

Urho Särkkä

# Tiimijohtaminen yhtyeissä

Näkökulmia yhtyeen kanssa työskentelyyn

Metropolia Ammattikorkeakoulu

Musiikkipedagogi (AMK)

Musiikin tutkinto

Opinnäytetyö

17.11.2016

Tekijä(t) Otsikko Sivumäärä Aika	Urho Särkkä Tiimijohtaminen yhtyeissä - näkökulmia yhtyeen kanssa työskentelyyn 33 sivua 17.11.2016
Tutkinto	Musiikkipedagogi (AMK)
Koulutusohjelma	Musiikin tutkinto
Suuntautumisvaihtoehto	Soitonopettaja
Ohjaaja(t)	Lehtori Jukka Väisänen Lehtori Marko Korkeakoski
<p>Työn tarkoituksena on miettiä yhtyettä tiiminä, ja soveltaa muutamaa tutkittua tiimityöskentely- ja johtamisteoriaa yhtyeen kanssa työskentelyyn. Yhtye koostuu yleensä omien instrumenttiansa hallitsijoista, joilla on vahva näkemys musiikkiin. Tällöin yhtye muodostaa tiimitermein sanottuna asiantuntijaorganisaation, jossa johtaminen tapahtuu työyhteisön sisällä. Tiimin jäsenet haastavat toisiaan ja toiminta pohjautuu luovuuteen.</p> <p>Johtamista on tutkittu jo pitkään, mutta saatuja tuloksia ei juurikaan ole vielä sovellettu yhteytoimintaan. Yhtyettä ei voi johtaa kuten yritystä jo eriävien toiminnan lähtökohtien takia, mutta tiimijohtamisesta saa silti uusia näkökulmia myös yhtyetyöskentelyyn.</p> <p>Työssä on keskeisessä roolissa kaksi teoriaa, joista toinen pohjautuu eri tasoihin tiimeihin ja toinen tiimissä esiintyviin rooleihin. Teoriat ovat kehittyneet erilaisia työyhteisöjä tutkien, tosin yhtyeisiin niitä ei ole vielä päästy soveltamaan.</p> <p>Opinnäytetyö sisältää teoriaosuuden, jossa käsitellään johtajuutta ja yhtyetyöskentelyä sekä käytännön esimerkkejä omalta soittajan ja yhtyeen johtajan uraltani. Esimerkeissä sovellan esittelemiäni teorioita omiin kokemuksiini.</p> <p>Toivon, että työstäni on hyötyä yhtyeen johtajille lähtötasosta riippumatta, ja toivon sen tuovan uusia ajattelutapoja perinteisen yhtyeenjohton rinnalle.</p>	
Avainsanat	Yhtye, yhtyeen johtaminen, tiimijohtaminen, tiimiroolit

Author(s) Title	Urho Särkkä Team leadership in a band - guide to working with an ensemble
Number of Pages Date	33 pages 17 November 2016
Degree	Bachelor of Music Education
Degree Programme	Music
Specialisation option	Electric Bass
Instructor(s)	Jukka Väisänen, MMus Marko Korkeakoski, MSc
<p>My thesis explores the concept of a band as a team through teamwork and team leadership theories. A band usually consists of individuals who are specialists in their own instruments, with a strong vision of music. This said, the band forms an organization of experts, where leadership comes from the team itself. Team members challenge each other and actions are based on creativity.</p> <p>Team leadership has been studied extensively, but the results have rarely been applied to bands and their working environment. A band cannot be led like a company because of different starting points and goals, but some of the observations of teamwork in business environment can be applied to bands as well.</p> <p>The study mainly refers to two theories: one of them defines the various levels of teams, and the other discusses typical roles in a team. These theories are based on research within different working environments, but they have not yet been applied to bands.</p> <p>The thesis includes a theoretical part, which deals with leadership and teamwork. It also gives practical examples from my own history as a musician and a bandleader and discusses in the light of teamwork theories.</p> <p>This thesis will hopefully benefit band leaders regardless of the level they are working at, and introduce new ways of thinking alongside traditional band leadership.</p>	
Keywords	Band, band leading, team leadership, team role

## Sisällys

1	Johdanto	1
1.1	Taustaa	1
1.2	Työn teemat	1
1.3	Työtapa	2
2	Oma kokemus bändin jäsenenä tai johtajana	3
3	Johtajuus	5
3.1	Johtajan rooli ja sen muodostuminen	5
3.2	Itsensä johtaminen	6
3.3	Yksilöiden johtaminen yhtyeessä	7
3.4	Sydänmaalakan tiimin eri tasot	8
3.5	Luova johtaminen	9
3.6	Arto Hiltusen viisi E:tä	10
4	Yhtyetyöskentely	13
4.1	Yhtyetyöskentelyn määritelmä	13
4.2	Yhtyeen muodostuminen ja muovautuminen	13
4.3	Belbinin tiimiroolit	14
4.4	Päämäärät yhtyetyöskentelyssä	16
4.5	Yhtyeen säännöt ja sosiaaliset normit	17
4.6	Yhtye asiantuntijaorganisaationa	18
5	Käytännön esimerkkejä	19
5.1	Pentti Sydänmaalakan eri tiimitasot yhtyeissä	19
5.2	Belbinin tiimiroolit musiikin tekemisessä ja yhtyetoiminnassa	21
5.3	Roope Salminen & Koirat	22
5.4	Yhtyepedagogiikka 1 & 2	24
5.5	METKAn speksi 2014	25
6	Työn tulokset ja pohdinta	28
6.1	Oman johtajuuden pohdinta	28
6.2	Pohdinta	30
	Lähteet	34

# 1 Johdanto

## 1.1 Taustaa

Työyhteisön ja tiimien johtamista on tutkittu jo 1900-luvun alusta alkaen. Eri aikakausien mukaan on muovautunut käytäntöjä, joiden pohjalta johtaminen tapahtuu. Teolliseen aikaan työyhteisö saattoi toimia hyvinkin johtajakeskeisesti ja tehokkuutta ihannoiden, kun taas lähestyessämme nykyaikaa on johtaminen muuttunut enemmän ohjaavaksi ja työyhteisön sisältä lähteväksi toiminnaksi.

Musiikkiala ja yhtyeiden työskentely on pitkään mielletty verrattain erikoiseksi ja marginaaliseksi alaksi, minkä vuoksi johtamista oman alamme kontekstissa on tutkittu vain vähän. Levy-yhtiöt toimivat normaalien yritysten tapaan, mutta kenttätyötä tekevät yhtyeet ovat jääneet vaille huomiota. Luulen, että moni yhtye olisi välttynyt hajoamiselta, jos niitä olisi osattu johtaa ”oikein” tai johtaja olisi ylipäättänsä ollut olemassa. Muusikoilta jää usein ottamatta huomioon se seikka, että yhtyeen muodostettuaan heistä tulee työyhteisö, joka tarvitsee jonkun vetämään toimintaa. Musiikin ollessa ihmisille lähtökohtaisesti harrastus, on epäluontevaa laittaa yhtyettä samalle viivalle työpaikalla toimivien tiimien kanssa. Tämä lähtökohta on kuitenkin elintärkeä varsinkin uudelle yhtyeelle, jotta se voi saavuttaa mahdollisimman pitkän elinkaaren. Opinnäytetyöni pyrkimyksenä onkin ottaa liike-elämän tiimijohtamisesta muutamia esimerkkejä lähinnä kirjallisuus- ja verkkolähteistä, ja katsoa miten ne soveltuisivat yhtyetoimintaan.

## 1.2 Työn teemat

Työni tarkoituksena on pohtia yhtäläisyyksiä asiantuntijatiimin johtamisen ja yhtyeen johtamisen välillä. Minkälainen on hyvä yhtyeen johtaja? Ryhmän ohjaamisessa ja ryhmätyöskentelyssä on tiettyjä lainalaisuuksia, jotka mielestäni ja myös tutkitusti pätevät ryhmiin riippumatta ryhmän tarkoituksesta. Voiko tiimijohtamisen teoriaa ja tiimirooleja soveltaa yhteisiin? Otan lähempään tarkisteluun kaksi eri teoriaa; Pentti Sydänmaalakan kirjassaan *Jatkuva uudistuminen* esittelemän teorian tiimin eri tasoista sekä Meredith Belbinin teorian eri tiimirooleista. Pyrkimyksenäni on omaksua kirjallisuuden kautta tietoa näistä teorioista ja pohtia, miten nämä teoriat soveltuvat käytän-

nön yhteytoiminnassa. On mielenkiintoista ajatella, että vaikkapa liike-elämän johtamisessa on varmasti paljon samankaltaisia asioita huomioonotettavana kuin yhtyeen johtamisessa. Tarkasteltaessa yhtyettä, joka kootaan lähtökohtaisesti tekemään työtä, on suhteellisen laajasti tutkitusta työyhteisön johtamispsykologiasta varmasti paljon hyötyä. Yhtyettä ei voi kuitenkaan lähtökohtaisesti johtaa kuten yritystä jo sen takia, että yhtyeen toisin kuin yrityksen, perimmäinen tarkoitus ei ole tuottaa osakkeenomistajilleen voittoa. Yhtyeessä korostuu päämäärätietoisuuden ja luovuuden yhdistäminen. Tiimijohtamista sen sijaan on mielekästä soveltaa yhtyeen johtamiseen, koska sen peruserätyöt perustuvat pitkälti tiimin jäsenten sekä jäsenten ja johtajan väliseen dynamiikkaan. Nykyaikaisessa tiimijohtamisessa on myös otettu askelia kohti luovuuden ja innovatiivisuuden kannustamista.

### 1.3 Työtapa

Olen huomannut, että yhtyeet eivät yksinkertaisesti toimi ilman johtajahahmoa. Johtajan roolin ei välttämättä tarvitse olla kovin näkyvä. Usein pelkästään tieto siitä, että yhtyeessä on yksi henkilö, jolla on edes hiljainen lopullinen päätösvalta tekee yhtyeen työskentelystä rauhallisempaa ja määrätietoisempaa. Yhtyeessä johtaminen tapahtuu usein mikrotasolla. Välillä tällaisen johtajahenkilön löytäminen tai muodostuminen ei vain ota luonnistuaikseen ja hyvin usein tuloksena on yhtyeen hajoaminen tai vähintäänkin fundamentaaliset toimintaongelmat. Kuka kokoaa porukan kasaan treeneihin? On tavallista, että vaikka yhtyeeseen ei perustamisvaiheessa oteta yhtä selkeää johtajahahmoa, sellainen muodostuu silti luonnollisella tavalla jo yhtyeen alkuvaiheissa. Aina tarvitaan joku sanomaan viimeinen sana, tai tekemään päätös vellovan asian suhteen. Ryhmän sosiometrinen dynamiikka ei lähtökohtaisesti toimi, ellei ryhmään muodostu johtajaa. Tämä pätee hyvin vahvasti myös yhtyeisiin. Haluan siis pohtia näitä ilmiöitä. Miten yhtyeen johtaja toimii, minkälainen henkilö yleensä soveltuu siihen rooliin ja miten paljon samankaltaisuuksia yhtyeen johtamisella on verrattuna asiantuntijatiimin johtamiseen? Työtapana toimii lähtökohtaisesti muistelumenetelmä, sillä opinnäytetyöni perustuu pääasiassa omiin kokemuksiini sekä opiskeluajalta että työelämästä. Pyrin purkamaan vahvimpiä omaksumiani asioita sekä saamiani kokemuksia sanoiksi ja liittämään niitä lukemastani kirjallisuudesta oppimiini johtamis- sekä sosiaalipsykologisiin teorioihin.

Olen itse soittanut koko musiikkiurani ajan yhteisissä lukuun ottamatta ikävuosia 6-12, jolloin soitin vain klassista pianoa. Matkan varrelle on mahtunut lukemattomia hyviä ja huonoja kokemuksia yhteytoiminnasta ja yhtyeen johtamisesta. Työni tarkoituksena on auttaa yhteisissä paljon työskenteleviä sekä yhtyettä johtavia henkilöitä näkemään yhteytoiminnan niin sanotusti kuplan ulkopuolelta ja herättää heissä ajatuksia siitä, miten yhteytyöskentely voisi olla tehokkaampaa, innostavampaa ja osallistavampaa.

## **2 Oma kokemus bändin jäsenenä tai johtajana**

Tässä luvussa esittelen omia lähtökohtiani johtamiseen ja yhteytyöskentelyyn, sillä näen sen olevan olennaista työni ymmärtämisen kannalta. Vaikka olen soittanut ammattimaisesti jo kymmenen vuoden ajan, olen vasta viime vuosina toiminut itse yhtyeiden johtajana. Olen kuitenkin ollut aiheesta kiinnostunut jo pitkään ja pannut merkille minkälaisia yhtyeiden johtajat normaalisti ovat käytökseltään ja olemukseltaan sekä oppinut tietyt universaalit kaavat siihen, miten yhteisissä yleensä toimitaan.

Olen soittanut bändeissä nuoresta pojasta lähtien. Liityin ensimmäiseen yhtyeeseeni 12-vuotiaana aloitettuaani opiskelut Pop & Jazz Konservatorion perusopetuksessa. Yhtyeessämme oli kaksi kosketinsoittajaa, kitaristi, basisti ja rumpali. Yhtyeopettajamme oli luonnollisesti tällöin myös yhtyeemme johtaja. En muista nousiko yhtyeemme soittajista silloin esiin yhtä tai useampaa henkilöä, joka olisi dominoinut päätöksenteossa muita enemmän. Toki siinä tilanteessa meillä oli jo lähtökohtaisesti määritelty henkilö, joka teki lopulliset päätökset yhtyeen osalta, minkä vuoksi pysyimme suhteellisen ”samanarvoisina” yhtyeen jäseninä. Tästä yhtyeestä minulla on edelleen jäljellä läheisiä soittokavereita, joiden kanssa soitamme ammatiksemme vielä tänäkin päivänä.

Olen aina ollut aktiivinen hakeutumaan musiikin pariin ja yläasteella olin lähes ainoa koulussamme, joka osasi soittaa bändisoittimia. Näinä aikoina oli luonnollista, että musiikintunneilla soittaessamme yhtyeen johtajan rooli osui loppujen lopuksi aina minulle. Muut nuoret eivät olleet kovin musikaalisia, joten opastin heitä ja johdin biisejä niin, että kaikki pääsivät soitossa suunnilleen alusta loppuun saakka. Yläasteaikoinani toimin yhtyeiden johtaja, koska osasin ja tiesin musiikista enemmän kuin muut. Vastaavaa näkee ympäröivässä maailmassamme jatkuvasti alasta riippumatta; asiantuntevin hen-

kilö asettuu luonnollisesti johtajan rooliin, jota myös muut ihmiset häneltä usein odottavat.

Menessäni musiikkilukioon olin yhtäkkiä tilanteessa, jossa ympärilläni oli ainoastaan musiikillisesti lahjakkaita ihmisiä. Joidenkin ystäväni soittotaito aiheutti minussa jopa pelonsekaista kunnioitusta. Soitin muutamissa yhtyeissä lukioaikoina ja jälkepäin ajateltuna jo näihin yhtyeisiin, jotka sinänsä toimivatkin opettajan johdolla, muodostui selkeitä johtajatyyppejä. Näillä henkilöillä oli jatkuvasti jotain uutta tarjottavaa soittotilanteisiin sekä vahva visio siitä, miten asioita tulisi tehdä. Tuohon aikaan törmäsin myös ensimmäisiin negatiivisiin kokemuksiini yhtyeessä luonnollisesti esiin nousevista johtajatyypeistä, kun eräs henkilö ei suostunut ottamaan minkäänlaista kritiikkiä vastaan lähtien lopulta kurssibändistään ovet paukkuen. Nostan tapauksen esiin, koska kyseinen henkilö oli noussut yhtyeessä melko selkeästi taiteellisen johtajan rooliin, johon hänen luonteensa ei lopulta sopinut; hänen toimintatapansa olivat tylyjä ja diktaattorimaisia.

Viimeisten vuosien ajan olen työskennellyt kouluttautumisen lisäksi lähinnä vain yhdessä yhtyeessä. Olen osa Roope Salminen & Koirat -yhtyettä ja sen jälkeen, kun ryhdyimme tekemään musiikkia ison levy-yhtiön alaisena, olen päässyt näkemään musiikkialan kenttää täysin toisenlaisesta näkökulmasta, kuin mihin aikaisemmin olin tottunut. Yritysmaailman toimintamallit, ajattelutapa sekä kulttuuri yhdistettynä musiikkiin ja sen vaikutusvaltaan ihmisissä on erittäin mielenkiintoinen konsepti. Musiikki ohjailee ihmisten tunteita ja käyttäytymistä, saattaa pelastaa toisten päiviä ja jopa elämiä. Liike-elämän näkökulmasta asiaa katsoessa ala on täysin kuluttajista riippuvainen. Musiikintekijä tai artisti on juuri sen arvoinen, mitä musiikin kuuntelijat ovat hänen musiikkinsa kuuntelemisesta tai keikoillaan käymisestä valmiita maksamaan. Nähtyäni muutaman vuoden musiikkibisnestä sisältäpäin olen vakuuttunut siitä, että liikemaailman käytännöt ja teoriat ovat joiltain osin sovellettavissa myös yhteytoimintaan. Tässä opinnäytetyössäni yritän avata hieman myös tuota näkemystä.



### 3 Johtajuus

#### 3.1 Johtajan rooli ja sen muodostuminen

Johtajuus on sosiaalista vaikuttamista (Pirttilä-Backman, Lahikainen 2001, 165).

Johtajuus sisältää niin ryhmän tehtävavoitteesta kuin toimintakyvystäkin huolehtimista. Aiemmin johtajuus käsitettiin ihmisen persoonallisuuden piirteeksi, mutta nykyään ajatellaan, että johtajalla on ryhmän senhetkiseen tilanteeseen sopivia ominaisuuksia. (Pietikäinen 2002.)

Varsinkin tiimityöskentelyssä johtajan rooli on nykyään enemmän ohjaava kuin käskävä. Ryhmään voi muodostua johtaja eri tavoin. Johtaja saattaa valikoitua spontaanisti, joku ulkopuolinen henkilö määrää johtajan tai vaihtoehtoisesti ryhmä päättää yhdessä kuka alkaa johtamaan ryhmää. Ryhmän toimintaan vaikuttaa paljon se, miten johtajuus on syntynyt; yhtyeessä spontaanisti muodostunut johtajuus johtaa lähtökohtaisesti enemmän yhteen hiileen puhaltamiseen ja tiimityöskentelyyn. Tässä tapauksessa ryhmä työskentelee tasavertaisina työntekijöinä jonkun ryhmän jäsenen toimiessa hiukan enemmän vetovastuussa. Tämä henkilö yleensä valikoituu johtamiseen sopivien ominaisuuksiensa takia luonnollisesti ilman erillistä valintaprosessia. Tilanteessa, jossa taas ryhmä valitsee itselleen johtajan tai johtajan valitessa itselleen ryhmän, on työskentely enemmän johtajan kuuntelua ja hänen toimintansa jäljittelyä. Tässä tilanteessa ryhmän jäsenet ottavat yleensä kuuntelijan roolin, sillä he luottavat päätöksenteossa ja asiantuntijuudessa valitsemaansa johtajaan. Perinteisesti on ajateltu johtajilla olevan luontaisia ominaisuuksia ja persoonallisuudenpiirteitä, joiden avulla he päätyvät johtamaan ryhmiä. Kuitenkin tutkimuksissa on pystytty löytämään vain harvoja johtajuuteen liittyviä piirteitä; johtajat ovat hieman älykkäämpiä, itsevarmempia, hallitsevampia, sosiaalisempia ja saavutuksiin suuntautuneempia kuin muut. (Pirttilä-Backman, Lahikainen 2001, 165) Vaikkakin johtajuuteen liittyvien piirteiden ei aina pystytä tutkimuksissa osoittamaan olevan tietyille ihmisille luontaisia, on joissakin henkilöissä silti enemmän siihen puskevia joko luontaisia tai elämäkokemuksen mukanaan tuomia ominaisuuksia.

Yksi johtajan tärkeimmistä tehtävistä on inspiraationa toimiminen. Tämä voi olla esimerkin näyttämistä tai ihan vain hengen luomista. Yhtyeen johtajana olisi luonnollisesti

hyvä pyrkiä innovatiivisuuden ja luovuuden tukemiseen. Tätä maalia kohti voi pyrkiä esimerkiksi miettimällä yksin tai yhdessä kysymystä ”miksi?” Jokainen yhtye on varmasti tietoinen siitä mitä yhtye tekee, mikä on tietysti musiikkia. Yhtyeen johtajan rooli on usein esittää yhtyeen jäsenille myös kysymys ”miksi teemme musiikkia?” Pääsemällä johonkin lopputulokseen tämän yksinkertaisen kysymyksen pohdinnassa saa yhtye-toiminta helposti päämäärän, joka edesauttaa toimintaa harjoittelun strukturoinnista motivaation löytymiseen. Yksinkertainen (ja myös jossain määrin hypoteettinen) tilanne on seuraava: on koottu yhtye, joka aikoo tehdä musiikkia yhdessä, oli se sitten omaa tai muiden musiikkia. Se, että yhtye aikoo tehdä musiikkia yhdessä ei riitä vielä tekemään yhtyeestä varmasti toimivaa; yhtyeen pitää myös löytää konsensus siitä, miksi musiikkia tehdään. Tässä kohtaa yhtyeen johtajan rooli on siinä, että aihetta pidetään ajankohtaisena.

Jo omasta yhtyesoitkokemuksestani voin sanoa, että epätietoisuus siitä, miksi yhtye tekee musiikkia on pahin epämotivaatiotekijä mitä musiikkimaailmasta voi löytyä. Lähtökohta on sama kuin missä tahansa yrityksessä; eihän mikään yritys voi toimia sillä periaatteella, että se on vain yritys, vaan kaikki yritykset tekevät jotain. Tämä ajattelumalli kuitenkin unohtuu harmillisen usein yhtyettä perustettaessa, sillä ihmiset eivät yhdistä musiikkiin substanssina lähtökohtaisesti järjestelmällisyyttä tai johtajuutta. Jos yhtyeellä ei vielä ole johtajaa, kysymystä ”miksi teemme musiikkia?” pohdittaessa sellainen myös yleensä muotoutuu.

### 3.2 Itsensä johtaminen

Itsensä johtaminen on kaiken johtamisen lähtökohta. Jotta oppisimme johtamaan muita, meidän on ensin opittava johtamaan itseämme. Johtamisen harjoittelu alkaa itsetuntemuksesta ja itsensä hallinnasta. Johtajan on tunnettava hyvin itsensä, koska se vaikuttaa hänen onnistumiseensa muiden johtajana. (Sydänmaalakka 2009, 152-153)

Yhtyeen johtajan on välttämätöntä olla selvillä siitä, mitkä hänen omat valmiutensa asiantuntijana ja ohjeiden antajana ovat. Näin päästään tilanteeseen, jossa yhtyeen johtaminen tapahtuu luonnollisella tapaa johdonmukaisesti, johtajan tietäessä omat heikkoutensa ja vahvuutensa, sillä musiikin kanssa töitä tehdessä omia heikkouksiaan voi olla todella vaikea naamioida. Siispä itsetuntemus kunniaan. Vaikkakin nykyään johtaminen on enenevässä määrin myös tiimityötä, yhtyeen johtajalla on hyvä olla itsetietoi-

suutta omista kyvyistään välttääkseen esimerkiksi epäselviä tehtävänantoja. Huolellisen valmistautumisen voi laskea myös osaksi itsensä johtamista, sillä tuntiessaan johdettavan materiaalin hyvin on työ tietysti paljon helpompaa. Sydänmaalakka (2009, 153) kirjoittaa kehittymisen ja kasvun, eli uudistumisen olevan itsensä johtamisen ydinasioita. Kiteytettynä uudistuminen koostuu kolmesta asiasta: se on hyvää itsetuntemusta, se on riittävää itseluottamusta ja se edellyttää reflektointitaitoa. Mielestäni ajatus sopii yksi yhteen musiikkimaailman kanssa. Ilman, että yksilö uudistuu jatkuvasti, on erittäin hankalaa pysyä mukana näinä päivinä koko ajan muuttuvan alan kanssa. Yhtyeen johtajan pitäisi olla vastaanottavainen uudistukselle myös keskellä projektia; oppiminen ja uusien asioiden ammentaminen ovat iso osa itsensä johtamista. Yhtyeen johtajan ottaessa vastaan uusia näkökulmia tulee hän samalla empaattisemmaksi hänen antamiaan ohjeita vastaanottavia henkilöitä kohtaan.

Itsensä johtamisen lähtökohdan muodostavat omat tavoitteet ja visiot. Johtaminen lähtee aina liikkeelle tavoitteista, jotka pyritään saavuttamaan mahdollisimman hyvin. Johtamisen opettelu kannattaa aloittaa itsensä johtamisesta. Se muodostaa perustan kaikelle johtamiselle. Kun perusta on hyvin rakennettu ja vakaa, sen päälle on hyvä rakentaa seuraavia tasoja. (Sydänmaalakka, 152-156.)

### 3.3 Yksilöiden johtaminen yhtyeessä

Perinteisesti johtaminen on nähty prosessina, jossa johtaja pyrkii vaikuttamaan alaisiinsa, jotta he työskentelisivät mahdollisimman tehokkaasti ja saavuttaisivat tavoitteensa (Sydänmaalakka, 156).

Yhtyeessä perinteinen hierarkiajohtaminen (Sydänmaalakka, 156) tuottaa usein liian suurta kuilua yhtyeen johtajan ja muusikoiden välille. Musiikkia tehdään lähtökohtaisesti yhdessä, eikä niin että yksi komentaa ja muut suorittavat. Yhtyeissä toteutunut johtaminen onkin mielestäni nähtävissä enemmän tiimijohtamisena, jossa johtaminen on kollektiivinen prosessi. Yhtyeen johtajan lisäksi myös johdettavien tulee olla aktiivisia työskentelytilanteessa. Johtamista tulisi tehdä yhdessä ja se on enemmän yhteistoimintaa. Usein yhtyeessä työskentelevillä soittajilla on tietyistä asioista reilusti enemmän tietoa ja taitoa kuin yhtyeen johtajalla, minkä vuoksi vuorovaikutus johtajan ja johdettavien välillä on korostetun tärkeässä asemassa verrattuna perinteiseen johtamismalliin.

Johtajan on hyvä kuunnella, mitä annettavaa johdettavilla on työskentelyyn, enemmän kuin ottaa selkeä hierarkinen asema yhtyeessä, jossa vain hänen mielipiteensä on merkittävä. Poikkeuksiakin toki löytyy ja vielä tänäkin päivänä on olemassa orkestereita, jotka ovat vahvasti johtajavetoisia. Legendan mukaan James Brown oli yhtyeenjohtajana hyvin tiukka ja konservatiivinen, eikä sallinut bändilleen juuri vapauksia. Harjoituksiin ja esiintymisiin tuli saapua tiettyä pukeutumiskoodia noudattaen, ja hänen keikoillaan väärän äänen soittanut soittaja saattoi saada esimerkiksi 50 dollarin sakon. (Gottschild, 2000) Tyyli on ajankuvallinen, koska teolliseen aikaan johtamistyyli oli hyvin käskevä, ja johtaja, oli kyseessä sitten musiikkiala tai liike-elämä, oli yleensä jopa diktaattorimaisessa asemassa. Nykyään johtamiskulttuuri on kehittynyt yleismaailmallisesti enemmän osallistavaan suuntaan ja työntekijöillä on tärkeämpi rooli johtamisen kokonaisuudessa. Johtamiseen kuuluu ”alaisten” kuunteleminen ja työskentely tapahtuu yleisesti tiimiluontoisemmin kuin James Brownin aikoihin.

Hyvä yhtyeenjohtaja on myös valmis luomaan suhteita itsestään ja omista toimintavoistaan eroavien ihmisten kanssa. Johtajan täytyy pystyä jättämään taka-alalle omat ennakkoluulonsa kohdistuen esimerkiksi johdettavan poliittiseen tai uskonnolliseen suuntautumiseen. Kun tehtävänä on saada aikaan tulosta ryhmässä, tulee johtajan ottaa tavoitteeksi synnyttää luottamussuhde sekä ryhmän jäsenten että ryhmän jäsenten ja itsensä kesken ja sivuuttaa se, mistä lähtökohdista ryhmässä työskentelevät ihmiset tulevat. Fokus kannattaa keskittää siis siihen miten ryhmä saavuttaa yhdessä halutun lopputuloksen eikä siihen keitä ryhmään kuuluu.

### 3.4 Sydänmaalakan tiimin eri tasot

Sydänmaalakan kirjassa (2009, 161-162) kuvaus tiimin johtamisesta ja tiimin eri tasoista toimii yhtyetyöskentelyyn. Tiimin peruseriaatteita ovat seuraavat kohdat:

Tiimiin kuuluu yleensä 5-20 jäsentä, ja toimintakykyisimmissä tiimeissä on 4-8 jäsentä.

Tiimin jäsenillä on toisiaan täydentävää osaamista, ja näiden osaamisten yhteisestä käytöstä syntyy synergiaetuja.

Tiimin jäsenillä on yhteinen tavoite ja selkeät päämäärät, joihin jokainen on sitoutunut.

Tiimillä on yhtenäinen toimintatapa, jota kehitetään jatkuvasti.

Tiimin jäsenet tuntevat kuuluvansa tiimiin ja kantavat vastuuta yhdessä.

Tasoja on neljä: ensimmäinen on työryhmä, jossa yksilöt eivät tunne saavansa lisähyötyä siitä, että he toimivat ryhmänä vaan jäsenten keskinäisessä vuorovai-

lutuksessa korostuu yksilöllisyys. Näkökantojen vaihto ja yhteisten päätösten teko tapahtuu lähinnä sen vuoksi, että ne auttavat kutakin jäsentä suoriutumaan oman vastuualueensa tehtävistä. Työryhmän jäsenillä on omat tavoitteet. Ryhmän vetäjä pyrkii koordinoimaan toimintaa parhaansa mukaan. Johtamistyyli on ohjaava.

Toinen taso on potentiaalinen tiimi, eli ryhmä joka pyrkii yhdessä parantamaan suoritustaan ja vuorovaikutustaitojaan. Potentiaalisen tiimin tavoitteet ja päämäärät ovat kyllä useimmiten määritelty, mutta niihin ei käytännössä sitouduta. Yhteiset pelisäännöt ovat hienosäätöä vailla. Kun ryhmän tavoitteet ja vastuu kokonaisuudesta ymmärretään, päästään lähelle todellista tiimiä. Potentiaalisessa tiimissä vetäjä ei ole vielä onnistunut luomaan yhteisvastuullisuuden tunnetta. Johtamistyyli on valmentava.

Kolmas taso on nimeltään todellinen tiimi, ja todellisesta tiimistä löytyvät ne piirteet, joilla tiimi määriteltiin edellä. Se koostuu pienestä joukosta ihmisiä, joilla on toisiaan täydentävää osaamista. Tiimin jäsenet ovat sitoutuneita yhteiseen päämäärään, tavoitteisiin ja toimintamalliin. Tiimin jäsenet ymmärtävät jäsenten erilaisuuden ja pyrkivät hyödyntämään sitä. Yhteisvastuuta kannetaan myös käytännössä, mikä näkyy muun muassa siinä, että oma osaaminen on myös muiden käytössä. Jonkun jäsenen poissaolo ei saa haavoittaa tiimiä. Tiimi on myös valmis jakamaan johtamisvastuuta. Johtamistyyli on osallistuva.

Neljäs taso on huipputiimi: Huipputiimi täyttää kaikki todellisen tiimin ehdot, mutta huipputiimin jäsenet ovat lisäksi syvästi sitoutuneita myös toistensa henkilökohtaiseen kasvuun ja menestykseen. Tällainen sitoutuminen vie tiimiä yhä korkeammalle suorituskäyrällä. Tiimin jäsenet arvostavat toisten erilaisuutta ja ottavat siitä täyden hyödyn. Huipputiimi ylittää huomattavasti muita vastaavissa olosuhteissa toimivia tiimejä parempiin suorituksiin ja ylittää sille asetetut odotukset. Johtamisvastuuta jaetaan aktiivisesti. Johtamistyyli on valtuuttava.

Rock- tai poppyhtyeeseen kuuluu normaalisti neljästä seitsemään jäsentä. Yhtyeiksi luokitellaan tietysti myös viihdeorkesterit ja big bandit joissa jäseniä on viidestätoista ylöspäin, mutta keskityn tässä työssäni kuitenkin pienyhtyeisiin.

### 3.5 Luova johtaminen

Monissa yhteyksissä törmää nykyään termiin ”luova johtaminen”. Mitä se on? Onko yhtyeen johtajan välttämättä oltava luova vai voiko hän vielä 2010-luvulla perustaa johtamisensa käskemiselle, kontrollille ja korjaamiselle? (Sydänmaalakka, 143) Tietysti luovuus on musiikkialalla lähtökohta. Muusikon on oltava luova, jotta hän pääsee ilmaissuussaan sellaiselle tasolle, joka koskettaa ihmisiä niin, että heitä kiinnostaa kuunnella muusikon tuottamaa musiikkia. Yhtyeen johtaja tarvitsee empatiakykyä muusikoita kohtaan, joten hänen tulee olla vähintäänkin samanhenkinen yhtyeen soittajien kanssa, vaikkakin hänen soittotaitonsa ei välttämättä olisi samalla tasolla yhtyeen jäsenten kanssa. Yhtyeessä toimivien muusikoiden on kuitenkin helpompi ottaa omakseen johtaja, jonka oma musiikillinen osaaminen ja luovuus on korkealla tasolla, joten luovuuden

voisi laskea perusasiaksi yhtyeen johtajan osaamisalueissa. Yhtyeen johtamisen ja liike-elämän johtamisen samankaltaisuuksia on paljon, mutta musiikkiin pätee kuitenkin aina luovuuden kunnioittaminen ja ehdoton empaattisuuden tarve johdettaessa muita. Verrattaessa yritykseen, yhtyeen peruseriaate ei ole tuloksen tekeminen, vaan toiminta pohjautuu luovuudelle.

Luovaan johtamiseen yhdistetään usein termejä kuten ”laatikon ulkopuolelta ajattelu” tai ”innovaatiojohtaminen”. Kuinka yhtyeen johtaja pystyisi saavuttamaan tilanteen, jossa yhtye toimii eri tavoin kuin perinteisesti musiikkimaailmassa on toimittu ja onko se ylipäättänsä tarpeellista? Luovaan johtamiseen kuuluu tärkeänä osana ajattelutapa, jossa ongelmaan ei ole yhtä tiettyä oikeaa vastausta, on vain monia erilaisia ratkaisumahdollisuuksia. Stimuloidakseen työyhteisöä luovempaan työskentelytapaan johtajan olisi hyvä antaa myös omasta mielestään huonojen ideoiden päästä välillä suodattimensa läpi, jolloin hän päästää itsensä ajattelemaan laatikkonsa ulkopuolelta ja mahdollisesti oppii uuden tavan toimia. (Corazza, 2014)

Innovaatiojohtaminen on johtamisoppi, jonka mukaan työntekijät tulee nähdä yksilöinä, jotka oppivat, kehittyvät ja haluavat käyttää asiantuntemustaan. Innovaatiot eri muodoissaan ovat luontainen keino toteuttaa yritysten orgaanista kasvua. (Mäntyneva 2012) Luova yhtyeenjohtaja on henkilö, joka omalla esimerkillään kannustaa yhtyeen jäseniä kokeilemaan rajojaan saaden sitä kautta yhtyeensä tuottamaan musiikkia mahdollisesti ennenkuulemattomalla tavalla. Tähän kuuluu esimerkiksi genererajojen ylittäminen, vapauksien antaminen soittotilanteessa ja moni-instrumentalismiin kannustaminen. Yhtyeitäkin on kuitenkin monenlaisia ja varsinkin monia eri yhtyeitä johtavan henkilön, esimerkiksi opettajan tai kapellimestarin, kannattaa miettiä etukäteen missä tilanteissa saattaa olla aiheellista pysyä turvalliseksi todetuissa menettelytavoissa. Innovaatiojohtaminen on kuitenkin mielestäni peruslähtökohta nykyaikaiselle yhtyeenjohtajalle, sillä vain kokeilemalla uutta voi syntyä jotain uutta, ja musiikki elää uuden kokeilemisestä.

### 3.6 Arto Hiltusen viisi E:tä

Empaattinen
Ennustettava

Elastinen
Energinen
Eettinen

Puhuessani esimerkiksi ystäväni kanssa heidän töistään ja työyhteisöistään, tulee aiheeksi usein joku työpaikalla esimiesasemassa oleva henkilö, josta ihmiset eivät yksinkertaisesti pidä. Johtajan työskentelystä tulee huomattavasti helpompaa, jos hän on persoonana helposti lähestyttävä ja ennustettava. Tutkimusten mukaan yksi suurimpia syitä suomalaisten työpaikan vaihtoon on oman esimiehen toiminta. Helsingin Sanomien artikkelissa S-ryhmän entinen pääjohtaja Arto Hiltunen kertoo mietteitään hyvästä johtamisesta ja ne soveltuvat mielestäni hyvin monelle eri alalle. "*Empaattisuus* tarkoittaa, että johtaja aistii ja ymmärtää, mitä johdettavan alaisen tai muun sidosryhmän päässä liikkuu. Sopeuttaa johtamistilanteen toisen ihmisen ajatusmaailmaan ja arvoihin. Vain niin johtaja pystyy muodostamaan kokonaiskuvan johtamistilanteesta". (Vasama, 2015) Empaattisuuden tärkeydestä puhuinkin enemmän aikaisemmissa kappaleissa.

*Ennustettavuudella* on suuri vaikutus jo siihen, missä tunnelmissa työyhteisö saapuu töihin ja miten se tekee tulosta. Jos johtajan käyttäytymistä on vaikea ennustaa, ovat työntekijät helposti jatkuvasti varpaillaan tai jopa peloissaan. Yhtyeen johtaja saavuttaa myös luonnollisesti parempia tuloksia, jos yhtyeen jäsenet pystyvät suunnilleen ennakoimaan hänen tekemisiään ja johtamistyyliään. Tällöin jäsenten on helppo nähdä senhetkistä tilannetta pidemmälle ja mahdollisesti tehdä asioita ennakkoon. Ennustettavuus luo myös edellytykset miellyttävälle ja turvalliselle työskentely-ympäristölle. Ennustettavuus on saavutettavissa suhteellisen helposti, koska jo ajoissa oleminen ja harjoittelun selkeä strukturointi luovat yhtyeen jäsenille illuusion ennustettavissa olevasta johtajasta.

Johtajan täytyy olla *elastinen* eli joustava; "Aiemmin valittua linjaa pitää voida tarvittaessa myös muuttaa, mutta silloin muutokset on pystyttävä perustelemaan." Yhtyetyöskentelyssä joustavuudella ja myös kärsivällisyydellä on suuri merkitys. Yleinen totuus muusikoista on se, että monet heistä elävät esimerkiksi täysin oman aikakäsityksensä mukaan. Toki tällaisten henkilöiden työllistymismahdollisuudet ovat selkeästi heikot kuin täsmällisten kollegojensa. Usein tilanne yhtyeessä on kuitenkin se, että esi-

merkiksi koko ajan myöhässä oleva kitaristi on niin yliverlainen muusikko, että hänen korvaamisensa on mahdotonta. Tällöin yhtyeen johtajan saattaa olla välttämätöntä osata katsoa joitain asioita sormien läpi sekä antaa joustoa sovitusta aikatauluista; kitaristi kuitenkin saapui paikalle ja kannattelee yhtyeen taiteellista kokonaisuutta soittotaidoillaan.

Hyvän johtajan tulee olla *energinen* motivoitakseen työyhteisöä. Jos johtaja vaipuu vain voivottelemaan asioiden mahdottomuudella ja vaipuu toivottomuuteen, vaikuttaa se nopeasti myös ympäröiviin ihmisiin. Yhden ihmisen hyvällä energialla on yllättävän suuri vaikutus varsinkin pienessä ryhmässä tapahtuvaan työskentelyyn, johon yhtye-työskentely tietysti lukeutuu. Yhtyeissä jo yhden henkilön huono päivä saattaa vaikuttaa bänditreenien yleiseen tunnelmaan riippumatta henkilön asemasta yhtyeessä. Hyvä johtaja ei tuo omia negatiivisia mielialojaan työtilanteeseen vaikka mikä olisi; ne pitää oppia purkamaan jossain muualla.

Viidentenä kohtana Hiltunen tuo esiin *eettisyyden*, jota pidetään tekstissä monitahoisimpana osana hyvää johtajuutta. ”On selvää, että hyvän pomon on oltava rehellinen, avoin, tasapuolinen, noudatettava lakeja ja sääntöjä. Mutta onko eettistä se, että pomo palkitsee yhtä työntekijää ja toista ei, vaikka molemmat ovat puurtaneet samalla lailla mutta toisen vastuualue vain sattuu siinä tilanteessa menestymään paremmin?”

”Hiltunen huomauttaa, että asioihin löytyy usein monta näkökulmaa. Johtajia voidaan esimerkiksi rahapalkkioilla kannustaa tekemään työyhteisön kannalta välttämättömiä ratkaisuja, mutta irtisanottavien kannalta johdon palkkiot ovat kohutuuttomia, epäeettisiä ja epäloogisia.

Siksi hyvältä pomolta vaaditaan erityisesti vaikeina aikoina herkkyyttä aistia sitä, miltä asiat alaisten ja ulkopuolisten silmissä näyttävät. Sillä juuri epäloogisuus on pomon pahimpia kompastuskiviä.” (Vasama, 2015.)



## 4 Yhtyetyöskentely

### 4.1 Yhtyetyöskentelyn määritelmä

Bändisoitto (ja yhtyetyöskentely muutenkin) on toimintaa, jossa useampi soittaja tuottaa musiikkia soittamalla samanaikaisesti. Bändissä esiintyy kokemuksen mukaan lähinnä kahdenlaista dynamiikkaa. On musiikillista dynamiikkaa eli kuka soittaa mitä, milloin ja miten kovaa sekä ryhmadynamiikkaa, eli ketkä ovat soittotilanteessa vetovastuussa ja ketkä peesaavat. Ryhmadynamiikassa on olennaista myös se, ketä kuunnellaan ja kunnioitetaan päätöksenteossa enemmän kuin jotain toista. Musiikillinen dynamiikka voi kehittyä vain tiettyyn pisteeseen asti, jonka jälkeen ryhmadynamiikan vaikutus astuu kuvioihin. Jos soittajat eivät viihdy keskenään eikä roolien jako yhtyeessä ole selkeä, kuuluu se valitettavasti usein myös yleisölle.

### 4.2 Yhtyeen muodostuminen ja muovautuminen

Yhtyeitä voi muodostua monella tavalla. Perinteisesti yhtyeen muodostaa kaveriporukka, joka päättää aloittaa soittamisen yhdessä. Tällainen ryhmä saattaa olla dynamiikaltaan haastava tapaus, sillä bändin jäsenten tulee jossain vaiheessa muovautua tiettyihin rooleihin ryhmässä, eikä tämä ole välttämättä kaikille luonnollista. Historia tuntee lukemattomia tapauksia, joissa bändi on hajonnut sisäisiin ristiriitoihin nimenomaan roolituksen tuomista syistä. Olen huomannut, että siinä vaiheessa, kun kavereiden kesken toimiva yhtye alkaa toimimaan ammattimaisemmin, tulee mahdollisimman monista käytännöistä sopia etukäteen perusasioista lähtien, jotta kiistatilanteissa olisi valmiit toimintamallit olemassa. Kiistatilanteita voi syntyä keikkabussin makuupaikkojen valitsemisjärjestyksestä roudaamiseen ja aikatauluista kiinni pitämiseen. Säännöt ovat tärkeitä, sillä kun esimerkiksi joku yhtyeen jäsenistä myöhästyy joka kerta bänditreenistä, alkaa se ajan kanssa tuottamaan väistämättä ristiriitoja, vaikka asiaan lähtökohteisesti suhtauduttaisiinkin huumorilla. Kaveriporukassa on esimerkiksi hyvin vaikea antaa potkuja jäsenelle, joten selvät pelisäännöt ovat helppo ratkaisu moniin ongelmiin. Ystävistä kootun yhtyeen johtajan kannattaa heti aluksi, niin vaikealta kuin se kuulostaakin ja tuntuukin, yrittää opetella erottelemaan ystävyysuhteet ja työnteko toisistaan. Vaikka välillä voi tuntua siltä, että on ottanut vaikean henkilön roolin niskoilleen, on

johdonmukaisen toimintakulttuurin ylläpitämiseksi välillä otettava asioihin ja potentiaaliin epäkohtiin jyrkästikin kantaa.

Usein käy myös niin, että henkilö on tehnyt itse kappaleita ja haluaisi soittaa niitä bändin kanssa. Tällöin kappaleet tehnyt henkilö yleensä kartoittaa kontaktejaan sopivien soittajien löytämiseksi. Kutsutaan kappaleiden tekijää tässä artistiksi. Artisti löytää soittajat ja perustaa bändin. Tässä tilanteessa artisti on lähtötilanteessa selkeä yhtyeen johtaja. Artistin perustamaa yhtyettä voidaan kutsua yhtyeeksi, mutta sillä on kuitenkin selkeä johtohahmo, joka pitää yhtyeen musiikillisesti kasassa. Tällainen työyhteisö on instanssina olemassa todennäköisesti pisimmän ajan, sillä yhtyeen soittajilla ei varsinaisesti ole fundamentaalista merkitystä, vaan musiikin yhtyeelle tuottanut henkilö on se, jonka kautta yhtye hengittää. Soittajat voivat siis vaihtua, mutta kokonaiskuva artistista pysyy samana. Siinä vaiheessa, kun artistin tekemä musiikki saa kuulijoita, keikka- tahti tiivistyy ja kuvioissa on taho, jolla on artistia kohtaan kaupallinen intressi, ei yhtyeen jäsenillä ole paljoakaan merkitystä, kunhan kuluttajat saavat nähdä ja kuulla artistia. Tietynlaiset soittajat saavat tietysti biisit toimimaan paremmin kuin toiset, mutta laajemmassa skaalassa ajateltuna sillä ei ole suurtakaan merkitystä.

Artisti toimii yhtyeen voimavarana ja päättää yleensä yhdessä levy-yhtiönsä kanssa kuinka hänen live-esiintymisensä tehdään ja bändiin otetaan soittajia sen mukaan, miten livepuoli saadaan toimimaan parhaiten sekä soitannollisesti että kustannustehokkaasti. Tällaisissa yhtyeissä artisti voi itse toimia yhtyeen johtajana tai vaihtoehtoisesti yhtyeen sisältä voidaan valita ns. Musical Director (MD). MD:n käyttäminen on yleistä varsinkin isompien artistien yhtyeissä, joissa yhtyeen koko on suurempi ja johdettavaa ja sovitettavaa on runsaasti. Suomessa MD löytyy esimerkiksi Cheekin livekokoonpanosta. Silloin yhtyeessä johtamisvastuu on delegoitu yhtyeen sisälle, artistin säilyttäessä kuitenkin lopullisen päätösvaltansa. MD tekee sovituksia ja treenauttaa yhtyettä, mutta artistilla on valta päättää, toimitaanko lopulta MD:n ehdottamalla tavalla.

#### 4.3 Belbinin tiimiroolit

Tutkija ja johtamisteoreetikko Meredith Belbin kehitti 1970-luvun lopussa teorian tiimin jäsenten rooleista. Hän tutki eri tiimien ja niiden johtajien työskentelytapoja ja teetätti heillä erilaisia testejä, toiset hyvin tunnettuja ja toiset Belbinin itsensä kehittämiä. Tutkimuksen tuloksena syntyi johtopäätös, että menestyvän tiimin kokoamisessa kannat-

taa pitää lähtökohtana käytökseltään hieman toisistaan eriävien ihmistyyppien tasapainoa mahdollisimman intellektuellien jäsenten hankkimisen sijaan. Hän identifioi tiimiin yhdeksän erilaista roolia, joihin ihmiset yleensä työtiimeissä sijoittuvat. Roolit ovat arvioija, asiantuntija, diplomaatti, kokooja, keksijä, takoja, tiedustelija, tekijä ja viimeistelijä. Teorian mukaan menestyvän tiimin tulisi omaksua ainakin välillisesti jokainen näistä yhdeksästä roolista. Normaalisti suurin osa ihmisistä on sinut kahden tai kolmen roolin kanssa ja pystyy tarvittaessa suoriutumaan muutamasta lisäroolista.

Arvioijan vahvuus on loogisessa päättelykyvyssä. Hän tekee puolueettomia päättelyitä ja arvioita varmojen ratkaisujen aikaansaamiseksi. Strategisuus ja arvostelukyky ovat arvioijan ehdottomia vahvuuksia, kun taas ylikriittisyys ja kyvyttömyys inspiroida muita ovat tiimin etenemisen kannalta hankalia ominaisuuksia.

Asiantuntija tuo syvempää tietämystä tiimin senhetkiseen fokukseen. Hän on itsenäinen ja oma-aloitteinen työskentelijä, jolla on erityistä tietoa ja taitoa tavoitteen saavuttamiseksi. Kapeakatseinen lähestymistapa asioihin sekä liiallinen yksityiskohtiin tarttuminen ovat asiantuntijan hidasteena.

Diplomaatti auttaa ominaisuuksillaan tiimiä parempaan yhteistyöhön keskenään. Hän on kannustava, hyvä toimimaan muiden ihmisten kanssa sekä sovittelunhaluinen. Päättämättömyys ja vaikeiden tilanteiden välttely ovat diplomaatin heikkoja kohtia. Hän saattaa epäröidä epäsuosittujen päätösten tekemistä.

Kokooja on hyvä hahmottamaan tiimin jäsenten vahvuuksia ja heikkouksia, sekä delegoimaan erilaisia tehtäviä jäsenille heidän ominaisuuksiensa pohjalta. Kokooja on itsevarma ja kypsä henkilö, joka auttaa panoksellaan tiimiä selviytymään ryhmänä päämääräänsä. Heikkoutenaan kokooja saattaa delegoida itseltään liikaa tehtäviä muille ja hänet voidaan nähdä myös manipulatiivisena henkilönä.

Keksijä on hyvin luova henkilö, jolla on hyvän mielikuvituksensa vuoksi kyky ratkaista ongelmia uusilla tavoilla. Keksijä on idearikas sekä luovii ratkaisuja vaikeisiin ongelmiin eikä rajoita ajatteluaan perinteisten kaavojen mukaan. Käytännön asiat ovat keksijälle usein haasteellisia ja hän on usein liian mietteisään kommunikoidakseen selkeästi.

Takoja pitää innostavalla ja tehokkaalla asenteellaan tiimin aktiivisena ja huolehtii fokuksen säilymisestä olennaisessa. Hän haastaa muita ja on dynaaminen tiimin jäsen. Takoja pääsee mahdollisten esteiden yli päämäärätietoisena asenteensa avulla. Saattaa provosoitua helposti sekä turhautua mahdollisiin hidasteisiin ja haittatekijöihin ja tuo tällöin mielipiteensä ilmi selkeästi, mikä saattaa välillä aiheuttaa ristiriitaisia tunteita muissa tiimin jäsenissä.

Tiedustelija etsii hyvänä verkostoitujana tiimille uusia ideoita ja mahdollisuuksia. Hän on ulospäinsuuntautunut ja innostunut persoona, joka tutkii mahdollisuuksia ja hankkii kontakteja. Tiedustelija saattaa olla ylioptimistinen ja menettää kiinnostuksensa uutta asiaa kohtaan alkuinnostuksen laantuessa.

Tekijä omaa hyvän organisointikyvyn ja häntä tarvitaan tiimissä toimivan strategian suunnitteluun ja sen eteenpäinviemiseen. Tekijä on luotettava, käytännönläheinen ja tehokas tiiminjäsen joka tekee ideoista tekoja. Joustamattomuus ja hidas reagointi uusiin mahdollisuuksiin ovat tekijän hidasteena.

Viimeistelijä on vahvimmillaan projektien loppuvaiheessa laadunvalvonnassa ja muilta huomaamatta jääneiden virheiden minimoinnissa. Viimeistelijä on tunnollinen ja työskentelee hyvin paineen alla. Viimeistelijällä on taipumusta kohtuuttomaan asioiden huolehtimiseen. Viimeistelijä saattaa viedä perfektionisminsa äärimmäisyyksiin.

#### 4.4 Päämäärät yhteytyöskentelyssä

Pyrittäessä yhteytoiminnassa johonkin tulokseen, tärkeä asia yhtyettä perustaessa ja johtaessa on suunnitelman olemassaolo. Harjoittelu ja bänditoiminta ylipääntensä pohjautuu vahvasti sille, että on jokin konkreettinen asia jota varten treenataan, muuten motivaatio kuihtuu helposti. Helppo maali on esimerkiksi keikka tai levytys, mutta vaikkapa mukava yhdessäolo riittää jo suunnitelmaksi, kunhan kaikki ovat samalla viivalla siitä mikä lopputulos suunnitelmalla on.

Yhtyeen johtajalla on merkittävä osa siinä, että hän saa yhtyeen jäsenet tiedostamaan mihin yhtye tähtää ja pitää huolta siitä, että tähtäimeen päästään mahdollisimman tehokkaasti. Esimerkkinä voisin käyttää johtamaani yhtyettä koulumme yhtyepedagogiikan kurssilla, jossa soittajat tulivat harrastamaan musiikkia lähtökohtana päästä kehit-

tymään yhtyesoittajana, mikä olisi tietysti jo yksinkin voinut riittää motivaattoriksi. Syksyn periodista tuli huomattavasti motivoivampi, kun saimme vuoden loppuun esiintymisen koulullemme. Näin harjoittelu keskittyi lopulta muutamaankappaleeseen, joista tuli yhtyeelle projekti, jossa kaikki olivat täysillä mukana. Harjoituksista ei juuri lintsattu tai myöhästetty ja toiminnasta tuli luonnollisesti systemaattista.

Olen itse ollut bändeissä, joiden toiminta on jossain vaiheessa ollut päämäärätöntä, jolloin löysin itseni huomaamatta ajattelemasta toiminnan tarkoitusta. Yhtyeen johtajan inspiroiva toiminta auttaa päämäärän hahmottamisessa ja sitä kohti työskentelyssä. ”Miksi yhtyeemme on olemassa?” Yhtyeen löytäessä johtajansa kanssa vastauksen tähän kysymykseen, on toiminnalla päämäärä, yhtyetyöskentelyllä tarkoitus eikä motivaation löytyminen ole enää vaikeaa.

#### 4.5 Yhtyeen säännöt ja sosiaaliset normit

Ajatellessamme yhtyettä sosiaalipsykologisesta näkökulmasta, on yhtyeessä hyvä olla olemassa tietyt sosiaaliset normit ja säännöt, jotka ohjaavat, koordinoivat ja kontrolloivat jäsentensä toimintaa. Normien sisältö riippuu ryhmän tavoitteista. On mielekästä, että normeja on, koska ne edistävät päämäärien saavuttamista. (Pirttilä-Backman, Lahikainen 2001, 160) Tästä hyvin yksinkertaisena esimerkkinä vaikkapa omassa yhtyeessäni käytössä oleva sakkosysteemi. Jos yhtyeen jäsen myöhästyy harjoituksista tai keikalle lähdöstä, tulee hänen lahjoittaa tietty summa rahaa yhtyeen sakkokassaan.

Yhtyeeseen syntyy myös sosiaalisia rooleja kuten mihin tahansa muuhunkin ryhmään. Joku yhtyeen jäsen on syrjäänvetäytyvämpi jonkun taas ollessa koko ajan äänessä, joku on käytännönläheisempi ja joku maalailee pilvilinnoja taivaalle tuon tuosta. Yhtyeessä on luonnollisesti sosiometrinen roolien (johtaja, yhtyeen jäsen yms.) lisäksi rooleja kuten laulaja, kitaristi, basisti, laulun tekijä, jotka yhdistettynä sosiometriin rooleihin tekevät ryhmän jäsenistä yhtyeeseen tietynlaiset osat. Sosiometriä ja ennalta määriteltyjä rooleja yhdistämällä syntyy esimerkiksi hiukan syrjäänvetäytyvä ja tunteellinen laulaja, huomionhaluinen kitaristi, hiljainen, mutta tarkka basisti tai yli-innokas rumpali. Yhtyeen johtajan täytyy olla tarkkaavainen havaitakseen nämä roolit, jotta yhtyeestä voi saada vielä enemmän irti; jos johtaja haluaa tehdä yhtyeestä muutakin kuin musiikkia soittavan ryhmän, muodostuu juuri tällaisista roolikokonaisuuksista yleisölle tarinoita, jotka vetävät heitä puoleensa.

#### 4.6 Yhtye asiantuntijaorganisaationa

Sijoittaisin yhtyeen erilaisten organisaatiomallien kartalla asiantuntijaorganisaatioiden joukkoon.

”Asiantuntijaorganisaatiolla tarkoitetaan useimmiten yritystä, joka myy lähinnä tietoa ja ratkaisuja asiakkaiden monenlaisiin ongelmiin. Henkilöstön osaamis- ja koulutustaso on näissä organisaatioissa yleensä korkea” . (Vilanen, 2012.)

Tällaisessa organisaatiossa voi syntyä tilanteita, joissa niin sanotuilla alaisilla on joissain asioissa enemmän tietoa ja asiantuntemusta kuin johtajalla. Asiantuntijaorganisaatiossa on tavallista, että henkilöstön keskuudesta nousee esiin useita epävirallisia johtajia, jotka ottavat vetovastuita omilla erityisosaamisalueillaan.

Yhtyeessä tällainen tilanne on arkipäiväinen. Varsinkin kun tarkastellaan ammattimaisesti työskenteleviä yhtyeitä, on jokaisella yhtyeen jäsenellä yleensä vahva oma tehtävänsä, josta suoriutumiseen tarvitaan ominaisuuksia, joita ei välttämättä löydy keneltäkään muulta. Voi ajatella, että yhtyeessä jokainen soittaja on oman alueensa johtaja. On yhtyeitä, joiden jäsenet ovat nousseet legendoiksi nimenomaan oman soittimensa hallitsijoina. Red Hot Chili Peppers -yhtyeen jokainen jäsen on saavuttanut maailmanlaajuisesti muusikoiden keskuudessa aseman, jossa heidän soittoaan pidetään ainutlaatuisena ja heitä jäljitellään. RHCP on toki esimerkkinä aivan omaa luokkaansa, mutta samalla tavalla voi ajatella perusdynamiikan muodostumista yhtyeeseen; jokainen jäsen on lähtökohtaisesti tässä yhteisössä oman instrumenttinsa mestari, jota kunnioitetaan muiden soittajien toimesta, eikä hänen toimintaansa juuri puututa muulla tavoin kuin yhtyeen yhteissoundin hiomisen kannalta olennaisten asioiden osalta.

Johtajan rooli asiantuntijaorganisaation lailla toimivassa yhtyeessä on hienovarainen. Jokaisen soittajan tulee antaa toteuttaa itseään siihen asti, kun se tuo yhtyeen haettuun yhteisointiin lisäarvoa. Vaikka tällaisessa yhtyeessä johtajan rooli ei välttämättä ole näkyvä, tarvitsee hän silti kokemusta esimerkiksi musiikillisten asioiden ja epäkohtien havaitsemiseen sekä selkeän kokonaiskuvan siitä, miltä yhtyeen tulisi ja kannattaisi kuulostaa. Myös asioihin tarttuminen, korjausliikkeiden tekeminen ja niistä puhuminen tulisi muotoilla niin, että yhtyeestä tuntuu että työtä tehtiin lopulta yhdessä eikä pelkästään johtajan mielipiteen mukaisesti.

## 5 Käytännön esimerkkejä

### 5.1 Pentti Sydänmaalakan eri tiimitasot yhtyeissä

Kun Sydänmaalakan esittelemiä tiimin eri tasoja vertaa erilaisiin pienyhtyeisiin, voisi työryhmätasoa kuvastaa bilekeikalle lähtevällä ”kokoelmabändillä” eli yhtyeelle, joka on koottu soittamaan keikka vain yhtenä iltana. Kokoelmabändissä soittajat saattavat tavata ensimmäisen kerran vasta keikkapaikalla. Keikalla soitettavat kappaleet on sovittu etukäteen ja jokainen pyrkii suoriutumaan tehtävästään parhaansa mukaan. Joku tämän kaltaisen yhtyeen jäsenistä on koonnut yhtyeen keikkaa varten ja hänellä on yleensä koordinoituvastuu, johon kuuluu yhteydenpito tilaajaan, biisilistan tekeminen ja porukan kokoaminen.

Potentiaalinen tiimi voisi olla yhtye, joka treenaa säännöllisesti, mutta jonka jäsenillä ei ole kiinnostusta kehittää yhtyeen toimintaa pitkäjänteisesti. Tällaiset yhtyeet liittyvät yleensä lähinnä musiikin harrastamiseen ilman sen suurempia tavoitteita. Tavoite voi toki olla esimerkiksi materiaalin harjoittelu tunnin pituista esiintymistä varten, mutta varsinaista keikkaa ei välttämättä ole missään vaiheessa edes tarkoitus järjestää. Yhtyeen jäsenet ovat tyytyväisiä soitteluun keskenään harrastusmielessä eivätkä koe tarpeelliseksi ottaa yhteytoimintaa sen totisemmin. Tämänkaltaisilla yhtyeillä on myös yleensä huonoin elinajanodote, koska ilman konkreettista johtajuutta tai päämäärätietoisuutta kiinnostus yhteytoimintaa kohtaan hiipuu luonnollisesti.

Todellinen tiimi vastaa tavoitteellisen yhteytoiminnan lähtökohtaa, jossa joukko ihmisiä, haluaa yhteisellä soittotoiminnallaan pyrkiä kohti yhteistä päämäärää. Helppo esimerkki tällaisesta yhtyeestä on mikä tahansa Metropolia pop/jazzin workshop –yhtye, joka tähtää lukukausittaisella periodillaan esiintymiseen. Tiimin jäseniä sitoo toisiinsa pyrkimys saada harjoiteltava materiaali mahdollisimman hyvään kuntoon ja lähes aina jäsenet myös täydentävät omia puutteitaan toisten osaamisella. Periodin alussa käydään läpi yhteiset tavoitteet sekä aloitetaan ohjelmiston suunnittelu. Jokaisen soittajan vahvuuksia pyritään hyödyntämään ottaen samalla huomioon myös soittajien heikkoudet.

Huipputiimin termiä voi soveltaa yhtyeisiin, jotka ovat syntyneet soittajien omasta tahdosta perustaa yhtye ja sitä kautta kehittyneet sitoutumisen ja perusteellisen työnteon kautta organisaatioiksi, joissa jokainen jäsen on lähtökohtaisesti korvaamaton. Yhtyeen

jäsenillä on vahvaa omaa osaamista, jota muilla saman instrumentin soittajilla ei ole. Tämä tekee heistä yhtyeen oman soundin säilyttämisen kannalta korvaamattomia. Yhtyeen oma soundi on saavutettu juuri soittajien sitoutumisen kautta. Usein huipputiimin kriteerit täyttävissä yhtyeissä jäsenet ovat suoraan sitoutuneita toistensa henkilökohtaiseen kasvuun ja menestykseen. Jos yhtyeestä tulee menestynyt millä tahansa mittarilla, on se poikkeuksetta yhtyeen jäsenten toisilleen antaman tuen tulosta.

Huipputiimi voidaan koota myös artistin ympärille. Tällöin kasataan parhaista saatavilla olevista muusikoista yhteensopivin ryhmä olemaan osa artistin laatimaa showta. Tässä mallissa työskentelevät muusikot pyrkivät omalla panoksellaan ja sitoutumisellaan vaikuttamaan kaikkien työnteon mielekkyyteen, vaikka heillä ei olisikaan samalla tavalla henkilökohtaista sidettä yhtyeeseen.

Näkisin omalla yhtyesoittajan urallani kohdanneeni yhtyeissä Sydänmaalakan tiimitasoista ainakin kohdat 2-4. Tämänhetkinen yhtyeeni on kehittynyt vuosien aikana potentiaalisesta tiimistä, jossa on tavoitteita ja päämääriä, mutta sitoutumisaste ja pelisäännöt ovat vielä suhteellisen heikolla pohjalla todellisen tiimin kautta huipputiimiksi, jossa yhtyeen jäsenet ovat täysin sitoutuneita työskentelyyn juuri siinä tiimissä eli yhtyeessä. Sitoutuminen tarkoittaa myös sitä, että ryhmän jäsenet ovat suorassa vaikutuksessa toistensa henkilökohtaiseen kasvuun ja menestykseen. Siinä vaiheessa kun yhtye alkaa tuottaa varteenotettavaa elinkeinoa jäsenilleen on musiikkialalla yleensä kyseessä Sydänmaalakan asteikolla huipputiimi. Tällainen yhtye on jatkuvasti riippuvainen jäsentensä panostuksen määrästä ja työskentelee tehdäkseen jotain, millä erottuisi suuresta musiikkimassasta, jota tänä päivänä julkaistaan viikoittain. Saavuttaakseen tällaisen aseman on yhtyeen oltava koko ajan askeleen edellä muita ja löydettävä oma tapansa ilmaista itseään, joka on taas sitoutumisen, luovuuden ja järkevän ajankäytön tulosta. Ihanneltilanteessa tällaisessa yhtyeessä vallitsee hyvä työnjako yhtyeen jäsenten kesken hyödyntäen heidän vahvuusalueitaan. Esimerkiksi omassa yhtyeessäni olen osakeyhtiömme varatoimitusjohtaja ja saatan tehdä välillä fanituotteiden inventaarioita tai hoitaa muita pienempiä juoksevia asioita. Musiikkialan huipputiimissä huomio yleensä kiinnittyy pelkkien hyvien kappaleiden tai artistin vetovoiman lisäksi myös yksityiskohtiin äänitteissä ja live-tilanteessa musiikillisista yksityiskohdista toimivaan yhtyedynamiikkaan.



## 5.2 Belbinin tiimiroolit musiikin tekemisessä ja yhteytoiminnassa

Luvussa 4.3 esittelemäni Belbinin tiimiroolit ovat mielenkiintoinen näkökulma yhtyeen perustoimintaan. Tässä kappaleessa avaan rooli kerrallaan hieman sitä, miten ne voivat näkyä käytännössä. Tämän teorian tuntemus on hyödyllistä jo olemassa olevan yhtyeen eri roolien hahmottamiseen.

Biisinkirjoitus, uusien kappaleiden esitleminen yhtyeen muille jäsenille tai levy-yhtiölle ja niiden viimeistely vaativat arvioijan puolueetonta päättelykykyä ja taitoa katsoa kappaletta ulkopuolisen silmin. Jos yhtyeestä ei löydy luonnollisesti henkilöä, joka toimii arvioijan roolissa, olisi tämä rooli hyvä täyttää ulkopuolelta. Levy-yhtiöiden alla toimivat yhtyeet saavat yhtyeen ulkopuolista puolueetonta näkökulmaa esimerkiksi A&R:ltä ja ”itsenäisten” yhtyeiden kannattaa kuunteluttaa musiikkia ulkopuolisilla henkilöillä.

Asiantuntijan rooli vaihtelee sen mukaan, missä yhtyeen kulloinenkin fokus on. Kiertueella asiantuntija yleensä ottaa luonnollisesti vastuuta esimerkiksi matka-aikojen arvioinnissa, settilistojen tekemisessä ja keikkapaikkojen käytännön asioiden hoitamisessa. Musiikkia julkaistessa esiintyy taas erilaista asiantuntijuutta; tällöin tähän rooliin taipuvainen yhtyeen jäsen saattaa viilata vaikkapa ärsyttävyyteen asti jotain kappaleen tuotantoon liittyvää pikkuseikkaa. Hänen panoksensa on kuitenkin kappaleen lopputuloksen kannalta tärkeä.

Diplomaatti on yhtyeharjoituksissa henkilö, joka on valmis tekemään kompromisseja jäsenten välisten ehdotusten väliltä. Hän sovittelee ratkaisun, jossa kahden eriävän mielipiteen omaavan henkilön ehdotuksista tehdään molemmille sopiva malli ja työskentely voi jatkua sovussa. Jos yhtyeen jäsenten välille syntyy erimielisyyksiä missä vain työvaiheessa, on diplomaatti se tyyppi joka on ensimmäisenä keksimässä molempia osapuolia hyödyttäviä ratkaisuja. Diplomaatin kädenjälki näkyy oikeastaan kaikissa yhtyeen toimintavaiheissa biisinkirjoituksesta tuotantoon ja kiertueisiin asti.

Kokooja kehittää yhtyeelle rutiineja. Rutiinit ovat kaikkea roudaamisesta lavalla olemiseen. Kokoojan vahvuutena on kyky nähdä yhtyeen jäsenten taipumukset ja vahvuudet eri tilanteissa ja ehdottaa toimintamalleja niiden perusteella. Loppujen lopuksi yhtyeissä kuitenkin harvemmin esiintyy kokoojan roolissa olevaa henkilöä, vaan takoja/tekijän ja diplomaatin panos hoitaa samalla kokoojankin ”osuuden”. Ainoastaan silloin, kun yhty-

een jäsenten työnkuvat eivät muodostu luonnollisesti, on jonkun tarpeen ottaa harteilleen kokoojan rooli.

Yhtyeen perinpohjainen tarkoitus eli musiikin tekeminen ja esittäminen lepää hyvin vahvasti keksijän tuoman panoksen ympärillä. Keksijä luo uutta ja saa ideoita yhtyeen seuraavia askeleita silmälläpitäen ja tekee yhtyeestä erilaisen muihin nähden. Keksijä saattaa helposti eristäytyä yhtyeen normaalista arjesta, sillä hän elää usein omassa maailmassaan.

Takojan ja tekijän roolit omaksuu yhtyeessä usein sama henkilö. Hän on yhtyeen moottori, joka pitää lankoja käsissään ja pitää suhteita yllä. Juurikin päämäärätietoiset yhtyeet tarvitsevat joukkoihinsa takoja/tekijän, jolloin mahdollisten muiden osapuolten tullessa mukaan kuvioihin on kommunikointi yhtyeen ja ulkopuolisen tahojen välillä mahdollisimman mutkatonta. Hänen voi olla vaikea luottaa muihin yhtyeen jäseniin, jolloin asioita kasautuu helposti liikaa yhden henkilön käsiin. Tällöin yhteistyö kokoojan kanssa voi olla ratkaisu. Tekijä/takoja kuitenkin tarvitsee impulssin yhteistyölle joltain muulta yhtyeen jäseneltä.

Tiedustelijaa yhtye tarvitsee luonnollisesti verkostoitumiseen. Hyvät sosiaaliset taidot omaava tiedustelija saa hoidettua yhtyeelle esiintymisiä ja potentiaalista kuulijakuntaa sekä arvokkaita kontakteja musiikin julkaisemista varten. Musiikkibisneksessä yhtyeisiin yhdistetään usein bändin ulkopuolelta tiedustelijan roolia edustava henkilö esimerkiksi promoottorin tai keikkamyynnin asemassa.

Viimeistelijällä on sanottavaa yhtyeen soundin hiomiseen sekä yhdessä arvioijan kanssa kappaleiden lopullisen muodon aikaansaamiseen. Viimeistelijä haluaa pusertaa bändistä irti omasta mielestään ulospäin mielekkäältä tuntuvan kokonaisuuden ja on yleensä kärkeä sanomaan omia mielipiteitään sekä pohtii asioita perinpohjaisesti.

### 5.3 Roope Salminen & Koirat

Perustimme syksyllä 2010 kahdeksanhenkisen ystäväporukkamme kanssa yhtyeen, jonka tarkoituksena oli tehdä yksi keikka saman vuoden joulukuun alussa. Yhtyeen varsinainen perustaja on kosketinsoittajamme, joka kutsui porukan koolle ja järjesti ensimmäiset treenit. Soitimme keikan, jonka jälkeen tiesimme nopeasti että yhtyeen

tarina ei ollut siinä. Meidät tilattiin toiselle keikalle seuraavassa kuussa ja jatkoimme treenaamista.

Yhtyeessämme on vallinnut alusta lähtien mielestäni helppo toimintakulttuuri, joka pohjautuu vuosien ystävyydelle; vaikeistakin asioista puhutaan suoraan ja, jos joku asia tuntuu epäoikeudenmukaiselta, siitä huomautetaan yleensä heti. Keikkailimme muutamman vuoden satunnaisemmin, jonka jälkeen kysynnän lisääntyessä yhtyeestämme muodostui pikkuhiljaa myös työyhteisö. Tässä vaiheessa olimme Sydänmaalakan (2009, 161-162) termein potentiaalinen tiimi, koska emme olleet tehneet sen suurempia suunnitelmia tai sitoutuneet kovinkaan vakavasti yhteisöömme. Yhtyeen muodolliseksi johtajaksi kasvoi luonnostaan aikaisemmin mainitsemani kosketinsoittajamme, joka piti lankoja käsissään ulkopuolisten tahojen kuten keikkamyymyjien ja lehdistön suuntaan. Teimme keikkamyyntisopimuksen ja saimme sitä myötä säännöllisemmin keikkoja ympäri Suomea. Soitimme aluksi omia versioitamme erilaisista hip-hop –kappaleista ja mukana oli sekä vanhemman että uudemman genren musiikkia. Teimme coverbändinä keikkoja klubeilla, laivoilla ja jonkin verran jopa festivaaleilla.

Vuoden 2014 alussa meille oli ehdotettu jo useammalta taholta oman musiikin tekemistä ja saimme tarjouksia kolmelta eri levy-yhtiöltä artistisopimuksen tekemiseksi. Muutamman kuukauden tarkan pohdinnan jälkeen teimme päätöksen levytyssopimuksen solmimisesta ja aloimme työstämään ensimmäistä omaa singleämme. Nyt vuoden 2016 syksyllä olemme julkaisseet seitsemän singleä ja yhden levyn; kaksi singleistä on myynyt platinaa ja kaksi kultaa. Myös levymyynnistä olemme kuitanneet platinataulut seinälle. Teemme vuodessa noin 80-100 keikkaa ja olen pystynyt viimeisen puolentoista vuoden ajan elättämään itseni pelkästään Koirissa soittamalla. Bändistämme on siis kasvanut ystäväporukan lisäksi myös korkealla tasolla toimiva työyhteisö ja asiantuntijaorganisaatio, jota kehitämme jatkuvasti. Ryhmässämme on selkeitä rooleja, joita toteuttaa parhaimmillaan useampi yhtyeen jäsen. Näitä ovat esimerkiksi biisinkirjoitus, yhtyeen johto ja juoksevien asioiden hoitaminen, yhteydenpito levy-yhtiöön, merchandise-myyntin koordinointi, osakeyhtiömme asioiden hoito, kiertuemanagerointi, interaktio fanien kanssa sekä sosiaalinen media.

Kahdeksanhenkinen yhtye tarvitsee johtajatyypin ja onneksi meille muodostui sellainen henkilö luonnollisesti kosketinsoittajamme ja bändimme perustajan ottaessa roolin vapaaehtoisesti. Yhteisössämme saa ilmaista mielipiteitensä vapaasti ja puhua suoraan,

esittää kehitysehdotuksia ja purnata, kehua sekä vaatia tai olla tahtoessaan kontribuimatta mitenkään. Yhtyeemme johtajalla on hyviä ominaisuuksia rooliinsa, sillä hän on ennustettava ja suhteellisen empaattinen henkilö, jolla riittää energiaa monien asioiden hoitamiseen samanaikaisesti. Yhtyeessämme on oikeastaan havaittavissa muutamaa erilaista johtajuutta, sillä solistimme näyttäytyy ulospäin vahvasti yhtyeemme johtajahahmona hänen hoitaessaan suurimman osan haastattelusta ja kommunikoinnista fanien kanssa. Kosketinsoittajamme taas pitää yhtyeen dynamiikan kasassa ja pitää huolen, että kulissien takana asiat tapahtuvat. On oleellista yhtyeemme toiminnan kannalta, että yhteisössämme esiintyy erilaisia johtamisen muotoja, jolloin taakka jakautuu useammalle henkilölle. Niistä yhtyeistä, joissa olen urani aikana soittanut, juuri tällä yhtyeellä on eniten samankaltaisuuksia liike-elämän ja yritysmaailman kanssa. Aikaisemmin tekemäni vertaus yhtyeestä asiantuntijaorganisaationa pätee tähän yhtyeeseen mielestäni saumattomasti.

Yhtyeessämme on myös havaittavissa tiimirooleja sekä tilanteita, joissa henkilöt vaihtavat rooleja. Saamme hyviä lopputuloksia aikaan varmasti suurelta osin sen vuoksi, että olemme hyväksyneet eri roolien merkityksen ja sen miten erilaiset roolit tukevat toisiaan. Belbinin tiimiroolien kautta asiaa tarkastellessa tärkeimpinä rooleina oman yhtyeemme kannalta näkisin ainakin uutta musiikkia tehdessämme asiantuntijan, keksijän, takojan ja viimeistelijän. Kiertue-elämässä diplomaatin sekä arvioijan roolit nousevat arvoonsa työn tapahtuessa hyvin sosiaalisessa ympäristössä eikä ennalta-arvaamattomilta tilanteilta pysty välttymään. Olemme siis huipputiimi, jossa on nähtävissä selkeitä Belbinin tiimirooleja, joskin vain muutama rooleista on vakiintunut tietyille jäsenille.

#### 5.4 Yhtyepedagogiikka 1 & 2

Opettelin yhtyeenjohtamista vuoden ajan koulumme yhtyepedagogiikan kursseilla, joka koostui luennoista sekä käytännön yhtyeenjohtamisesta. Sain johdettavakseni aikuisista harjoitusoppilaista koostuneen bändin, johon kuului komppiryhmä sekä laulaja. Soittajat olivat kaikki harrastaneet musiikkia aiemmin, joten en joutunut opettamaan kädestä pitäen vaan pystyimme keskittymään myös yhtyesoiton eteenpäin viemiseen. Yritimme löytää yhteistä tapaa soittaa bändinä ja hioimme esimerkiksi kompeja ja annoin ohjeita siihen, kuinka soittimilla kannattaa artikuloida ääniä paremman yhteissaundin löytämiseksi.

Tässä projektissa oli olemassa selkeä hierarkia yhtyeen johtajan eli minun sekä yhtyeen jäsenten kesken; olinhan kurssilla opettelemassa yhtyeen johtamista, jolloin käytännön tasolla olin johtaja ja soittajat johdettavia. Huomasin myös yhtyeen jäsenten odottavan minulta hyvinkin konkreettista lähestymistapaa työskentelyyn nimenomaan pedagogisesta näkökulmasta, koska heidän oma kokemuksensa yhtyetyöskentelystä oli melko vähäistä. Yritin kuitenkin johtajana perustaa toimintani enemmän kuunteluun ja oppijan rooliin asettumiseen. Hierarkiassa selkeänä johtajana toimiminen oli sikäli helppoa, että pystyimme sivuuttamaan kokonaan vaiheen, jossa roolit yhtyeen sisällä muodostuvat ja keskittymään alusta lähtien pelkästään päämäärämme saavuttamiseen.

Aloittaessamme työskentelyn kävimme läpi mitä aiomme tehdä kurssilla ja mikä oli päämäärämme. Tämä vaihe on tärkeä uuden yhtyeen kanssa sen lähtötasosta riippumatta, koska tavoitteiden läpikäyminen antaa yhtyeessä työskenteleville ihmisille selkeän kuvan siitä, mitä heiltä työperiodilla vaaditaan ja kuinka he mahdollisesti voivat nämä tavoitteet saavuttaa. Olisikin tärkeää, että musiikkimaailmassa kiinnitettäisiin nykyistä enemmän huomiota siihen, miten yhtyeessä mukana olevat soittajat ymmärtävät sen mitä tarkoitusta varten yhtye harjoittelee ja toimii. Tapoja toteuttaa asia on tietysti lukemattomia. Powerpoint-esityksen pitäminen ennen jokaisen kiertueen alkua kuulostaa kyseenalaiselta esimerkiksi, jota en välttämättä itse lähtisi toteuttamaan, mutta yhtyeen johtajan tulisi kehittää itseään siinä, miten yhtyeen tavoitteet saisi tuotua selkeästi esille yhtyeen jäsenten keskuuteen.

Itse yhtyeenjohtamisen kurssi oli opettavainen ja tunnelmaltaan mukava ja kannustava. Kiinnitin kuitenkin jo silloin huomiota johtamisteorioiden käsittelyn täydelliseen puuttumiseen, joka tuntui merkittävältä epäkohdalta. Johtamista on opiskeltu ja tutkittu jo vuosisatojen ajan, joten ihmisten toimimisesta ryhmässä ja reagoinnista erilaisiin johtamistyyliin löytyy paljon oppimateriaalia. Oma työskentelytapaa ja johtajuutta vasta opetteleva opiskelija voisi hyötyä paljon siitä, että yhtyepedagogiikan luennolle tuotaisiin perinteisen yhtyetyöskentelyn opettelemisen lisäksi yhtenä osana myös yleisen tason johtamisvalmennusta.

## 5.5 METKAN speksi 2014

Toimin ensimmäistä kertaa yhtyeen johtajana toimittuani jo jonkin aikaa työtehtävissä musiikkialalla. Minulle tarjoutui tilaisuus ottaa johdettavakseni Metropolian opiskelijakunta METKAN koordinoiman, eri koulutusohjelmien yhdessä tekemän speksi -musikaalin yhtyeenjohtajan tehtävä. Speksi on opiskelijoiden yhdessä tuottama musiikkinäytelmä, joka perustuu vahvasti improvisointiin. Johdin seitsenhenkistä yhtyettä, jossa ei soittanut yhtään ammattimuusikkoa tai musiikin opiskelijaa; jokainen yhtyeeseen valittu soitti harrastepohjalta. Sain toimia aika vapaasti yhtyeeni kanssa. Päätimme musikaalin ohjaajan ja muutaman bändin jäsenen kanssa yhdessä käsikirjoitusta hyvin mukailevat kappaleet ja sumplimme harjoitusaikataulun alkamaan tammikuun alussa. Työskentely projektissa oli mielenkiintoista bändin koostuessa pelkästään muiden alojen kuin musiikin opiskelijoista lukuun ottamatta kahta taustalaulajaa, jotka opiskelivat instrumentteja Ruoholahdessa klassisen musiikin koulutusohjelmassa. Harjoittelimme kerran viikossa tahdin tiivistyttyä muutamaan kertaan viikossa näytösten lähentyessä. Oli hyvä, että en itse soittanut bändissä, koska pystyin keskittymään täysin siihen, miten saada harrastelijat soittamaan mahdollisimman hyvin yhteen. Vaikka tällä yhtyeellä oli selkeä päämäärä, joka oli maaliskuun puolessavälissä toteutuvat esitykset, oli toiminta silti harrastepohjaista; tärkeintä oli että kaikki viihtyvät harjoituksissa ja kokivat osallistumisen yhteiseen ponnistukseen mielekkääksi. Miettiessäni tuolloin miten aloittaa yhtyeen johtaminen näistä lähtökohdista, tuli mieleeni ensin kysymys ”kuinka saan yhtyeen johtajana ihmiset viihtymään harjoituksissa?” Yhtyeen jäsenet olivat liittyneet speksiin saadakseen mukavia kokemuksia ilman minkäänlaista maallista korvausta ja nyt minun tulisi motivoinnin lisäksi tehdä harjoitustilanteista mahdollisimman osallistavia.

Koin ennustettavuuden olevan tärkein ominaisuus toimiessani yhtyeenjohtajana nimenomaan amatöörien kanssa, koska heille on ensiarvoisen tärkeää, että toiminta on johdonmukaista. Soittajat, jotka ovat kokeneempia yhtyetyöskentelijöitä tulevat lähtökohtaisesti hyvin toimeen myös vähemmän johdonmukaisesti toimivien yhtyeenjohtajien kanssa, koska he eivät suoriutuakseen tarvitse niin paljon perusasioiden kertaamista. Soittajien teknisen tason kohotessa yhtyeen johtajan impulsiivisuus ja vahva taiteellinen näkemys nousevat johdonmukaisuutta suurempaan arvoon, kun työyhteisö toimii jo valmiiksi korkealla tasolla. Tällöin yhtyeen johtajasta pyritään ottamaan irti erityyppisiä vaikutteita, kuten eläytymistä ja tunnetta.

Yhtye oli alussa siis Sydänmaalakan (2009, 161-162) termein työryhmä, joka talven edetessä muuttui potentiaalisesti tiimiksi. Pysin johtamaan yhtyettä esimerkiksi; hankin tai tein itse kaiken harjoittelussa tarvittavan materiaalin ja tuurasin parhaani mukaan jonkun ollessa estynyt tulemaan harjoituksiin. Pyrkimyksenäni oli siis inspiroida yhtyeen jäseniä työntekoon omalla tekemiselläni.

Ryhmässä, jossa jäsenet tulivat ryhmään täysin eri aloilta, oli tärkeää luopua ennako- asenteista jäseniä kohtaan. Tehdessä töitä tämän kaltaisen ryhmän kanssa tulee johta- jan olla alusta alkaen määrätietoinen sen suhteen, miten saavutetaan mahdollisimman hyvä lopputulos riippumatta esimerkiksi siitä, kuka tulee liiketalouden koulutusohjel- masta, kuka on sairaanhoitaja tai kuka varhaismusiikkikasvattaja. Tietysti ensimmäisillä harjoituskerroilla on hyvä keskittyä myös sosialisoitumiseen, mutta ihmisten taustoilla ei ole merkitystä lopputuloksen kannalta, kun yhtyeen jäsenet pyrkivät saavuttamaan yh- teisen päämääränsä.

En olisi lähtenyt johtamaan edes näin aloittelevaa yhtyettä, ellen olisi kokenut olevani valmis ottamaan vastuuta yhtyeen johtamisesta. Olin punninnut omia vahvuuksiani ja valmiuksiani musiikkikentällä ja koin tilaisuuden tulevan hyvään kohtaan opiskelujani sekä kasvuani ihmisenä. Projekti toimi hyvänä valmentautumisena, jonka aikana ha- vaitsin useita ominaisuuksia, joita yhtyeenjohtajalta vaaditaan. Huomasin myös sen, että yhtyeen soittajat nimenomaan tarvitsivat johtajaa ja olettivat minun toimivan johta- jalta odotetulla tavalla, joka asetti itselleni positiivisella tavalla lisäpaineita toimia mah- dollisimman säntillisesti. Näin voisi kuvitella tapahtuvan lähes aina, kun perustetaan uusi tiimi jolle osoitetaan johtaja. Tiimin työntekijät odottavat johtajaltaan tietynlaisia toimintatapoja. Käydessämme esitysten jälkeen läpi kolmen kuukauden aikana tapah- tunutta, sain hyvää palautetta yhtyeeltä nimenomaan siitä, miten olin onnistunut ”pitä- mään kaiken kasassa” ilman, että roolini yhtyeessä olisi ollut mitenkään ylikorostettu. Meistä muodostui lopulta tiimi, jota ohjasin, mutta jossa kaikilla oli vapaus omaan ilmai- suun ja mielipiteeseen.

## 6 Työn tulokset ja pohdinta

### 6.1 Oman johtajuuden pohdinta

Koen itseni aikaisemman työ- ja johtamiskokemukseni perusteella esimerkiksi toivoksi johtajaksi ja työntekijäksi. Sanasta ”johtaja” muodostuu ihmisille helposti mielikuvainen tietyntyyppinen ihmistyyppi ja johtajalta odotetaan tiettyä särmää, täsmällisyyttä ja johdonmukaisuutta. Yhtyeen johtajaa ei välttämättä tarvitse kohdella erityislaatuisella tavalla tai kunnioittaa ihmisenä enempää kuin muita, mutta silti hänen ”alapuolellaan” työskentelevät ihmiset odottavat luonnostaan yhtyeen johtajan toimivan tavalla, jolla hän säilyttää arvokkuutensa. Jos tämä arvokkuus menetetään, on esimerkiksi ohjeiden vastaanottaminen hankalampaa, koska soittajat eivät enää suhtaudu yhtyeenjohtajaan tarvittavalla vakavuudella.

Havaitsen nykyään itsessäni pieniä ominaisuuksia, joita johtamiskokemukseni ovat varmasti opettaneet. Työelämän kannalta yksi tärkeimmistä on varmasti täsmällisyys. Alati myöhästelevä johtaja menettää nopeasti uskottavuutensa muiden silmissä. Aina-kin Suomessa olemme tottuneita pohjoismaalaiseen aikakäsitykseen, jossa asiat alkavat sovittuun aikaan. Johtajan olisi hyvä aikatauluttaa elämänsä viisitoista minuuttia aikaisempaan kuin muilla. Johtajan täsmällisyys saa aikaan ennustettavuuden tunnetta työntekijöiden keskuudessa, joka auttaa heitä lukemaan johtajaansa paremmin.

Itselleni johtajuus merkitsee sitä, että henkilö ottaa roolin, jossa hän saa johtamassaan organisaatiossa ihmiset luottamaan itseensä ja tuntemaan tekemällään työllä olevan merkitystä isomman kuvan kannalta. Hyvä johtaja on jatkuvasti kontaktissa alustensa kanssa ja myös auttaa heitä mahdollisuuksiensa mukaan tehtävissään onnistumisessa. On huono merkki, jos yhtyeen johtaja vaikkapa eristäytyy omiin oloihinsa ja johtaa vain käskyttämällä; tämän kaltainen johtamismalli ei nykyajan työyhteisöissä ole enää millään tapaa relevantti.

Toimin muutaman vuoden myös koulumme opiskelijayhdistyksen hallituksen puheenjohtajana. Kokemus oli mielenkiintoinen, sillä yhdistyksellä ei ollut juurikaan toimintaa ottaessani sen haltuuni. Huomasin, että ainoa tapa saada ihmisiä kiinnostumaan toiminnasta, oli jalkautua heidän pariinsa. Olimme läsnä uusien opiskelijoiden orientointiviikolla sekä järjestimme muutamaa musiikkiklubia. Puheenjohtajakauteni aikana en



mielestäni onnistunut herättämään tarpeeksi mielenkiintoa opiskelijayhdistystä kohtaan opiskelijoiden keskuudessa ja jälkepäin arvioituna on tähän voinut vaikuttaa puutteellinen kokemukseni johtamisesta. Luulen, etten kokemattomuuteni vuoksi kyennyt hallitsemaan niin suuren massan osallistumista. Onnistuin kuitenkin herättämään opiskelijayhdistystoiminnan uudestaan henkiin koulussamme ja yhdistys jatkaa toimintaansa joka vuosi elinvoimaisempana. Tästä voi päätellä, että on usein välttämätöntä seurata tilanteita tarpeeksi kauan ulkopuolelta ja saada kokonaiskäsitys organisaatiosta johdettavana ennen ensimmäistä onnistunutta johtamiskokemusta. Vasta ymmärrettyään miten kokonaisuus toimii, voi siitä ottaa myös vetovastuuta. Pitää tuntea myös itsensä ennen kuin voi johtaa tai neuvoa muita.

Hyvää yhtyeenjohtamista sain kokea esimerkiksi Pop & Jazz Konservatorion perusopetuksen Big Bandissa, jossa kapellimestarissamme yhdistyi useita jo mainitsemiani hyvän johtajan piirteitä. Hän oli joviaali, empatiakykyinen ja huomioonottava ja hyvin kiinnostunut sekä sovittamisesta että big band -musiikista ylipäätään. Lisäksi hän osasi myös soittaa useita eri instrumentteja, joka herätti luottamusta hänen kykyynsä toimia johtajana. Voi sanoa, että kapellimestarimme oli big bandille luontainen johtajahahmo, koska hänen ja soittajien suhde oli samaan aikaan sekä toverillinen että opettavainen. Hän osasi opettaa meitä niin, että kukaan ei tuntenut oloaan tyhmäksi tai vähempiarvoiseksi. Mielestäni on vaikea orientoitua oppimaan tai harjoittelemaan, jos henkilö joka johtaa ryhmää omaa vajavaisen empatiakyvyn; on tärkeää osata asettua neuvottavan henkilön rooliin ja pohtia, miten itse reagoisi eri johtamistyyliin ja millä tavalla toivoisi itseään johdettavan.

Arto Hiltusen sanat empatian merkityksestä sopivat myös yhtyemaailmaan. Empatiakyky on mahdollisesti tärkein osa hyvää johtamista, oli kyse sitten yhtyeestä tai mistä tahansa ryhmästä tai instituutiosta. Kun osaa asettua toisen ihmisen asemaan, on johtaminen ja neuvojen antaminen paljon helpompaa sekä kaikkia osapuolia miellyttävämpää ja hyödyllisempää. Yhtyeenjohtajalta vaaditaan kokemusta myös oppijan roolissa olemisesta, koska musiikilla on usein hyvinkin henkilökohtainen merkitys yhtyeen jäsenille ja uskaltaisin väittää, että musiikkiin ja sen tulkintaan liittyvät asiat herättävät harjoitus- tai oppimistilanteessa ihmisissä helposti enemmän kysymyksiä, ihmettelynaiheita ja jopa vastarintaa kuin monissa muissa töissä. Näin ollen perinteisiä, niin sanottuja teollisen ajan ankaria, käskyttämiseen ja kontrolliin perustuvia johtamismalleja (Sydänmaalakka, 143) kannattaa välttää yhtyeiden parissa töitä tehdessä ja yhtyeen

johtamiseen olisi hyvä suhtautua samalla tavalla kuin asiantuntijaorganisaatioon, joka koostuu monista alansa eksperteistä, jotka tekevät töitä yhteisen päämäärän eteen. (Sveiby 1990, 36.)

## 6.2 Pohdinta

Yhtyeen johtamista olisi mielestäni raikasta tarkastella hyödyntäen tiimijohtamisen periaatteita. Tarkoituksena ei tietenkään ole, että yhtyeen perustaja haalii jäseniä bändiin Belbinin tiimiroolitestin perusteella, mutta yhtyettä perustaessa voi kiinnittää huomiota useisiin tässä työssä käsiteltyihin seikkoihin. Yhtyettä johdettaessa näiden teorioiden tuntemisesta on merkittävää hyötyä yhtyetyön kokonaiskuvan hahmottamisen ja mahdollisimman tehokkaan tavoitteisiin pääsyn kannalta. On hyödyllistä tietää, minkä tasoisesta tiimistä yhtyeessä on kysymys, jotta sen johtamiseen osaa suhtautua oikealla asenteella. Luvussa 3.3 yksilöiden johtamisesta yhtyeessä on kysymys juuri tästä; minkälainen tiimitaso toimii parhaiten yhtyeen tavoitetason mukaan. Johtaja osaa näin ensinnäkin asettaa yhtyeelle oikeanlaiset tavoitteet, josta on luonnollista edetä johtajuus-tyylin miettimiseen ja työtapojen kehittämiseen. Työryhmätasossa yleensä riittää hieman ohjaava yhtyeen johtaminen, potentiaalisessa tiimissä ja todellisessa tiimissä tulee ajatella hieman pintaa syvemältä päätyen huipputiimin johtamiseen, jossa tarvitaan jo kehittynyttä organisointikykyä sekä ihmistuntemusta.

Belbinin tiimiroolit ovat tehokas työkalu myös yhtyeiden toimivuuden arvioinnissa. Ihmisten selkeistä luonteenpiirteistä näkee helposti, minkälaisia rooleja he ehkä voisivat yhtyeessä toteuttaa. Johdettaessa yhtyettä sen jäseniä voi yrittää positiivisella ja kannustavalla tavalla manipuloida asettumaan näihin rooleihin. Johtajalle hyödyllinen ominaisuus voi olla myös taito muotoilla kehitettävä asia niin, että hänen ohjaamansa henkilö kokee tehneensä havainnot ja päätelmät itse. Tiimirooliteorian voi pyrkiä selittämään myös yhtyeen jäsenille, vaikka se voi aluksi tuntua yhtyeen toimintaan liittymättömältä. Yhtyeen johtajalle teorian tuntemus tuo uudenlaisen työkalun, jonka avulla yhtyettä voidaan havainnoida nimenomaan erilaisista yksilöistä muodostuvana kokonaisuutena.

Niin yhtyeen johtaminen kuin tiimijohtaminen on kehittynyt yhä enemmän tiimin sisältä kumpuavaksi toiminnaksi. Se, että johtaja on osa tiimiä, purkaa jännitteitä yhtyeen joh-

tajan ja jäsenten välillä ja helpottaa kommunikointia. Onkin suositeltavaa pienyhtyettä johdettaessa olla mahdollisimman selkeästi myös yhtyeen jäsen.

Yhtyeen johtamisessa on paljon yhtäläisyyksiä asiantuntijatiimin johtamisen kanssa. Johtaakseen yhtyettä ei välttämättä tarvitse omata virtuoosimaisia soittotaitoja; päättäväisyys ja johdonmukaisuus ovat muita merkityksellisempiä ominaisuuksia hyvässä johtajassa. Myös delegointikyky on arvokas ominaisuus ja Belbinin tiimiroolien kautta johtajalla olisi hyvä olla kokoojan ominaisuuksia. Kukaan ei ole johtaja syntyessään, mutta elämän aikana hankitut taidot ja kokemukset muokkaavat joistakin luonnollisempia johtajatyyppejä kuin toisista. Yhtyettä ei voi johtaa liikemaailman ajattelutavoin, kun soitetaan vain hovin vuoksi. Tilanne muuttuu siinä vaiheessa, kun yhtyetoiminnalle määritellään jokin päämäärä ja yhtyeen jäseniltä vaaditaan sitoutumista toimintaan. Jos yhtye on kasattu harkiten valituista soittajista, muodostaa yhtyeestä todennäköisesti ainutlaatuinen asiantuntijaorganisaatio, jossa jokainen jäsen on oman alueensa hallitsija, mutta luovuttaa lopullisen päätösvallan yhtyeen johtajalle. Täydellistä demokratiaa ei ole havaittu toimivaksi konseptiksi ainakaan päämäärätietoisesti toimivalle yhtyeelle. Jos haluaa yhtyeen olevan mahdollisimman pitkäikäinen ja välttävän suurimmilta konflikteilta, tulee yhtyeellä olla johtaja, joka on valikoitunut joko luonnostaan tai valittu yhtyeen toimesta.

Kuten aiemmin jo mainittiin, empaattisuus on musiikin parissa työskennellessä ensiarvoisen tärkeä johtajan ominaisuus. Jokaisella pidemmällä olevalla muusikolla on vahva henkilökohtainen side musiikkiin ja tekemäänsä työhön ja johtajan tulee olla hyvin tarkka siinä, mihin asioihin puuttuu, millä äänenpainolla vai puuttuuko lainkaan. Huonot esimiehet ovat arkipäivää työelämässä kaikkialla ja jokainen, joka on joskus tehnyt töitä jollekin muulle henkilölle tietää todennäköisesti, millainen esimies ei halua itse olla. Arto Hiltusen viisi E:tä ovat hyvä lähtökohta myös johtajalle yhtyeessä.

Yhtyeen johtajalla olisi hyvä olla valmiudet ajatella musiikkia monella eri lähestymistavalla. Vaikka omat mielipiteet olisivatkin lähtökohtaisesti vahvoja, tapoja tulkita musiikkia on yhtä paljon kuin maailmassa on soittajia. Esimerkiksi tilanteessa, jossa yhtyeessä soittaa sekä klassisen että ”kevyen” musiikin soittajia voivat näkemuserot olla suuria. Yleensä toimintatavat näiden kahden koulukunnan välillä ovat hyvin erilaisia ja yhtyeenjohtajan toimiessa tilanteessa, jossa nämä tahot tekevät yhteistyötä on kokemus todellakin valttia.

Lähes poikkeuksetta, kun musiikinopiskelijoilta kysytään, mitä he arvostavat opettajissaan tai muissa ohjaavissa rooleissa toimivissa henkilöissä, tulee ensimmäisten asioiden joukossa esiin taitojen ja ammattitaidon pitäminen ajantasalla. Mielestäni voi siis sanoa, että yhtyeen johtajana toimiville henkilöille olisi hyvin tärkeää toimia myös jonkin yhtyeen jäsenenä.

Kokemukseni mukaan johtajuus muodostuu lopulta luonnollisesti. Yksinkertaisesti sanottuna henkilö, jolla on ominaisuudet johtaa ryhmää päätyy lopulta kantamaan eniten vastuuta. Yhtyeissä johtamisvastuu jakaantuu usein usealle eri jäsenelle riippuen kunkin vahvuusalueista; näin ollen yhtyettä voi nimittää liikemaailman termein asiantuntija-organisaatioksi. (Sveiby 1990, 36)

Musiikkimaailma on alana todella kuluttajalähtöinen ja se mitä ihmiset haluavat kuunnella, omaksua ja soittaa reflektoituu hyvin nopeasti tapoihin tehdä töitä myös yhtyeen kanssa. Yhtyeen johtajan olisi siis hyvä olla koko ajan perillä siitä, mitä ympärillämme tapahtuu myös musiikkialan ulkopuolisen johtamisen taholla, sillä esimerkiksi liikelämän johtaminen on ala, jota tutkitaan ja kehitetään jatkuvasti. Esimerkiksi lukemalla kirjallisuutta ja katsomalla YouTube -videoita aiheesta, voi inspiroitunut yhtyeen johtaja viedä yhtyeensä toimintatapoja jopa huomaamattaan uudelle tasolle. Oma ihanneyhtyeeni toimisi kuten pieni yritys, jossa on monta osakasta, joista jokainen toisi oman asiantuntemuksensa kautta lisäarvoa koko yrityksen toiminnalle.

Pelkästään Belbinin tiimirooleista yhtyetyöskentelyssä voisi kirjoittaa oman teoksensa. Tiimijohtamisen soveltamista yhtyeen johtamiseen ei ole juurikaan tutkittu, vaikka aiheet sivuavat toisiaan läheisesti. Tätä työtä voisi jatkaa paneutumalla vielä tarkemmin käytännön esimerkkeihin siitä, miten erilaisia rooleja ilmenee yhtyetyöskentelyssä ja miten näihin rooleihin sopivat ihmiset toimivat yhtyeessä. Tämä tutkimus vaatisi kuitenkin pitkällisempää perehtymistä ja yhtyetyöskentelyn tarkkailua juuri tästä näkökulmasta. Myös soveltamalla Sydänmaalakan eri tiimitasoja moniin eri tällä hetkellä musiikkimaailmassa työskenteleviin yhtyeisiin voisi saada paljon mielenkiintoista tutkimustietoa siitä, miten yhtyeessä olevat ihmiset kokevat tiimityön ja johtamisen merkityksen tavoitekontekstissa. Koen itse saaneeni työn tekemisestä paljon uusia näkökulmia siihen, miten suhtaudun yhtyeen dynamiikkaan yleensä. Tulen kiinnittämään jatkossa paljon

enemmän huomiota roolien muodostumiseen ja empatiakykyyni kehittääkseni omaa synergiaani muiden yhtyeen tai tiimin jäsenten kanssa.

Miten olla hyvä yhtyeenjohtaja? Perinteinen vastaus voisi olla: ”kuuntele, opi, johda”. Pitkäjänteisten tulosten saavuttamiseksi sekä uuden luomiseksi, tulee vaikutteita ottaa myös muilta toimialoilta. Monilla aloilla trendi tiimityöskentelyssä on muuttunut suuntaan, jossa asiantuntijatiimeihin yritetään saada vaikutteita mahdollisimman laajalta skaalalta osaamisalueita. Miksei musiikin kanssa työskentelyyn sopisi samat periaatteet? Yhtyeessä varsinaista esimiestoimintaa näkee harvemmin, mutta käytännössä johtajan rooli on usein sama kuin pienessä organisaatiossa.

## Lähteet

Corazza, Giovanni 2014. Creative thinking - how to get out of the box and generate ideas: Giovanni Corazza at TEDxRoma. YouTube. <https://youtu.be/bEusrD8g-dM> (Viitattu 7.11.2016)

Gottschild, B.D. 2000. "James Brown: Godfather of dance", Dance Magazine.

Lahikainen, Anja Riitta, Pirttilä-Backman, Anna-Maija 2001. Sosiaalipsykologian perusteet. Keuruu: Otavan Kirjapaino Oy.

Mäntyneva, Mikko 2012. Kasvua innovaatioista. Kauppakamari.

Pietikäinen, Anu 1999-2002. Sosiaalipsykologian peruskurssi. Tampereen yliopiston verkkosivut.

<http://www.uta.fi/avoinyliopisto/arkisto/sosiaalipsykologia/ryhmat.html#Pienryhmä> (luettu 2.11.2016)

Sydänmaalakka, Pentti 2009. Jatkuva uudistuminen. Hämeenlinna: Kariston Kirjapaino Oy.

Sveiby, Karl Erik 1990. Valta ja johtaminen asiantuntijaorganisaatiossa. Jyväskylä: Gummerus kirjapaino Oy.

Vasama, Tanja 2015. Entinen huippujohtaja: Pomon tärkein ominaisuus on empaattisuus. Verkkolähde. <http://www.hs.fi/ura/a1444963854923> (Luettu 2.10.2016)

Vilanen, Pia 2012. Asiantuntijan johtaminen ja asiantuntijatyön palveluinnovaatiot. Verkkosivu. <http://www.luotain.net/asiantuntijan-johtaminen-ja-asiantuntijatyon-palveluinnovaatiot/> (Luettu 15.10.2016)