vaadin, muilta mää vaadin sellasta innostumista, sopivaa uhrautumista.”

## 6.2 Henkilöstön kehittäminen

Haastattelurungon toisessa osassa, ja ensimmäisessä varsinaisessa tutkimuskysymyksen teemassa käsiteltiin henkilöstön kehittämiseen liittyviä asioita. Jokainen haastateltava koki, että yhdessä tai erikseen saatu soittokokemus ja harjoittelu ovat vaikuttaneet yhtyeen jäsenten kehittämiseen. Yhteissään kehittyminen ilmenee esimerkiksi vastuunjakamisen kautta. Yksi haastateltava kertoi, että kun jäsenet tuntevat toisensa henkilökohtaisella tasolla ja myös soittajina, on helpompaa tunnistaa toisen vahvuudet ja kehittää niitä. Haastateltava 5 kertoi, että yhtyeen aloittaessa kenenkään jäsenten soittotaidot eivät olleet kovin hyvät, mutta ajan myötä soittotyylit ovat kehittyneet toisiaan täydentäviksi. Haastateltava 1 kertoi, että jokaisen henkilökohtaisen suorituksen kehittymistä huomaa jokaisella keikalla ja levyllä. Hän kertoi myös, että kehittymistä on myös muissa kuin musiikillisissa tekijöissä. Esimerkiksi keikkamatkoihin suhtautuminen on kehittynyt parempaan suuntaan, stressiä on matkoilla vähemmän ja ennakoitukyky on parantunut.

Kaikkien haastateltavien mielestä positiivinen ilmapiiri vaikuttaa kannustavasti kehittämiseen. Heidän mielestään tämä innostaa edistymään ja ennen kaikkea myös harjoittelemaan lisää. Ilmapiiriin on kuitenkin vaikuttanut esimerkiksi haastateltava 1:n mukaan muun muassa se, että kaikkia ei voi vaatia panostamaan yhtyeeseen yhtä paljon, kuin itse panostaa. Hän kertoi, että yhtyeessä kuitenkin pyritään siihen, että kaikilla olisi lähtökohtaisesti samanlainen intressi siihen, mihin toiminnan toivotaan kehittyvän.

Haastateltava 2: ”Itselläni jossain vaiheessa oli liikaa kaikkea päällekkäin, ja tuntu et toi oli selasta pään seinään hakkaamista, ku ite uhraat koko elämäs tyylillä tuolla. Tuntuu, et se palautte mitä sai, oli aina jotai ihme kitinää, ja kukaa ei niinku... Olin jo silleen, et eiköhän tämä homma ollu tässä. Sanoinkin niille sen, mutta ei ne päästäny minua lähtemään mihinkään. Et pietääs nyt vähän paussia ja katotaa myöhemmin. Et tämmönen on ollu tuossa taustalla. Selkeesti jokainen yksilö joka tuossa on, nii haluaa olla osa tätä siistiä juttua, jota ei kukaa halua heittää menemään. Vaa nimenomaan taistelee sen puolesta ja olemassaolosta, ja tehä parhaansa mukaan.”

Haastatteluissa nousi voimakkaasti esille se, että hyvä yhteishenki ja hauskanpito kannustavat harjoittelemaan niin yksin kuin yhdessäkin. Kuitenkin yksi haastateltavista kertoi, että huono ilmapiiiri vaikuttaa heti myös kehittymiseen kielteisellä tavalla. Hän nosti esille sen, että negatiivinen tunnelma vaikuttaa koko yhtyeen toimintaan lamaannuttavasti, kun on kyseessä yhtye, jossa yksi henkilö johtaa koko toimintaa. Hän kertoi, että sekä positiivinen että negatiivinen tunnelma vaikuttaa vahvasti ja nopeasti kaikkeen toimintaan.

Haastateltavien yhtyeet käyttävät kehittymiseen useita eri keinoja. Esille nousi muun muassa yhdessä ja erikseen harjoittelu, tavoitteista keskusteleminen, uusien asioiden opettelu ja hauskanpito. Yksi haastateltava kertoi, että kehittymistä tukeakseen jäsenille pyritään tarjoamaan välineistöä harjoittelua varten. Yksi haastateltavista pohtii kehittymistä myös soiton ulkopuolelta.

” - Ja sitte tietysti semmosta do it yourself –asennetta, että ollaan ruvettu... Ku lopputulokset ei aina miellytä yhteistyön seurauksena jonku tuntemattoman kanssa, nii ruvettu itte tekemään asioita. Niinku se viimesin video, mikä tehtiin lähipiirissä. Bändien valokuvaaminen ja tämmönen somen haltuunottaminen, mikä on nykyään kanssa tärkeätä, että Instagram ja Facebookit jytisee. Nii siellä oltu aktiivisia, missä ei aikanaan oltu. Tältä keinoin myös promotoidaan itteämme paljon paremmin ku ennen, että pietään se someki kiireisenä.”

Kaikkien haastateltavien mielestä kehittyminen on sekä yksilöllistä ja koko ryhmän kattavaa. Heidän mielestään yksilön harjoittelulla on paljon merkitystä, mutta yhdessä soitettaessa kaikki nivoutuu yhteen paremmin. Haastateltava 1 kertoi, että toki yksilö voi kehittyä oman intohimonsa kautta nopeammin kuin ryhmä, mutta koko ryhmää kehittää jokainen yhdessä soitettu harjoitus ja keikka. Haastateltava 3 kertoo, että kehittyminen lähtee yksilön kautta, mutta se pelkästään ei tee yhtyettä, vaan siihen vaaditaan paljon yhdessä soittamista. Motivaatio on haastateltavien mielestä tekijä, jolla on suuresti vaikutusta kehittymiseen. Eräs haastateltava kertoi, että jokaisen oma henkilökohtainen tavoite on suurena tekijänä, ja sitä kautta myös motivaatio saavuttaa nämä tavoitteet. Yksi haastateltava taas kertoi, että haasteiden kautta itseluottamuksen saaminen soitotilanteissa vaikuttaa myös kehittymiseen.

Ainoastaan yksi haastateltavista ei ole kokenut haasteita yhtyeen kehittymisen kannalta. Muilla haastateltavilla haasteita on ollut esimerkiksi sen kanssa, että harjoittelemaan ei ole päästy yhdessä tarpeeksi paljon. Muita haasteita ovat esimerkiksi yksittäisten jäsenten kehittyminen soittajina tai säveltäjinä tai muiden innostuksen puute. Haastateltava 1 kertoi, että haasteena on ollut esimerkiksi se, että joku yhtyeessä on jäänyt jälkeen kehittymisen kannalta, ja se on aiheuttanut

vaikeita tilanteita. Haastateltava 2 kertoi, että yhtyeen puolelta kehittymisen kanssa ei ole ollut kovin paljon ongelmaa, vaan haasteena on hänen oma panoksensa, jonka vaikutus näkyy kappalettien kehittämisessä ja yhtyeen eteenpäin menossa. Haastateltava 4 kertoi, että jäsenten pieni lukumäärä on vaikuttanut kehittymiseen, sillä kaiken organisointi on jäänyt hänelle. Hän kertoi, että suuremmalla jäsenmäärällä pystyttäisiin tekemään paljon enemmän asioita. Haastateltava 3 kertoi oman perfektionisminsa lisäksi haasteita olevan ajankäytön ja innostamisen kanssa.

”Ne tulee just sen kautta, että mielenkiinto pitää välillä riipiä sieltä ihmisestä. Pitää saada välillä innostumaan siitä. Eli toisin sanoen saada sinne treenikämpälle soittaa ja naureskella siellä. - - Tuntuu, että tässä iässä ihmiset panostaa paljon siihen muuhun elämään, oli perheitä tai ei. Ja on tärkeitä harrastuksia ja halutaan tyhjää aikaa. Tämmöstä, nii kyl siinä on iso haaste se, ettei nii ilosta hyppien tuu sakki treenaamaan yleensä. Enemmän se on aina järjestely, että millonka päästään treenaamaan. Ei silleen, että voitasko olla pari päivää tällä viikolla pois treenikämpältä, mitä se silloin nuorena oli. Ja tota, ja sitten toi yksinharjoittelu, et sitä pitäs kuitenkin tehdä. Et välillä huomaa, että hirvee homma ihmisten tarttua siihen, jos sanon, että esimerkiksi silloin ku harjoteltiin uudestaan noita biisejä, nii huomaa, ettei niitä ollu paljo kukaa kotona kuunnellu.”

### 6.3 Osaamisen johtaminen

Toisena viitekehyksen teemana haastatteluissa oli osaamisen johtaminen. Ensimmäisessä haastattelurungon kysymyksessä kysyttiin, mitkä tekijät lisäävät taiteellisten johtajien yhtyeiden osaamista, ja mitkä tekijät vaikuttavat siihen. Tähän tuli useita erilaisia näkökulmia osaamiseen liittyen. Kaikki haastateltavat mainitsivat yhdeksi tärkeäksi tekijäksi harjoittelun. Haastateltava 1 kertoi, että osaamiseen vaikuttaa myös se, että kaikilla tulisi olla silmää myös muillekin taiteenaloille, esimerkiksi visuaalisuuden ymmärtämistä. Hän kertoi, että osaamiseen vaikuttaa into tehdä kaikkia musiikkiin ja siihen liittyviä asioita. Hänen mielestään on tärkeää poistaa prosessista mahdollisimman paljon välikäsiä ja tehdä itse kaikki mihin pystytään. Yhteensä osaamisesta hän kertoi seuraavasti: ”Oma-alotteisuus ja tämä meidän ihan oma visiointi ja hahmotuskyky bändistä ja siihen liittyvästä maailmasta. Visuaalinen tai musiikillinen, niin osataan paljon tehdä itse kaikkee, tai ainaki luullaan osaavamme”. Haastateltava 2 kertoi, että yhtyeen osaamiseen vaikuttaa se, että kuuntelee paljon musiikkia ja ottaa siitä vaikutteita. Hän kertoi, että osaamista lisää myös se, että moni hänen yhtyeestään omistaa äänityslaitteet, ja niiden avulla harjoittelemalla pystyy näke-

mään musiikillisen kokonaiskuvan, kun voi sovittaa itse useita eri instrumentteja musiikkiin. Haastateltava 3 kertoi, että hänen yhtyeessään osaamista lisää keikkamatkojen tuomat innostumiset, jotka ruokkivat taas harjoittelemaan lisää. Haastateltava 4 sanoi, että kokemus ja rutiini vaikuttavat suuresti osaamiseen yhtyeessään, sekä kokeneemmillä jäsenillä että uusilla tulokkailla. Haastateltava 5 kertoi, että hänen yhtyeessään pääsääntöisesti harjoittelun määrä vaikuttaa osaamiseen. Kiertueiden ja nauhoitusten lähestyessä yhtyeessään harjoitellaan enemmän.

Haastateltavat pyrkivät johtamaan osaamista erilaisin keinoin. Haastateltava 5 kertoi, että hän pyrkii johtamaan osaamista antamalla vastuuta jäsenille, jonka kautta he voivat itse oppia kokemuksen kautta. Hän kertoi, että omassa työssään keikkojen soittaminen on asiakaspalvelua, joten on opittava tilannetajua, jotta voi tehdä työnsä hyvin. Haastateltava 1 kertoi, että pyrkii johtamaan osaamista innostamalla jäseniä rehellisen, mutta positiivisen palautteen kautta. Haastateltava 3 kertoi, että johtaa yhtyeensä osaamista siten, että kertoo harjoittelun tarpeesta. Hän sanoi, että pyrkii ohjeistamaan hyvällä tavalla ja kärsivällisesti. Hän totesi, että on tärkeää johtaa osaamista kertomalla myös hyvää palautetta soittajille ja neuvoa kappaleiden vaikeissa kohdissa. Kaksi haastateltavista ei kokenut varsinaisesti johtavansa osaamista. Toinen heistä kertoi, että esimerkiksi saattaa ehdottaa harjoittelupäiviä, jos muut eivät sitä tee. Toinen taas kertoi, ettei hänellä ole valittamista yhtyeensä jäsenten osaamiseen, mutta joskus täytyy tehdä kompromisseja kappalerakenteisiin liittyen.

Kysyttäessä haasteista osaamisen johtamiseen liittyen, haastateltavat olivat kokeneet useita erilaisia ongelmia. Eräs vastaaja kertoi, että vaikeutena on ollut se, ettei ole aina saanut jäseniään harjoittelemaan tarpeeksi. Hän kertoi, että sen vuoksi joskus on ollut esimerkiksi pulmallista saada kappaleita valmiiksi, kun jonkun jäsenen osaaminen haittaa tietyn kohdan viemistä loppuun. Haasteena hän koki myös oman inspiraation löytäminen, että saisi asiat tehtyä valmiiksi jo kotona ennen harjoituksia. Haastateltava 2 koki, etteivät muut jäsenet tiedä hänen suuresta työpanoksestaan ”kulissien takana”, jolloin osaamiseen liittyvä palaute häntä itseään kohtaan ei välttämättä ole kovin rakentavaa. Muita vaikeuksia taiteellisilla johtajilla olivat esimerkiksi aikatauluista johtuvat, sekä jäsenten soittoon ja osaamiseen liittyvät haasteet. Yksi haastateltavista ei kuitenkaan kokenut ongelmia osaamisen johtamiseen liittyen. Hän kertoi kokemuksistaan: ”Meillä on nii tiivis porukka, me tehhään kuitenkin nii paljon yhdessä myös näitten omien juttujen lisäksi, että me jutellaan paljon. Et me jaetaan niin paljon kokemuksia keskenämme, että oikeesti ei oo sillä lailla ongelmia tullu”.

## 6.4 Palkitseminen ja palautteenanto

Haastattelurungon viimeisessä teemassa keskusteltiin johtajien kokemuksista palkitsemisesta ja palautteenannossa, sekä niihin liittyvistä haasteista. Haastateltavien yhtyeissä palkitseminen ja palautteenanto saivat useita eri merkityksiä.

Haastateltava 1: ”No kiva lisä, lähtökohtaisesti että ite tykätään musasta mitä tehhään, mutta kiva se on, että palkintona voi nähdä vaikka hyvät arvostelut tai hyvät keikkakutsut. Että kyllä-hän ne mukavia on, muttei passaa niistä marinoitua liiaks mielissään olemaan, vaan jatkaa taas tuota tekemistä. Mutta tietenki se aina valaa uskoa siihen tekemiseen. Kyllä siinä on, että on mukava hetki se, kun tulee palkinto, eli palautteet sun muut.”

Kaksi haastateltavista kertoi, että palkinto tulee suoraan kappaleista tai yleisöltä. Keikkoja soittaessa palaute on välitöntä, niin hyvässä kuin huonossa. Toinen heistä kertoi, että palaute kappaleista on itsessään palkinto, sillä se innostaa taas tekemään enemmän. Haastateltava 5 kertoi, että palautteen merkitys näkyy siinä, että sitä annetaan, oli se positiivista tai ei. Haastateltava 3 kertoi palautteen ja palkitsemisen merkityksen näkyvän siten, että yhtyeessä halutaan aina jättää kaikesta tekemisestä hyvä tunnelma ja muistikuva. Merkitystä luo myös se, että yhtyeessään halutaan pitää kokonaisuudessa aina positiivinen ilmapiiri, joka kannustaa jatkamaan.

Haastateltavat kertoivat, että yhtyeissään palkitseminen tapahtuu sekä rahallisesti että aineettomasti. Rahalliset palkkiot koostuvat suurimmaksi osaksi keikkapalkkioista, oheistuotteiden myynneistä sekä Teoston tilityksistä saaduista rahoista. Kaikissa yhtyeissä ei kuitenkaan jaeta suoraa rahallista palkkiota, sillä saatu raha menee yhtyeen kassaan. Sieltä voidaan maksaa yhtyeen kuluja, esimerkiksi soitintarvikkeita ja muita yhtyeen toimintaa tukevia hankintoja. Haastateltava 1 kertoi palkitsemisen kokonaisuudesta yhtyeessään.

”No toki meillä palkitaan ihan rahallisestikin, mutta ei siis mittää bonuksia, että soitit hyvän soolon tänään, se on viiskymppiä lisää. Mutta joo, saadaan liksaa. Tietysti voi ajatella palkintona sitäki, että tosiaan hyvät keikat on kiva palkinto. Ajattelee nyt vaikka, että jos menet jonneki Pariisiin keikalle ja siinä on samalla viikonloppu vappaa. Siinäki on tavallaan se matkustaminen ja vapaapäivä jossaki isossa suurkaupungissa, se on tavallaan kiva palkinto.”

Myös osa muista haastateltavista kertoo keikkamatkojen olevan mukava palkinto. Myös keikkoihin liittyvät edut on mainittuna haastatteluissa, esimerkiksi keikkapaikoilla olevat ruoka- ja juoma-

edut. Esiin nostettiin muitakin palkintoja, kuten kokemus ja ystävien kanssa yhdessä tekeminen. Eräs haastateltava kertoi, että palkitseminen on aina tasapuolista. Jokainen saa ansaitsemansa osan. Kaikkien haastateltavien mielestä aineeton palkitseminen luo suuremman merkityksen tekijöille, kuin rahalla palkitseminen. Haastateltava 4 totesi, että ”Kyllä minä veikkaan, että kun tämmöstä esiintymis- ja taidealan hommaa tehdään semmosista syistä, että sitä haluaa tehdä. Nii sitte veikkaan, että semmonen keikka, josta saa hyvän palautteen ja on onnistunu asiakkaitten ja omasta mielestä, nii se hyvä palaute siitä on tärkeempi ku epäonnistunu keikka, josta saa hyvät rahat”. Yksi haastateltavista kertoi, että kuitenkin raha on yhtäläillä tervetullut palkkio, sillä yhteytoiminta ei ole itsessään kuitenkaan ilmaista.

Palkitsemisen haasteita haastateltavien mukaan on erilaisia. Rahalliseen palkkioon liittyviä haasteita ovat lähinnä sellaiset, ettei aina ole mistä jakaa. Haastateltava 3 kertoo: ”Jos sitten on tosi pienet ne summat, just jokku paikalliskeikat, joista ei oo mitää varsinaista keikkapalkkaa sovittu ja siellä ei sitte oikee niitä paitojakaa myydä. Sillon tulee semmone savolainen häpeä siitä, että nyt pojat ei oo saanu palkintoonsa”. Haasteita myös on rahojen jakamisen suhteen. Haastateltava 1 kertoi omasta tilanteestaan.

”Tietysti ku meillä on aika selvä peli ollu, että haluan olla reilu. Ku bändi sovittaa nii paljon meillä, niin esimerkiksi teostot jaetaan aina, että kaikki saa aina saman määrän sovittamisesta, ihan aina. Ja minä teen aina sen pohjatyön, ja sanat yleensä. Mut sovittaminen... Meillä jaetaan teostoja. Ja monissa bändeissä varmasti, tiian, että jakavat todellakin erilailla ku meillä. - - Että nelkyt prossaa jaetaan jäsenten kesken muille, ku minulle suoraan, nii se on minusta ihan avokätistä. Se on melkeen puolet. Sitte kaikki raha, mikä tulee muualta ku Teostosta, jaetaan tasan vielle. Ei kukkaan saa enempää tai vähempää niistä.”

Osa haastateltavista kertoi haastatteluissa, että toivovat palkitsemisen tuovan yhtyeen jäsenille sellaisen olon, että heidän työpanostaan arvostetaan. Haastateltavat kertoivat, ettei esimerkiksi keikkapalkkioiden saannissa ole ollut muuten ongelmaa.

Kysyttäessä, onko haastateltavien yhtyessä hyvä ilmapiiri palautteenantoa varten, tuli hyvin erilaisia vastauksia heidän kokemuksistaan. Pääsääntöisesti yhtyeissä on hyvä ilmapiiri palautetta varten, mutta joitain haasteitakin on ollut. Haastateltava 1 kertoi, että ilmapiiri tätä varten on kehittynyt ajan myötä. Ilmapiiriin on vaikuttanut muun muassa stressaavat elämäntilanteet, ja myöskin kokoonpano, joka on ollut aiemmin eri. Haastateltava 2 kertoi, että yhtyeensä jäsenet ovat oppineet palautteenantoa ja sen vastaanottamista, joka on puolestaan vaikuttanut palautteenannon ilmapiiriin. Muutkin haastateltavat kertoivat, että ilmapiiri on pääsääntöisesti hyvä, mutta haasteita

on ollut esimerkiksi palautteenannossa ja sen vastaanottamisessa. Haastateltavat kertoivat, että yhtyeissängsä palautetta annetaan muun muassa harjoituksista, lavaesiintymisestä, keikkojen jälkeisestä juhlimisesta, keikoista sekä sävelletystä materiaalista. Yksi haastateltavista kertoi, että aina keikkojen jälkeen keskustellaan siitä, että mitä voitaisiin seuraavalla kerralla tehdä eri tavalla tai paremmin.

Haastateltavat kertoivat palautteenannon olevan tilannekohtaisesti joko spontaania tai harkittua. Yksi haastateltavista kertoi, että varsinkin nykyään puhelimen keskusteluryhmissä on helppo kertoa mielipiteensä heti, eikä asioita tarvitse sen pidempään miettiä. Hän koki, että spontaani palautteenanto on hyvä asia, sillä silloin mikään ei jää liian pitkäksi aikaa mietityttämään ja paisumaan mielessä. Haastateltava 2 kertoi, että keikkojen yhteydessä palautteenanto on spontaania, mutta kirjallisesti harkitumpaa. Haastateltava 3 kertoi, että mielellään antaa enemmän palautetta kasvotusten, jotta välttyään väärinymmärryksiltä, ja näin ollen palaute on usein harkittua. Jokainen haastateltava koki, että palautteenannosta on ollut suurta merkitystä yhtyeen toiminnan kannalta. Haastateltava 3 kertoi palautteenannon kehityksestä yhtyeessään.

”Alkuvaiheessa enemmän kerroin vaa mitä tehdään ja välttelin palautteen antamista, koska en halunnut sanoa mitään negatiivista. Ja positiivisen sanominen sen jälkeen, kun ei voi sanoa mitään negatiivista, on hankalaa. Mutta myöhemmin oon oppinu sen, että näitä asioita voi hoitaa muutenki ku hiljaisuudella. Ja myös osaa oikeella tavalla sanoa negatiivisen asian ja osaa sanoa sen kasvotusten. Kertoo ja näyttää, että tää ei oo asia, joka muodostaa kaiken, tai että minä oon vihanen ja vihaan ja inhoon sua sen takia että teit virheen.”

Viimeisenä kysymyksenä haastattelurungossa oli se, että millaisia haasteita taiteelliset johtajat ovat kohdanneet palautetta antaessaan tai vastaanottaessaan. Jokaisella oli omanlaisia kokemuksia ja tilanteita, missä haasteet ovat ilmentyneet. Haastateltava 1 kertoi, että joskus on kiusallista antaa palautetta, vaikkakin harvoin sellaista palautetta pitää antaa, joka voisi aiheuttaa ikäviä tilanteita. Hän kertoi, että tällaisia tilanteita ovat esimerkiksi sellaiset, jos joku jäsenistä pitää kovasti jostain asiasta, mutta hän itse toteaa, ettei se kappaleessa tulisi toimimaan. Myös haastateltava 5 kertoi palautteenantamisen olevan haasteellista näissä tilanteissa, kun hän huomaa jonkun yhtyeen jäsenen pitävän sellaisesta musiikillisesta asiasta, jota ei voi esimerkiksi tiettyyn kappaleeseen sisällyttää. Haastateltava 1 kertoi tällaisissa tilanteissa usein käyvän niin, että joutuu valitettavasti pilaamaan toisen mielikuvan jostain tehtävästä asiasta, tai vastaavasti itse joutuu myöntymään toisen idealle. Hän kuvaili tilannetta: ”Veikkaan, että se on erittäin yleistä, että taiteellisella alalla jos yritetään olla demokraattisia taiteen suhteen, niin kyllähän voi kuvitella, että

ristiriitoja tulee usein myös”. Hän kertoi, ettei ole vaikeaa antaa positiivista palautetta, vaan mielellään kehuu toisten onnistumisia. Myös haastateltava 2 kertoi, että on kiusallista antaa palautetta asioista, joka voi vaikuttaa negatiivisesti toisten tunteisiin. Hänen mielestään on ollut myös vaikeaa kertoa toiselle, että esimerkiksi hänen käytöksensä pilaa yhtyeen ilmapiirin. Eräs haastateltava kertoi, että on oppinut vasta myöhemmin palautteenantoa ja vastaanottamista, joka on alussa ollut haaste.

”Jos mää saan palautetta, nii mulle on ollu aiemmin, silloin nuorena varsinkin, tullut jopa viha. Opetellut siihen, että heti kun tulee vihaa siitä, että minua vastaan hyökätään, tai se, että minulla on joku selitys sille. Että mää lähen kaivamaan selitystä, etten olis niin huono, kuin mitä se palaute kertoo.”

Hän kertoi, ettei aiemmin kestänyt yhtään negatiivista palautetta, mutta nykyään hän osaa vastaanottaa sitä ja ottaa kehitysehdotukset vastaan. Haasteena hän koki myös sen, että muillekin täytyy osata antaa rakentavaa palautetta ja kannustusta, vaikka palaute olisi negatiivista. Eräs haastateltava kertoi, että haasteita palautteenannossa ei ole suuremmin ollut, sillä kun oppii toisten vahvuudet, on helppo ennaltaehkäistä konfliktitilanteita. Hän kertoi, että kun jokainen löytää oman roolinsa, on helpompi toimia, eikä negatiivista palautetta tarvitse niin usein antaa.

## 7 JOHTOPÄÄTÖKSET

Tässä luvussa esitellään tutkimushaastattelujen pohjalta tehtyjä johtopäätöksiä. Haastatteluissa käsiteltyjä asioita, ja niistä saatuja vastauksia käydään läpi tutkimuskysymysten avulla. Tässä luvussa myös pohditaan, millaisia mahdollisia toimenpiteitä taiteelliset johtajat voisivat tehdä parantaakseen omaa johtamiskokemustaan. On kuitenkin otettava huomioon, että haastatellut taiteelliset johtajat eivät välttämättä koe tarpeelliseksi muuttaa toimintatapojaan, sillä yhtyetoiminta poikkeaa tavallisesta yritystoiminnasta, jossa johtamisen rooli on vahva.

Haastatteluissa ilmeni, ettei haastatteluun vastanneilla ollut yhtä lukuun ottamatta minkäänlaisia opintoja johtamiseen liittyen. Johtamisen osa-aluetta taiteelliset johtajat voisivat kehittää halutesaan käymällä esimerkiksi johtajuuteen liittyviä kursseja, vaikkei tämä ei kuitenkaan ole välttämättömyyttä yhtyeiden toimintaa ajatellen. Kuten muussakin johtamis- ja esimiestyössä, haastateltavat pyrkivät edistämään yhtyeidensä jäsenten kanssa toimintatapoja, joilla päästään haluttuun tulokseen. Yhteneväisyyksiä tavanomaisempaan johtamiseen oli myös siinä, että haastateltavat pyrkivät korostamaan jäsenten hyviä puolia ja puolestaan hillitsemään niitä asioita, jotka saattavat olla toiminnalle haitallisia. Hyödyllistä voisi kuitenkin olla tutustuminen henkilöstövoimavarojen johtamisen keskeisiin elementteihin, jotta ymmärrys johtamisen osa-alueisiin kasvaisi ja joihinkin asioihin voitaisiin kiinnittää enemmän huomiota. Johtamiseen liittyvät haasteet olivat haastateltavilla moninaisia, mutta esimerkiksi toisten taiteilijoiden kanssa työskentelyyn ja ryhmädynamiikkaan liittyviin haasteisiin voi olla vaikeaa puuttua. Näihin voidaan saada kehitystä parhaiten ryhmän sisällä tapahtuvoin keinoin, kuten avoimella keskustelulla.

Henkilöstön kehittämiseen liittyviä asioita pohdittiin haastattelussa, ja esille nousi erilaisia tekijöitä ja haasteita. Pääsääntöisesti haastateltavat kokivat, että kehittymistä tapahtuu toivotussa määrin. Yhtyeissä kehittämiseen vaikuttavat yksilönä ja ryhmänä tapahtuva harjoittelu. On selvää, että kehittyminen on yhtyeen toiminnalle tärkeää, vaikka sillä ei olisikaan suuresti merkitystä liiketoimintatavoitteiden kannalta. Tässä tapauksessa kehittymisellä tavoitellaan oppivaa kehitystä, joka kannustaa parempiin tuloksiin taiteellisesta näkökulmasta. Haastateltavien yhtyeissä painotettiin kehittämisen kannustamista ja yhteisöllistä oppimista. Yhtyeissä kehittyminen tapahtuu pääasiassa itseopiskelun kautta, mutta myös ohjauksellisen menetelmän piirteitä on havaittavissa. Sen sijaan kouluttautumista ei yhtyeissä juurikaan tapahdu.

Kehittämisen haasteita oli yhteisen ajan löytämisen ja innostamisen kanssa. Innostusta kehittymiseen on mahdollista kasvattaa, mutta se voi olla haasteellista, kun kyse on yksilöstä, jota tässä tapauksessa ei voi motivoida esimerkiksi rahallisella palkitsemisella. Taiteellisten johtajien tulisi oppia ymmärtämään, mikä motivoi yhtyeen jäseniä ja mikä kasvattaa heidän haluaan työskennellä. Haasteena voi myös olla sitoutumisen saavuttaminen tämän kaltaisissa voittoa tavoittelemattomissa organisaatioissa. Myös yhteisen ajan löytämiseen on vaikeaa löytää ratkaisuja, jos ylimääräistä aikaa ei yksinkertaisesti löydy. Taiteelliset johtajat voisivat sen sijaan keskustella yhtyeidensä kanssa kehittymisen tavoitteista, ja halutessaan voisivat tehdä yhdessä suunnitelman sen saavuttamiseksi. Tämän toimenpiteen voi suorittaa myös henkilökohtaisella tasolla, ja olisikin hyvä, että jokainen jäsen omien kykyjensä rajoissa pyrkii kehittymään.

Osa taiteellisista johtajista kertoi, etteivät puutu osaamisen johtamiseen tietoisesti. Haastateltavat kertoivat, että pääsääntöisesti osaamiseen vaikuttavat harjoittelu ja kokonaisuuden ymmärtäminen. Suuri merkitys on myös oma-aloitteisuudella ja halulla ottaa vastaan vaikutteita muualta. Osaamisen johtamista haastateltavat pyrkivät kehittämään innostamalla ja antamalla vastuuta. Vastuunantaminen voi vaikuttaa positiivisesti osaamiseen, sillä se viestii luottamuksesta ja siitä, että organisaation jäsen on tärkeä osa yhteisöä. Koko organisaation osaamista lisää yhteissä muun muassa motivaatio ja yhteistyö. Tarkasteltaessa vastauksia voi huomata, että haastateltavat ovat osaamisen johtamisen kehitysasteikolla tasolla 1 tai 2. Osaamista johdetaan tehtävien nykyisillä vaatimustasoilla, mutta havaittavissa on osaamisen taltioimista tulevaisuuden tarpeita varten. Osaamisen johtamisen kehittämiseksi taiteelliset johtajat voisivat pohtia suoritusarvioinnin merkitystä ja mahdollisuutta. Suoritusarvioinnin perusajatus siitä, että ihminen muuttaa toimintaansa saatuaan siitä palautetta toteutuu osittain jo yhteissä, joten sitä voitaisiin kehittää tahdottaessa kehittyneemmälle tasolle.

Kuten kehittämisen kohdalla, myös osaamisen johtamisen haasteissa nousi esille hyvin samankaltaisia asioita. Esimerkiksi yhtyeen jäsenten harjoittelun ja motivaation puute koettiin haasteiksi. Tässäkin osa-alueessa olisi hyvä keksiä uudenlaisia motivoinnin keinoja, jotta myös muille yhtyeen jäsenille syntyisi samanlainen into tehdä asioita ja kehittää osaamistaan. Yhden haastateltavan esimerkkiä noudattaen myös muut taiteelliset johtajat voisivat jakaa enemmän kokemuksia yhtyeensä jäsenten kanssa, jolloin mahdolliset ongelmat osaamiseen liittyen tulisivat ilmi ja niille voitaisiin yhdessä keksiä ratkaisuja.

Palkitseminen yhteytoiminnassa on hyvin erilaista kuin tavallisessa yritystoiminnassa. Haastateltavien yhtyeissä ei jaeta esimerkiksi kiinteää kuukausipalkkaa tai muutakaan kiinteää palkkaa. Palkitseminen yhtyeissä on pääasiallisesti aineetonta palkitsemista, ja aineettomiksi palkkioiksi koettiin esimerkiksi keikat, keikkamatkat, arvostelut, palaute kappaleista ja levyistä sekä kokemus. Rahalliset palkkiot koostuvat keikkapalkkioista, Teostosta saaduista korvauksista sekä oheistuotteiden myynneistä. Palkitseminen ei yhtyeissä ole kovinkaan strategista, vaikka esimerkiksi aineettomat palkkiot kannustavat tavoitteiden saavuttamista. Kuitenkin haastateltavien yhtyeissä vallitsee halu olla osa organisaatiota, ja palkitsemisen käsitys tuntuu olevan kaikille jäsenille melko samankaltainen.

Vähäisten rahallisten korvausten haasteisiin on vaikeaa löytää ratkaisuja, elleivät haastateltavien yhtyeet alkaisi harjoittaa toimintaa, jonka tavoitteena olisi taloudellinen menestys. Tämä puolestaan voisi johtaa yhtyeen nykyisten taiteellisten tavoitteiden muuttumiseen radikaalisti, ja musiikin tekemisen merkitys muuttuisi. Aineettoman palkitsemisen kanssa haastateltavat eivät kokeneet haasteita, joka kertoo siitä, että yhtyeen jäsenet eivät ole ilmaisseet tyytymättömyyttä sen suhteen. Kuten yleisesti taiteellisessa johtamisessa on ominaista, myös haastateltavien yhtyeissä koettiin palkkion olevan paljon muutakin kuin vain rahaa.

Haastateltavien yhtyeissä ei ole käytössä järjestelmällistä suoritusarviointia, jossa käytäisiin läpi yhtyeen jäsenten kehitystä. Palautteenantotilanteissa haastateltavat ovat kokeneet ilmapiirin olleen yhtyeissä pääsääntöisesti hyvä, mutta vaihtelua siinäkin on ollut. Huonon ilmapiirin vallitessa tulisi löytää siihen vaikuttavat asiat, keskustella niistä, ja mahdollisesti tehdä tarvittavia toimenpiteitä tilanteen muuttamiseksi positiivisempaan suuntaan. Palautetta yhtyeissä annetaan erilaisissa tilanteissa, niin harjoitussuorituksista kuin isommista kokonaisuuksistakin, ja johtajat kokivat, että ovat löytäneet omat tapansa antaa palautetta. Hyvin ilmaistu kritiikki voi vaikuttaa positiivisesti koko yhtyeen toimintaan. Taiteelliset johtajat voisivat pohtia sitä, sopiiko yhtyeen palautteenantoon enemmän spontaani vai harkittu palaute.

Useat haastateltavat kertoivat, että negatiivisen palautteen antaminen yhtyeen jäsenille voi olla haasteellista. Taiteellisen näkemyksen eroavaisuudet yhtyeen sisällä voi aiheuttaa ikäviä tilanteita, joissa jokin osapuoli joutuu pettymään lopputulokseen. Positiivisen palautteen kanssa ei koettu ongelmaa, ellei taustalla ole ollut jotain muuta negatiivista. Taiteelliset johtajat voisivat pohtia sitä, millainen on yhtyeelle luonteva tapa käsitellä kritiikkiä ja toimia sen mukaisesti palautetta antaessa. Kehityskohteista keskusteltaessa olisi syytä pohtia tilanteita, joissa asian käsittely olisi

palautteensaajalle helpompaa. Osa haastateltavista olikin tätä jo pohtinut, ja kertoivat, että palautteenantaminen on ollut sen jälkeen helpompaa. Tarkkaan harkittuna negatiivinen palaute voisi olla kehittävämpää kuin spontaanisti annettuna, ja palautteen yhteyteen voisi olla hyvä kertoa kehittämisideoita asiaan liittyen.

Haastatteluissa ilmenneet haasteet liittyivät suurimmaksi osaksi motivaatioon, yhteisen ajan löytymiseen ja muiden jäsenten innostukseen. Näitä kehittääkseen taiteellisten johtajien olisi tärkeä keskustella avoimesti yhtyeen jäsenten kanssa haasteista, joita he näihin aihealueisiin liittyen kohtaavat. Vaikka yhtyeiden johtaminen haastateltavien tapauksissa tapahtuu matalalla hierarkialla, voisivat taiteelliset johtajat pohtia esimerkiksi kehityskeskustelujen mahdollisuutta. Mikäli johtajat löytäisivät luontevan tavan käydä näitä keskusteluja, niillä voisi olla suurta arvoa yhtyeen toimintaa ajatellen. Näissä keskusteluissa voitaisiin käydä läpi asioita, missä toivotaan kehitystä, mutta myös pohtia vahvuuksia. Jäsenet voisivat kertoa, missä asioissa haluaisivat kehitystä ja he voisivat kertoa esimerkiksi toiveista vastuunjakamiseen liittyen. Keskusteluista voisi olla hyötyä kehittymisen ja mahdollisen muutoksen kannalta, mutta niissä voisi tulla myös esille asiat, joihin jäsenet ovat tyytymättömiä.

## 8 POHDINTA

Opinnäytetyöprosessi alkoi toukokuussa 2017, kun idea opinnäytetyölle syntyi. Tavoitteena oli saada opinnäytetyö valmiiksi vuoden loppuun mennessä. Opinnäytetyön tavoitteena oli saada tietoa musiikkiyhtyeiden taiteellisten johtajien ajatuksista henkilöstöjohtamisen prosesseihin liittyen, sekä siitä, millaisia haasteita he ovat niihin liittyen kohdanneet. Tavoitteena oli saada myös taiteellisia johtajia havaitsemaan näitä haasteita ja ongelmia, jotta he jatkossa pystyisivät kehittämään käsiteltyjä aihealueita omassa johtamisessaan.

Haasteellista opinnäytetyön aiheessa oli se, että useat näistä taiteellisista johtajista eivät koe itseään johtohahmoina, ja johtaminen ei välttämättä ole kovin strategista yhtyeiden johtamisessa. Haastatteluissa kävikin ilmi, että haastateltavien yhtyeissä ei juurikaan harjoiteta strategisesti johtamista, mikä on ymmärrettävää, kun kyseessä on usein kaveriporukalla tehtävästä taiteesta. Haastatteluissa käsiteltävät asiat olivat tuttuja taiteellisille johtajille, mutta näiden asioiden toteuttaminen käytännön tasolla ei ollut suuressa määrin harkittua.

Pidän opinnäytetyötä onnistuneena, sillä tavoitteena oli saada rehellisiä ajatuksia aihealueisiin liittyen, ja niitä koin hyvin saaneeni. Mielestäni sain hyvin vastauksia tutkimuskysymyksiin, jotka pyrin asettelemaan mahdollisimman lähestyttäväksi taiteellisia johtajia ajatellen. Haasteena oli löytää mahdollisia ratkaisuehdotuksia taiteellisten johtajien kokemuksiin haasteisiin, kun ottaa huomioon heidän tekemänsä työnsä luonteen. Yhtyeitä harvemmin johdetaan kuin mitä tahansa muuta organisaatiota, ja hierarkian ollessa matalaa voi taiteellisen johtajan olla vaikeaa ottaa määrällisen johtajan asemaa.

Kun tavoitteena oli saada haastatteluista rehellisiä ajatuksia haastattelurungon aihealueisiin liittyen ja vastaukset ovat haastateltavien omia kokemuksia, on tutkimus siten luotettava. Jos haastattelut pidettäisiin uudelleen, vastaukset olisivat todennäköisesti olleet samanlaisia. Haastattelurunko pyrittiin tekemään niin selkeäksi, ettei omalle tulkinnalle jäisi juurikaan varaa. Opinnäytetyön tutkimuksessa ei ollut tarkoitus yleistää kaikkien musiikkiyhtyeiden henkilöstöjohtamisen haasteita, joten viisi haastateltavaa tarjosi tarpeeksi aineistoa. Mikäli aihetta lähdetäisiin tutkimaan tarkemmin ja tarkoitus olisi yhdenmukaistaa tuloksia kaikkiin yhtyeisiin, haastateltavia pitäisi olla enemmän. Viiden haastateltavan tulosten perusteella voidaan saada oletamus siitä, että heidän

kokemiaan haasteita todennäköisesti voi ilmetä muissakin yhtyeissä, mutta näin pienestä otannasta ei yleistystä voida tehdä.

Opinnäytetyöstä mielenkiintoiseksi tekikin se, että haastattelemani taiteelliset johtajat johtavat yhtyeitään sen suuremmin ajattelematta johtamisen eri osa-alueita. Jokaisen haastateltavan yhtye on löytänyt oman toimivan tapansa tehdä asioita, joka on ainutlaatuista. Erilaisten onnistumisten ja haasteiden kuuleminen luo lisää ymmärrystä taiteellista toimintaa kohtaan, kun niitä vertaillaan tavallisen yrityksen toimintaan. Normaaliin yritystoimintaan verrattuna olikin virkistävää kuulla ajatuksia tulevaisuuden tavoitteista, jotka hyvin vähän liittyivät taloudelliseen menestymiseen.

Mikäli jotain voisi tehdä toisin, asettelisin joitain haastattelurungon kysymyksiä eri tavalla. Osaan kysymyksistä tuli samankaltaisia vastauksia, joten kysymysten uudelleenmuotoilu voisi tiivistää vastauksia tarjoten yhtä paljon hyödyllistä aineistoa. Nyt haastatteluissa tuli jonkin verran toistoa, kun jotkut kysymykset olivat aihealueiltaan hyvin lähellä toisiaan. Aineistoa purkaessa mieleen tuli taas asioita, joista olisi ollut mielenkiintoista saada lisää tietoa. Vaikka aineistoa tuli työn tekemistä varten tarpeeksi, olisi haastateltavia voinut olla enemmän. Mikäli työn tekisi laajemmaksi, haastateltavia olisi syytä olla enemmän.

Opinnäytetyöprosessi oli minulle opettava kokemus. Itselleni ikuisena haasteena oleva aikataulussa pysyminen näkyi tätä työtä tehdessä, vaikka opinnäytetyö valmistuikin ajallaan. Ajoittain keskittymisessä töiden ja muun elämän ohella oli parannettavaa, mutta kuitenkin seminaarien lähestyessä motivaatio työn tekemiseen kasvoi merkittävästi. Koen toisaalta hyödylliseksi sen, että opinnäytetyöprosessin aikana oli hetkiä, jolloin en työtä edistänyt, sillä siihen taas palatessa oli helpompaa nähdä työ kokonaisuutena. Mielestäni suunnittelemani aikataulu kuitenkin piti kohutuullisen hyvin ja aikaa oli riittävästi työn loppuun saattamiseen. Aikataulua suunnitellessa onneksi tiesin suunnilleen, kuinka paljon töitä minulla sen aikana tulisi olemaan. Kuitenkin aikatauluun tulisi huomioida odottamattoman tapahtumat, kuten sairastumiset ja muut opinnäytetyön etene- miseen vaikuttavat asiat.

Jatkotutkimuksen aiheena voisi olla se, kuinka taiteelliset johtajat voisivat kehittää johtamistaan strategisemmaksi, kuitenkin yhtyeen hierarkiaa muuttamatta. On selvää, että yhtyetoiminnassa jokaisella jäsenellä on arvokas rooli, ja hierarkia toiminnassa halutaan pitää suhteellisen matalana. Olisikin mielenkiintoista saada selville, millä keinoin johtamista voitaisiin saada tehokkaammaksi ilman, että johtajan rooli muuttuisi merkittävästi.

## LÄHTEET

Alasuutari, P. 2011. Laadullinen tutkimus 2.0. Tampere: Vastapaino.

Brkic, A. 2009. Teaching Arts Management: Where Did We Lose the Core Ideas? *Journal of Arts Management, Law & Society* 38:4, 270-280. Viitattu 6.10.2017, <http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=afh&AN=36451904&site=ehost-live>.

Byrnes, W. J. 2009. *Management and the Arts*. Oxford: Focal Press.

Hakonen, A. 2010. Palkitseminen ei aina vaadi rahaa. *Aromi ja Shaker*. Viitattu 6.10.2017, <https://propalkinnot.fi/ajankohtaista/palkitseminen-ei-aina-vaadi-rahaa/>.

Hakonen, N. 2013. Suorituksen johtaminen – palkitseminen. Teoksessa M. Helsilä & S. Salojärvi (toim.) *Strategisen henkilöstöjohtamisen käytännöt*. Helsinki: Talentum Media Oy, 211–232.

Harva Marketing 2017. Palautteen antaminen työyhteisössä: tavoitteet ja keinot. Viitattu 11.10.2017, <https://www.harvamarkeeting.fi/blog/palautteen-antaminen-tyoyhteisossa>.

Helsilä, M. 2013. Suorituksen johtaminen – Suoritusarviointi. Teoksessa M. Helsilä & S. Salojärvi (toim.) *Strategisen henkilöstöjohtamisen käytännöt*. Helsinki: Talentum Media Oy, 193–210.

Helsilä, M. & Salojärvi, S. 2013. *Strategisen henkilöstöjohtamisen käytännöt*. Helsinki: Talentum Media Oy.

Hirsijärvi, S & Hurme, H. 2009. *Tutkimushaastattelu: Teemahaastattelun teoria ja käytäntö*. Helsinki: Gaudeamus Helsinki University Press.

Jyväskylän yliopisto 2015. Laadullinen tutkimus. Viitattu 7.10.2017, <https://koppa.jyu.fi/avoimet/hum/menetelmapolkuja/menetelmapolku/tutkimusstrategiat/laadullinen-tutkimus>.

Juuti, P. 2013. Johtaminen ja esimiestyö. Teoksessa M. Helsilä & S. Salojärvi (toim.) Strategisen henkilöstöjohtamisen käytännöt. Helsinki: Talentum Media Oy, 95–116.

Kuntatyönantajat 2017. Hyvä henkilöstöjohtaminen luo tuloksellisuutta ja hyvinvointia. Viitattu 11.10.2017, <https://www.kt.fi/henkilostojohtaminen>.

Kuntatyönantajat 2017. Kokonaispalkitseminen on sekä aineellista että aineetonta palkitsemista. Viitattu 11.10.2017, <https://propalkinnot.fi/ajankohtaista/palkitseminen-ei-aina-vaadi-rahaa/>.

Rauhala, H. 2012. Tiimityö sinfoniaorkesterissa: Merkityksen polyfoniaa soitinsektioiden haastattelupuheessa. Viitattu 10.11.2017, <https://tampub.uta.fi/bitstream/handle/10024/83609/gradu05939.pdf?sequence=1>.

Salojärvi, S. 2013. Strategiset henkilöstöprosessit käytännössä. Teoksessa M. Helsilä & S. Salojärvi (toim.) Strategisen henkilöstöjohtamisen käytännöt. Helsinki: Talentum Media Oy, 89–94.

Salojärvi, S. 2013. Osaamisen johtaminen ja kehittäminen. Teoksessa M. Helsilä & S. Salojärvi (toim.) Strategisen henkilöstöjohtamisen käytännöt. Helsinki: Talentum Media Oy, 143–172.

Työturvallisuuskeskus 2017. Vuorovaikutus työyhteisössä. Viitattu 4.10.2017, <https://ttk.fi/index.phtml?s=134>.

Viitala, R. 2004. Henkilöstöjohtaminen. Helsinki: Edita Prima Oy.

Viitala, R. 2013. Henkilöstöjohtaminen: Strateginen kilpailutekijä. Helsinki: Edita Publishing Oy.

Viitala, R. 2005. Johda osaamista! Osaamisen johtaminen teoriasta käytäntöön. Helsinki: Infor Oy.

## JOHTAMINEN

- Kuinka kauan olet toiminut taiteellisena johtajana yhtyeessä? Kuinka monessa?
- Miten päädyit taiteelliseksi johtajaksi?
- Oletko kouluttautunut johtajan tehtäviin?
- Mitä kaikkea kuuluu tehtäviisi taiteellisena johtajana?
- Minkälaisia tavoitteita sinulla on yhtyeen tulevaisuutta ajatellen ja kuinka pyrit saavuttamaan niitä?
- Minkälaisia haasteita koet itselläsi olevan johtajan roolissa toimiessasi?

## HENKILÖSTÖN KEHITTÄMINEN

- Miten jäsenten ja yhtyeen kehittäminen/kehittyminen ilmenee yhtyeessäsi?
- Onko yhtyeesi ilmapiirillä ollut vaikutusta yksilön tai koko ryhmän kehittymiseen? Millä tavoilla tämä on ilmentynyt?
- Minkälaisia keinoja yhtyeesi käyttää kehittymiseen?
- Onko kehittyminen enemmän yksilöllistä vai koko ryhmän kattavaa?
- Millaisilla tekijöillä mielestäsi on vaikutusta kehittymiseen?
- Oletko kokenut yhtyeessäsi haasteita kehittymisen kannalta?

## OSAAMISEN JOHTAMINEN

- Mitkä tekijät lisäävät yhtyeesi osaamista ja vaikuttavat siihen?
- Millä keinoilla pyrit johtamaan yhtyeesi osaamista?
- Oletko kohdannut haasteita tai ongelmia yhtyeen osaamisen johtamiseen liittyen? Miksi/miksi et?

## PALKITSEMINEN JA PALAUTTEENANTO

- Mitä palkitseminen ja palautteenanto merkitsevät yhtyeessäsi ja sen johtamisessa?
- Millä tavalla yhtyeessäsi palkitaan sen jäseniä?
- Kummalla mielestäsi on enemmän merkitystä yhtyeen palkitsemisessa: rahallisella palkkiolla vai aineettomalla palkitsemisellä?
- Minkälaisia haasteita olet kohdannut palkitsemisessä?
- Onko yhtyeessäsi mielestäsi hyvä ilmapiiri palautteen antamista varten?

- Millaisissa tilanteissa yhtyeessäsi annetaan palautetta?
- Onko yhtyeesi palautteenanto spontaania vai harkittua?
- Onko mielestäsi palautteenannosta ollut hyötyä yhtyeesi toiminnan kannalta?
- Millaisia haasteita olet kohdannut palautetta antaessa tai vastaanottaessa?