

JOHTAJUUS KUORONJOHTAJAN TYÖSSÄ
Haastattelututkimus kuoronjohtajien asia-, henkilö- ja ryhmän johtamisen
taidoista

Ulla Savolainen
Pro gradu -tutkielma
Musiikkitiede
2011
Jyväskylän yliopisto

JYVÄSKYLÄN YLIOPISTO

Tiedekunta – Faculty Humanistinen	Laitos – Department Musiikin laitos
Tekijä – Author Savolainen Ulla Maarit	
Työn nimi – Title Johtajuus kuoronjohtajan työssä: Haastattelututkimus kuoronjohtajien asia-, henkilö- ja ryhmän johtamisen taidoista	
Oppiaine – Subject Musiikkitiede	Työn laji – Level Pro gradu -tutkielma
Aika – Month and year Huhtikuu 2011	Sivumäärä – Number of pages 66 + liitteet (3 s.)
<p>Tiivistelmä – Abstract</p> <p>Tämän tutkimuksen tarkoituksena oli tutkia johtajuutta kuoronjohtajan työssä ja tavoitteena oli selvittää miten johtajuus siinä rakentuu. Kuoronjohtajuutta tarkasteltiin asia-, (management), henkilöstö- (leadership) ja ryhmän johtajuuden kannalta, josta näkökulmasta ei ole aikaisemmin tehty tutkimusta. Työssäni kuoronjohtajana olen havainnut johtamisen taitojen tarpeellisuuden, vaikkakaan kuoronjohdon koulutuksessa ei opeteta johtajuusasioita.</p> <p>Tutkimus on luonteeltaan laadullinen ja se toteutettiin viidelle kuoronjohtajalle suunnatun teemahaastattelun avulla. Aineistoa analysoitiin teemoittain. Tulosten mukaan kuoronjohtaja tarvitsee monia johtajuuden taitoja niin asia-, henkilö- kuin ryhmän johtajuuden osa-alueelta. Asiajohtajuuteen liittyvistä taidoista korostuivat erilaiset suunnitelmat ja päämäärien asettaminen (mm. kausi- ja harjoitussuunnitelmat ja konserttiohjelmat). Henkilöjohtamisessa painottui kuoronjohtajan motivoinnin taidot, kun taas ryhmän johtajuudessa ilmapiiriin luominen ja hyvät vuorovaikutustaidot.</p> <p>Tutkimusten tuloksista päätellen kuoronjohtaja tarvitsee paljon johtajan taitoja, joten kenties tuloksia voidaan hyödyntää kuoronjohtokoulutuksessakin. Tulokset voivat antaa myös ajateltavaa jo kuoronjohdon parissa työskenteleville.</p>	
Asiasanat – Keywords kuoronjohtajat, asiajohtajuus, henkilöstöjohtajuus, ryhmän johtajuus	
Säilytyspaikka – Depository Jyväskylän yliopisto, Musiikin laitos	
Muita tietoja – Additional information	

SISÄLLYS

1 JOHDANTO	5
2 JOHTAJUUS TYÖELÄMÄSSÄ JA KUOROTOIMINNASSA	7
2.1 Asiajohtajuus	8
2.1.1 Päämäärät ja suunnittelu	8
2.1.2 Päätökset	11
2.1.3 Arviointi ja kehittäminen	15
2.2 Henkilöstöjohtaminen	17
2.2.1 Motivointi	17
2.2.2 Kannustaminen ja palkitseminen	21
2.2.3 Palaute	23
2.3 Ryhmän johtaminen	24
2.3.1 Ilmapiirin luominen	25
2.3.2 Vuorovaikutus	27
2.3.3 Ristiriidat	29
2.4 Tutkimusongelmat	30
3 TUTKIMUKSEN TOTEUTTAMINEN	31
3.1 Haastateltavat	31
3.2 Teemahaastattelun vaiheet	33
3.3 Aineiston analyysi	36
3.4 Tutkimuksen luotettavuus	38

4 TULOKSET	40
4.1 Kuoronjohtaja asioiden johtajana	40
4.1.1 Päämäärien asettaminen ja suunnittelu	40
4.1.2 Päätökset käytännön- ja musiikillisissa asioissa	43
4.1.3 Arviointi ja kehittäminen	46
4.2 Kuorolaisten johtaminen	47
4.2.1 Motivointi	47
4.2.2 Kannustaminen ja rohkaiseminen	49
4.2.3 Palkitseminen ja palautteen antaminen kuorolaisille	50
4.3 Kuoronjohtaja ryhmän johtajana	51
4.3.1 Ilmapiirin / kuorohenki	52
4.3.2 Vuorovaikutus ja ristiriidat	54
4.3.3 Kuorokuri	56
5 POHDINTA	57
LÄHTEET	64
LIITTEET	67
Liite 1. Teemahaastattelurunko	67

1 JOHDANTO

Kuorolaulun suosio on noussut viime aikoina ja näin ollen kuoro on tutkimusaiheena hyvinkin ajankohtainen. Erilaiset kuoro-ohjelmat ovat saaneet suuren suosion TV:n ohjelmatarjonnassa. Käsitys kuorolaulusta on ehkä muuttunut monenkin katsojan silmissä. Yleisö näkee erilaisten kuoronjohtajien työskentelyä ja huomaa kuoronjohtajien tapoja toimia kuoron edessä. Tämän näkyvän toiminnan lisäksi kuoronjohtajalla on paljon työtä, mitä yleisö ei näe, eikä tule ehkä ajatelleeksikaan. Lähtökohtana tässä tutkimuksessa on oman työni kautta virinnyt kiinnostus kuoronjohtajan työtä kohtaan. Erityisesti kiinnostus rajautuu johtamiseen ja johtajuuteen liittyviin asioihin, juuri siihen yleisölle näkymättömään työhön. Kuoronjohdon koulutuksessa ei myöskään opetettu johtajuusasioita.

Tutkielmaani sivuavia väitöskirja- ja lisensiaattitasoisia tutkimuksia löytyy joitakin, pro gradu-tasoisia enemmänkin. Nina Koivunen (1999) on tutkinut lisensiaattityössään Tampereen filharmonisen orkesterin hallintoa analysoimalla orkesteriin liittyviä toimijoita, heidän toimintojaan ja vuorovaikutustaan. Tärkeimmät toimijat orkesterissa ovat intendentti, ylikapellimestari, tärkein vieraileva kapellimestari, muusikot ja kaupungin kulttuurijohtaja. Kaupungin kulttuurijohtaja muodostaa taas linkin orkesterin ja kaupungin hallinnon välille. Koivunen toteaa, että taiteellisen ja hallinnollisen johdon välillä ei ole selkeää rajaa, vaan käytännössä ne sekoittuvat keskenään monilla tavoin. Koivusen lisensiaattityö perustuu siis ammattiorkesterin hallinnon tutkimiseen.

Koivunen (2003) on myöhemmin väitöskirjassaan tutkinut tarkemmin nimenomaan johtajuuden rakentumista sinfoniaorkestereiden organisaatiossa. Koivusen saamien tulosten mukaan johtajuus on monipuolinen asia, joka hahmottuu eri tavoin eri yhteyksissä. Hänen mielestään johtajuudesta ei voida näin ollen muodostaa yhtä totuudenmukaista kuvaa. Koivusen tutkima aineisto on kerätty haastatteleamalla ja havainnoimalla kahta orkesteria. Tutkimusote on etnografisvaikutteinen ja epistemologisena lähtökohtana on sosiaalinen konstruktionismi. Johtajuusaineistoa on käsitelty diskurssianalyysin ja estetiikan näkökulmasta.

Kirsi Hämäläisen (1999) liseniaattityö kartoittaa kouluorkesterin johtamisen kokonaiskuvaa ja johtajan työkaluja. Tutkimuksen mukaan kapellimestarikuva koostuu tavoitteista, tiedoista, taidoista, ominaisuuksista ja sisäisistä malleista. Kouluorkesterin johtajan työkaluja taas ovat suunnitelmallisuus, johtamistekniikka ja harjoituttaminen.

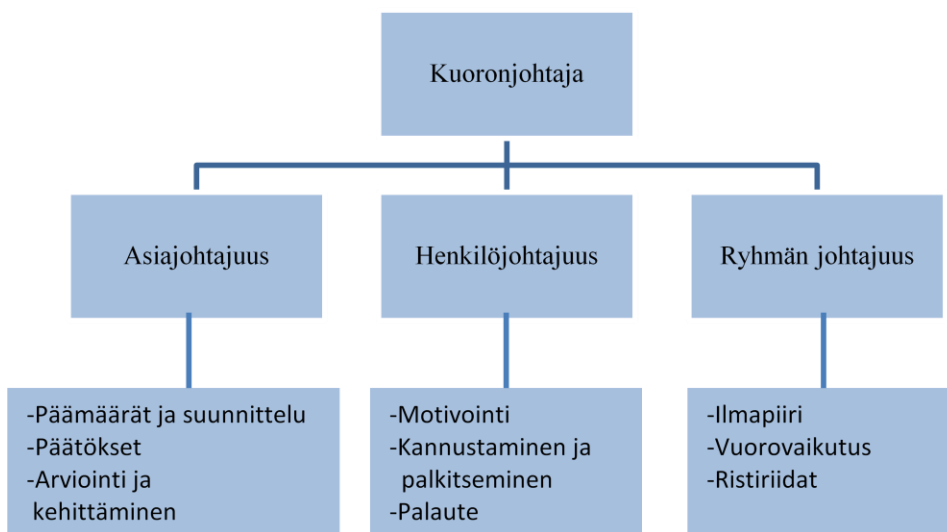
Sandberg Jurström (2009) on tutkinut väitöskirjassaan kuoronjohtajuutta lähinnä sosiaalisesta ja psykologisesta näkökulmasta. Hän on tehnyt tutkimusta videoaineiston avulla ja keskittynyt tarkastelemaan kuoronjohtajan eleitä ja kehon liikkeitä musiikin kuvauksessa ja miten kuorolaiset toteuttavat näistä saadun informaation laulussaan.

Kuoronjohtajan työskentelystä ei ole aikaisemmin tehty tutkimusta johtajuuden kannalta, joten päädyin tekemään kokonaiskatsauksen aiheesta. Tämän tutkimuksen tavoitteena onkin selvittää mitä johtajuuden taitoja kuoronjohtaja tarvitsee. Olen jakanut johtajuuden taidot asia- (management), henkilöstö- (leadership) ja ryhmän johtajan taitoihin. Rakennan taustaa johtajuuden teorioiden sekä kuoronjohtokirjallisuuden että -oppaiden pohjalta. Oppaat eivät ole tutkimuksia, mutta niissä on kuitenkin kuoronjohtajien kokemuksia aiheesta. Kuoronjohdon oppaita ovat mm. Koistisen (2003), Holstin (2002) ja McElheranin (1988) kirjoittamat kirjat. Johtajuudesta on mukana myös oppaita mm. Juutilta ja Vuorelalta (2002), Nurmelta (2002) ja Salmiselta (2001). Osasta valitsemistani aiheista ei myöskään löydy kuoronjohdon kirjallisuutta. Näissä aiheissa suuntaan teoriaa kuoromaailmaan omaa kuoronjohtokokemustani hyödyntäen.

Johtajuustutkimuksista ja kuoronjohto-oppaista löytyi paljon yhtäläisyyksiä, esimerkiksi johtajan rooli suunnittelijana, päätöksen tekijänä, arvioijana, kehittäjänä, motivoijana, kannustajana, palautteen antajana, ilmapiirin luojana, hyvänä vuorovaikuttajana ja ristiriitojen selvittäjänä. Niinpä kuoronjohdon koulutuksessa voisi olla tarpeellista perehdyttää tulevia kuoronjohtajia johtajuusasioihin. Joitakin eroavaisuuksiakin löytyy. Ensinnäkin kuorotyöskentely on harrastustoimintaa ja johtajalle ei siis kuulu esimerkiksi palkkaukseen liittyvät asiat. Palkitseminenkin tuntuu olevan vieras käytäntö kuoromaailmassa. Tutkimus tehtiin teemahaastattelun pohjalta viidelle kuoronjohtajalle. Tutkimukseni perustuu harrastekuorojen johtajuuteen liittyvään tutkimukseen. Pois on siis suljettu ammattikuorojen toiminta, jota Suomessa ei paljon olekaan ja musiikillinen johtajuus.

2 JOHTAJUUS TYÖELÄMÄSSÄ JA KUOROTOIMINNASSA

Johtajuutta on tutkittu paljon ja siitä on tehty erilaisia jaotteluita eri osa-alueisiin. Yleisin jaottelu on asia- ja henkilöstöjohtajuuteen. Osittain nämä johtajuuden eri osa-alueet sekoittuvat toisiinsa ja ovat limittäin, mutta jaottelen niitä samalla tavalla kuin johtajuuskirjallisuudessa. Viitalan ja Jylhän (2007) mukaan asiajohtajuus sisältää päämäärät ja suunnittelun, päätökset, arvioinnin ja kehittämisen. Henkilöstöjohtajuus taas pitää sisällään motivoinnin, kannustamisen ja palkitsemisen ja palautteen annon. (Viitala & Jylhä 2007, 250-251.) Ryhmän johtajuutta ei ole varsinaisesti jaoteltu omaksi johtajuuden osa-alueeksi, mutta otin sen asia- ja henkilöstöjohtajuuden rinnalle, koska ryhmässä vaikuttavat asiat tuovat kuoronjohtajuuteen omat haasteensa. Ryhmän johtajuuteen keräsin asioita eri lähteistä joista valikoin tarkasteltavaksi ilmapiirin, vuorovaikutuksen ja ristiriidat. Tekemäni jaottelu näkyy kuviossa 1.



KUVIO 1 Harrastekuorojen johtajuus asia-, henkilö- ja ryhmän johtajan näkökulmasta.

Käsittelen asioita johtajuuskirjallisuuden pohjalta ja tuon mukaan asioita kuoronjohtajan kirjallisuudesta. Kuoronjohtajasta ei ole kaikkiiin näihin käsittelemäni osa-alueisiin kirjallisuutta, joten sitä joudun kommentoimaan omaan kokemukseeni ja käsityksiini pohjautuen.

2.1 Asiajohtajuus

Viitalan ja Jylhän (2006) mukaan asioiden johtamisen näkökulma sisältyy käsitteeseen *management*, jossa korostuvat päämäärien asettaminen, suunnittelu, päätösten toteuttaminen, arviointi ja kehittäminen. Se on toimintaprosessin hallintaa. (Viitala & Jylhä 2006, 250.) Northousen (1997) mukaan taas *management* on laajempi käsite, joka sisältää suunnittelua, budjetointia, organisointia, henkilöstöhallintoa, kontrollointia ja ongelmien ratkaisua (Northouse, 1997, 9). Määritelmiä löytyy useita, mutta yhteneväisyyksiä niiden välillä on ja kaikille on ominaista juuri se, että ne ovat asioiden johtamiseen liittyviä. Nämä asiajohtajuuden kaikki osa-alueet näkyvät jossakin määrin myös kuoronjohtajan työssä.

2.1.1 Päämäärät ja suunnittelu

Rissanen, Sääsken ja Vornasen (1996) mukaan suunnittelun päämääränä on löytää ratkaisut erilaisiin tavoitteisiin, tehtäviin tai ongelmiin. Se on myös väline, jonka avulla päästään ohjattuun toimintaan ja saadaan paremmat edellytykset toimia. (Rissanen & Sääski & Vornanen, 1996, 50.) Viitalan ja Jylhän (2006) mukaan johtajan suunnittelijan rooli edustaa perinteistä johtajan kuvaa, mikä sisältää toiminta-ajatuksen, vision ja yrityksen perusarvojen määrittelyn. Toiseksi siihen kuuluu strategioiden, rakenteiden ja toimintojen selkiyttäminen, niin että ne voidaan toteuttaa ja saada aikaan menestyksellistä toimintaa. Kolmanneksi he näkevät tärkeänä tehtävänä luoda tehokkaita oppimisprosesseja. (Viitala & Jylhä 2006, 257.)

Rissanen (1996) mukaan strategisen suunnittelun lähtökohdan muodostaa aina tavoite. Tavoite ei saa olla epämääräinen, vaan mahdollisimman tarkasti määritelty. Päämäärien jälkeen suunnitellaan keinot, eli strategiat, joiden avulla päämääriin pyritään. Strategiat jaetaan usein perus- ja toimintastrategioihin. Perusstrategioilla saadaan yleiset suuntalinjat, joita noudatetaan toiminnassa. Toimintastrategiat liittyvät taas johonkin rajattuun operaatioon, aikajaksoon tai projektiin. Operatiivinen suunnittelu täsmentää asetettuja tavoitteita sekä tarkentaa, että esittää vaihtoehtoisia keinoja tavoitteiden saavuttamiseksi. Operatiivisessa toiminnassa on kyse osatavoitteiden muodostamisesta, strategian hyväksymisestä ja johtamisen toteuttamisesta. (Rissanen ym. 1996, 52-53.) Viitalan ja Jylhän (2006) mukaan suunnitelmiin ja strategioihin voi tehdä muutoksia ja tarkistuksia. Strategiat ovat toimintaa

ohjaavia suuntaviivoja pitkällä aikajänteellä ja tarkistuksia siihen tehdään tarvittaessa. (Viitala & Jylhä 2006, 268.)

Ruohotie ja Honka (1999) puhuvat tavoitejohtamisesta, jonka idea on toiminnan tavoitteellisuus. Tavoitejohtamisessa on kysymys kokonaisvaltaisesta, yrityksen ja yksilön tarpeet yhtäaikaaisesti huomioon ottavasta johtamistavasta. Tavoitteiden määrittely parantaa työsuoritusta, koska se auttaa työntekijöitä näkemään mitä heiltä edellytetään tavoitteisiin pääsemiseksi. Tavoitejohtamisen seurauksena työmotivaatio lisääntyy, jos työtavoitteet asetetaan siten, että tavoitteiden saavuttaminen koetaan haasteellisenä. Tavoitteiden saavuttaminen tuottaa sisäistä ja ulkoista palkkiota, kuten tunnustusta tai pätemisen tunnetta. Osallistamalla tavoitteiden laadintaan työntekijät asettavat entistä korkeammalle suoritustavoitteita ja näin lisäävät tuottavuuttaan. (Ruohotie & Honka 1999, 139.)

Myös kuorotoiminnassa on päämääriä, jotka tarvitsevat suunnittelua. Bergrothin, Hesthammerin ja Sundellin (1998) mukaan kuoron yleisten tavoitteiden suunnittelussa pohdintaan tulevat seuraavat kysymykset: Miksi kuoro on olemassa ja miten se on syntynyt? Millainen on laulajien ikärakenne ja ammatti? Millainen on laulajien musiikillinen tausta? Millaista ohjelmistoa kuorossa lauletaan ja millaisia perinteitä kuorolla on? Jos kuoro on asettanut tavoitteensa korkealle, toiminnassa painotetaan enemmän musiikillisia seikkoja. Kuorolaiset ovat tulleet kuoroon juuri laulamaan ja kehittymään laulajana. Johtajalta vaaditaan silloin jäämäkkyyttä ja tarkkuutta, jos aiotaan saada merkittäviä tuloksia aikaan. Toisaalta kuoron lähtökohtana voivat olla sosiaaliset tekijät, jolloin musiikilliset tavoitteet eivät ole niin korkealla. Tällöin esimerkiksi harjoituksissa voi olla enemmän aikaa rennolle yhdessä laulamiseksi ilman suurempia tavoitteita. (Bergroth & Hesthammer & Sundell 1998, 34.) Tällainen tilanne vaatii tietysti johtajan ja kuorolaisten yhteisen näkemyksen.

Bergrothin (1998) mielestä yleisten tavoitteiden suunnittelun lisäksi tarvitaan yksityiskohtaisempien, konkreettisten tavoitteiden suunnittelua. Tällaisia voivat olla esimerkiksi joulu- tai kevätkonserttien, erilaisten juhlien jne. suunnittelu. Johtajan tehtävänä on selvittää kuorolaisille mitä varten työskennellään. (Bergroth ym. 1998, 34.) Riittävän lähelle asetetut välitavoitteet saavat aloittelevankin kuoron työskentelemään määrätietoisemmin (Perko 1992, 12). Joskus voi olla tarpeellista suunnitella myös ylimääräisiä tavoitteita ”porkkanoiksi”, kuten kuoromatkoja, kilpailuja, levynjulkaisuja ja

erikoisia konserttikokonaisuuksia, jotka tuovat vaihtelua ja virkistystä tavalliseen kuorontoimintaan (Bergroth ym. 1998, 53). Hämäläinen (1999) esittää, että kouluorkesterissa johtajan on hyvä antaa harjoitusaikataulu, joka sisältää harjoitusten kellonajat, paikat, päivät, esiintymiset, leirit sekä muut tärkeät muistettavat seikat. Tällä tavalla yhteiset tavoitteet selkiytyvät soittajille paremmin ja he voivat valmistautua harjoituksiin tehokkaammin. (Hämäläinen 1999, 62.) Kuorotoiminnassa tämä on vähintään yhtä tärkeää.

Gorelicin (2001) mukaan tarkan suunnittelun avulla kuoro pystyy valmistautumaan esiintymistilanteeseen hyvin ja esittämään korkeatasoista kuoromusiikkia. Harjoitusaikataulun laatiminen sisältää monia tasoja. Ensinnäkin on tehtävä pitkän tähtäimen suunnitelma kaikkien seuraavaan esiintymiseen tulevien kappaleiden harjoittelemiseksi. Pitää siis suunnitella mitä kappaleita tulisi harjoitella missäkin harjoituksessa. Toiseksi jokainen harjoituskerta tarvitse oman suunnitelmansa, jonka avulla päästään parhaiten sille päivälle asetettuun tavoitteeseen. Joskus joutuu myös mukautumaan uusiin tilanteisiin ja tarvittaessa muuttamaan etukäteissuunnittelua tilanteen niin vaatiessa. Kuoronjohtajalla täytyy olla hyvä kokonaiskäsitys ohjelmassa olevasta musiikista ja kunkin kappaleen vaatimasta harjoitusmäärästä, jotta hän pystyy tekemään yksityiskohtaisia suunnitelmia. (Gorelic 2001, 28.) Tämän lisäksi kuoronjohtajan täytyy tuntea kuoronsa ja kuorolaistensa oppimiskyky ja –nopeus hyvin, jolloin hän voi tehdä suunnitelmia paremmin.

Esiintymisten ohjelmiston suunnittelu on kuoronjohtajan työn yksi vaativa ja aikaa vievä asia. Millerin (1988) mukaan kunnollinen suunnittelu vie aikaa, mutta se palkitsee moninkertaisesti. Jokaiseen esiintymiseen on valittava juuri siihen tilaisuuteen sopiva ohjelmisto. Erityisen paljon ohjelmiston tyyliin ja pituuteen vaikuttaa kuunteleva yleisö. Kappaleiden valitsemisen lisäksi on suunniteltava niiden esittämisjärjestys. (Miller 1988, 254-255.) Apfelstadt (1998) esittää, että konsertin mielenkiintoisuutta voi lisätä vaihtelemalla esiintymiskokoonpanoa koko kuorosta pienempiin kokoonpanoihin sekä vaihtamalla stemmojen lukumäärää, että säestyssoittimia. Kokonaisuuteen on hyvä hakea tyyllisten piirteiden ja esimerkiksi tempojen vaihtelua. Konsertissa voi olla myös yksittäinen teema tai keskipiste, jonka ympärille kappaleet rakentuvat. (Apfelsadt 1999, 37.) Konserttiin voidaan lisäksi liittää valoja, liikettä, erikoisia asuja ym. (Miller 1988, 259).

Ohjelmiston suunnittelussa kuoronjohtajan joutuu ottamaan huomioon myös kuoron musiikillisen tason. Törmälän (1992) mukaan kuoronjohtajan on ohjelmiston valinnassa suuren haasteen edessä. Kuoron alkutaipaleen vaatimattomammasta ohjelmistosta kasvatetaan askel askeleelta kuoron taitoa ja kykyä omaksua vaikeampia tehtäviä. Jos kuoro etenee liian nopeasti vaativaan ohjelmistoon, niin tulos valitettavasti kuuluu. Toisaalta ei tule liian kauan pysyä helppossa ohjelmistossa, vaan kuoronjohtajan on huomioitava kuoronsa kehitysvaiheet ja valittava juuri sen tasolle sopivia, eteenpäin vieviä teoksia. (Törmälä 1992, 9.) Hyvä ja sopiva ohjelmisto tukee laulajien musiikillisten valmiuksien kehittymistä (Apfelstadt, 1998, 35). Perko (1992) muistuttaakin, että kuoronjohtajan on kuoron kykyjen arvioinnin ohella huomioitava myös omat kykynsä ja taitonsa ohjelmiston toteuttamisessa (Perko 1998, 12). Kuoronjohtajan olisi tärkeää valita sen tasoista ohjelmistoa, että kuorolaiset kokisivat onnistumisen elämyksiä ja laulamisen iloa. Tämän lisäksi kuoronjohtajan tulisi hallita ohjelmiston johtaminen ilman epävarmuuden tunnetta, jolloin se olisi nautittavaa.

Päämäärien asettamisessa ja suunnittelussa näyttää löytyvän yhtäläisyyttä yleisen johtajuuden ja kuoronjohtamisen välillä. Molemmilla alueilla tärkeässä roolissa on suunnittelu, jolla etsitään ratkaisuja tavoitteisiin pääsemiseksi. Perusstrategiat ovat samankaltaisia kuin kuoron yleiset tavoitteet ja taas esimerkiksi konserttien ja esiintymisten suunnitelmat muistuttavat toimintastrategiaa.

2.1.2 Päätökset

Salmisen (2001) mukaan johtaminen ja päätöksenteko sekoitetaan monesti toisiinsa, vaikka kyse on eri asioista. Päätöksenteko on informaation hankintaa, sen käsittelyä ja viestintää. Päätöksenteko lähtee informaation hankkimisesta. Sitä voi hankkia aistien välityksellä, tai sitä voi tuottaa omassa mielessään yhdistelemällä eri tiedon palasia uudeksi kokonaisuudeksi. Informaatio muuttuu tiedoksi joko analyttisesti ajattelemalla, tai valitsemalla ratkaisut tunteiden perusteella. Päätöksen tekoon liittyy keskeisesti myös viestintä, jota ilman päätöksenteolla ei ole merkitystä. (Salminen 2001, 47.) Rissanen ym. (1996) määrittelee päätöksenteon tärkeäksi osaksi suunnitelmallista toimintaa. Hyvien päätösten tekeminen on suuri haaste jokaiselle johtavassa asemassa työskentelevälle. Yksi menestyksen edellytys on päätösten oikea-aikaisuus. Päätösten teko on tiedon käsittelyä ja sen pohjalta toteutettua

valintaa. Päätökset ovat siis ratkaisuja eri vaihtoehtojen välillä, joista ainoakaan ei ole välttämättä oikea tai väärä. (Rissanen ym. 1996, 53.)

Rissanen (1996) muistuttaa, että ympäristö pyrkii myös vaikuttamaan mielipiteisiin ja päätöksentekoon. Päätöksentekijän onkin opittava tietoisesti keräämään tosiasioita ja pyrkiä löytämään sellainen menetelmä jolla kykenee arvioimaan ulkopuolista vaikutusta. Johtamisajattelussa tarvitaan ryhmäkeskeisyyttä, mutta tarvitaan silti henkilöitä jotka ovat valmiita päätöksentekoon ja vastuunkantamiseen. (Rissanen ym. 1996, 54.)

Nissisen (2004) mukaan hyvän päätöksenteon yleisiä vaatimuksia ovat mm. tehokas ajankäyttö, keskittyminen suuriin asioihin sekä kokonaisuuksien hallinta ja kyky tehdä päätöksiä kaikissa oloissa. Tämä edellyttää johtajalta suurta muuntautumis- ja sopeutumiskykyä ja päätöksiä tekemistä kuhunkin tilanteeseen sopivalla tavalla. Päätöksenteon laatuun vaikuttavat käytettävissä oleva aika, saatavilla olevan informaation käsittely ja mahdollisuus ottaa muu henkilöstö päätöksen valmisteluun. Ihmisten sitoutuminen päätöksiin ja niiden toteuttamiseen paranee, jos he ovat saaneet olla mukana päätöksentekoprosessissa. Lisäksi yksilön vastuu toiminnasta ja sen tuloksista lisääntyy. (Nissinen 2004, 58-59.)

Viitala ja Jylhä (2007) painottavat, että yrityksessä tarvitaan työnjakoa. Pienissäkin yrityksissä on päätettävä minkälaisiin kokonaisuuksiin tehtävät jaetaan ja minkälaisissa yksiköissä, tai minkälaisilla vastuualueilla niitä hoidetaan. Lisäksi on päätettävä, että mitä asioita hoidetaan yrityksen sisällä, oman henkilöstön voimin ja mitkä tehtävät siirretään, tai jätetään yrityksen ulkopuolelle. On myös päätettävä kuka tai ketkä yrityksessä hoitavat mitäkin tehtävää ja minkälaista osaamista niissä tarvitaan. Yrityksen tavoitteet saavutetaan toiminnan kautta. Siihen tarvitaan tietoa, osaamista, tiloja, koneita, laitteita, raaka-aineita, tarvikkeita, järjestelmiä, sovittuja toimintatapoja, lukemattomia päätöksiä ja paljon työtä. (Viitala & Jylhä 2007, 153.)

Kukaan kuoronjohtaja ei varmasti jaksakaan yksinään toimia kuoron taiteellisena johtajana, ohjelmiston suunnittelijana, kappaleiden harjoituttajana, matkanjärjestäjänä, nuotiston hankkijana, konserttien suunnittelijana ja kontaktien etsijänä. Bergrothin ym. (1998) mukaan kuoro ei välttämättä pääse hyvästä johtajasta huolimatta eteenpäin siitä syystä, että suurin osa

työstä kaatuu johtajan harteille. Tällöin kuoron organisointi on huonoa. Jotta kuoron voisi kehittää musiikillista ja yhteisöllistä puoltaan, täytyy kuoron organisaation olla vähintään yhtä hyvä kuin sen musiikillisen puolen. (Bergroth ym. 1998, 53.) Kuoronjohtajan taakka helpottuu jos vastuualueita jaetaan kuorolaisille. Bergroth (1998) muistuttaa, että kuoronjohtajan olisi hyvä opetella delegoimisen jalo taito (Bergroth 1998, 35). McElheran (1989) huomauttaa kuitenkin, että erilaisten toimikuntien kanssa työskentely on hyödyllistä, mutta johtaja on se henkilö joka on julkisuudessa esillä ja ottaa vastuun, jos jotain epäonnistumisia tulee. Tämän vuoksi johtajalla on oikeus viimeiseen sanaan päätöksenteossa. (McElheran 1989, 4.) Myös Holst (2000, 98) muistuttaa, että johtajan on koko ajan tiedettävä miten tehtävät etenevät, vaikka tehtäviä olisikin jaettu eri ihmisille.

Miten kuorossa olevia tehtäviä voitaisiin käytännössä luontevasti jakaa? Bergroth ym. (1998) ehdottavat, että kuoron sisälle muodostetaan hallitus aktiivisista kuorolaisista. Jokaisella hallituksen jäsenellä olisi oma, tarkkaan määritelty vastuualue, joka voisi koskea esimerkiksi kuoron taloutta, harjoitusten järjestelyä, nuotiston hoitoa tms. Hallituksen jäsenten ei kuitenkaan tarvitsisi hoitaa yksin kuorotehtäviä. He olisivat vain vastuussa, että työt tulevat tehtyä ja voisivat tarvittaessa delegoida tehtäviä muille kuorolaisille. Hallituksella ja kuoronjohtajalla on oltava yhteiset tavoitteet ja halu toteuttaa suunnitelmat yhteistyössä toistensa kanssa. Bergroth ehdottaa myös, että jokaisella stemmalla voisi olla oma äänenjohtajansa, joka toimisi eräänlaisena isosiskona tai – veljenä. Hänen tehtävänään olisi mm. uusien kuorolaisten tutustuttaminen kuoroon. Hän voisi olla myös vastuussa tiedonkulusta johtajan ja laulajien välillä. (Bergroth ym. 1998, 44-45, 54.)

Kuorotoiminnan sujuminen edellyttää monenlaisia päätöksiä. Yksi tällainen on harjoitustilasta päättäminen. Säännöllisesti toistuvien harjoitusten lisäksi tiloja tarvitaan joskus myös ylimääräisille harjoituksille ja konserteille. Harjoitustilassa pitäisi olla jokaiselle laulajalle tuolit ja muut harjoituksissa tarvittavat välineet, kuten piano. Millerin (1998) mukaan ei ole yhdentekevää millaiset olosuhteet harjoitustilassa vallitsevat, koska siellä ollaan monesti useita tunteja. Tila ja välineet pitää olla valmiina harjoitusten alkaessa. (Miller 1998, 216.) Joskus harjoitustila voi olla valmiina esimerkiksi kansalaisopiston ja seurakunnan kuoroille.

Kuoro tarvitsee laulajiaan ja päätöksiä laulajien valinnasta joudutaan tekemään. Uusi kuoro joutuu valitsemaan kaikki laulajansa ja jo toimiviin kuoroihin tarvitaan silloin tällöin uusia

laulajia. Bergrothin ym. (1998) mukaan eri kuoroissa uusien laulajien tarve on erilainen. Joihinkin kuoroihin voivat liittyä kaikki halukkaat, kun taas toiset valikoivat laulajat tarkkaan. Joskus myös vanhaa kuorolaista pyydetään lopettamaan laulaminen, jos tämä ei pysty saavuttamaan toivottua tasoa laulamissa ja näin ollen vaikeuttaa kuoron kehittymistä. (Bergroth ym. 1998, 51-52.) Uusien kuorolaisten valinnasta tai vanhan kuorolaisen erottamisesta päättää usein kuoronjohtaja yksin tai yhdessä musiikkilautakunnan tai varakuoronjohtajan kanssa. Päätöksiä uusien kuorolaisten valitsemiseksi tehdään usein koelaulujen jälkeen. Millerin (1998) mukaan jos koelaulua ei järjestetä, niin kuoronjohtajan olisi hyvä kuulla uudelta laulajalta pieni ääninäyte, että hän pystyy tekemään päätöksensä laulajan sijoittamisesta oikeaan stemmaan (Miller 1988, 37).

Laulajien löydyttyä on päätettävä heidän istumajärjestyksestään. Miller (1988) ehdottaa että istumajärjestys tehdään heti toimintakauden alussa, mutta tarvittavia muutoksia voidaan tehdä vuoden mittaan. Istumajärjestyttä laatiessa kuoronjohtajan on huomioitava jokaisen laulajan kyvyt. Tarkoituksena on että laulajat saavat toisiltaan tukea ja yhteissoundi on mahdollisimman tasainen. (Miller 1988, 45.)

Kuorotoiminnassa saattaa joutua tekemään päätöksiä monenlaisista asioista, joita ei ehkä tule ajatelleeksikaan. Yksi tällainen asia on kuoroasut. Miller (1988) toteaa että paljon aikaa ja energiaa harjoitteluun käyttäneet laulajat haluavat esiintyessään näyttää hyvältä sen lisäksi että he kuulostavat hyvältä. Tällöin on pohdittava sopivien esiintymisasujen hankkimista. Asun on käytävä yksiin kuoron tyylin ja ohjelmiston kanssa. (Miller 1988, 62.)

Musiikillisista asioista, kuten laulujen tempojen, nyanssien ja tulkinnan päättäminen on kuoroissa arkipäivää. Luontevimmin nämä tehtävät kuuluisivat taiteelliselle johtajalle, koska hänellä on siihen ammattitaito. Plondken (1992) mielestä kuorolaisia onkin opetettava seuraamaan johtajaa. Johtajan seuraaminen säästää aikaa, sillä monet korjaukset ja musiikilliset neuvot voidaan näyttää eleillä, eikä sanoja tarvita. (Plondke 1992, 45.)

Kuoroissa, kuten yrityksissäkin tehdään työnjakoa ja vastuun jakamista eri henkilöille, jolloin johtajan työtaakka helpottuu osittain. Tosin molemmissa, yleisissä johtajuuden tutkimuksissa ja kuoronjohtokirjallisuudessa, johtaja nähdään henkilönä, joka tekee lopulliset päätökset ja kantaa myös vastuun toiminnasta.

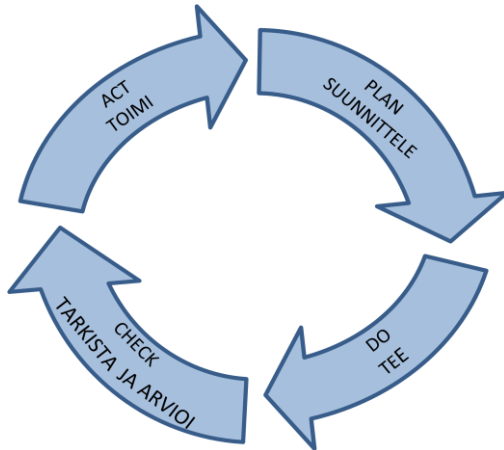
2.1.3. Arviointi ja kehittäminen

Saralan ja Saralan (2003) mukaan organisaation kehityshistorian tunteminen on hyödyllistä. Sen avulla voidaan ymmärtää, että organisaation kehittäminen ja muutokset ovat olleet ennen ja ovat myös nyt pyrkimys vastata muuttuviin toimintahaasteisiin. Haasteiden muuttuessa on luontevaa, joskus pakkokin muuttaa toimintatapoja. Tällainen tarkastelu ja oman työtoiminnan analyysi voi tukea myös muutosvalmiuden kehittämistä. Nykyhetken analyysi voi sisältää esimerkiksi organisaation toimintaympäristön tilan, teknologian ja kehittämisen analyysin, nykyisten ja potentiaalisten asiakkaiden ja sidosryhmien analyysin, organisaation aseman ja sen palvelu- ja tuotevalikoiman analyysin, organisaation tuloksellisuuden, tuottavuuden ja henkilöstön osaamisen ja nykyisen kyvykkyyden analyysin. Nykyhetken analyysia tehtäessä huomataan usein, että toimintaa kuvaavaa tietoa ja tunnuslukuja on varsin niukasti. Niinpä analyysi jää helposti hyvin yleiselle ja subjektiiviselle ”musta tuntuu”-tasolle. Toimintojen määrällinen tarkastelu onkin helpompaa. Ongelmana voidaan pitää sopivien laadullisten mittalukujen aikaansaantia ja käyttöä. (Sarala & Sarala 2003, 71-73.)

Arviointia on myös seuranta. Rissanen ym. (1996) mukaan seuranta perustuu menneiden aikojen rekisteröintiin. Sen tarkoituksena on parantaa suorituksia ja toimia suunnittelun apuna. Seuranta pitää ulottaa määrän lisäksi myös aikaan, laatuun, kustannuksiin, hyötyyn ja henkilöstöön. Seurannan tulisi kohdistua aina siihen toiminnan osaan joka on erityisen tärkeä organisaation kannalta. (Rissanen ym. 1996, 55-56.)

Rissanen ym. (1996) mukaan organisaation kehittäminen on toimintaa, joka yrittää muuttaa olemassa olevan toiminnan entistä paremmaksi. Tavoitteena on tehokkaampi, inhimillisempi ja paremmin päämääriin yltävä toiminta. (Rissanen ym. 1996, 56.) Sarala & Sarala (2003) kuvaa Edward Demingin ajatuksia laadun kehittämisestä. Demingin mielestä pääosa virheistä ja huonosta laadusta johtuu huonosta suunnittelusta. Ja kun suunnittelu on johdon työtä, niin käytännössä laatuongelmat ovat pääsääntöisesti johdon syytä. Yksittäisen työntekijän ominaisuuksilla on siten vähemmän merkitystä kuin sillä tavalla, jolla tuotanto on suunniteltu ja jolla sitä johdetaan. Henkilöstöä voidaan kehittää, mutta yksilön kyvyt voidaan täysimääräisesti hyödyntää vasta sellaisessa toimintaketjussa, joka on oikein suunniteltu ja toteutettu. Hän korostaa myös sitä, että johdon rooli on laatuasioissa kaikkein tärkein. Sarala ja Sarala ovat kuvanneet toiminnan kehittämisen vaiheita ja kehittämisen syklistä luonnetta

Demingin ympyrällä, joka näkyy kuviossa 2: Suunnittele = *plan*, tee = *do*, tarkista ja arvioi = *check*, toimi = *act*. (Sarala & Sarala 2003, 100.)



KUVIO 2 Demingin PDCA – ympyrä (Sarala ja Sarala; E. Deming).

Ruohotie ja Honka (1999) korostavat, että henkilöstön kehittämisellä pyritään lisäämään henkilöstön toimintavalmiutta ja suoritustasoa. Osaava henkilöstö on yrityksen keskeinen menestystekijä. Tuleekin miettiä mitä henkilöstön tarvitsee osata, jotta asetettuihin tavoitteisiin ylletään ja miten sitä kehitetään. Koulutus ei saa olla kuitenkaan itsetarkoitus. Henkilöstön kehittämiseen voi käyttää muitakin keinoja kuin kouluttautumista: perehdyttämistä, ryhmätyöskentelyä, opintomatkoja jne. (Ruohotie & Honka 1999, 166-168.)

Kuorossa voi olla kehittämisen kohteena esimerkiksi kuoron soinnin parantaminen, uuden konserttikokonaisuuden opetteleminen, kuorolaisten musiikillisten valmiuksien lisääminen esimerkiksi musiikin teorian opettamisena tai esiintymistaitojen harjaannuttaminen. Jos tavoitteena on esimerkiksi kuoron soinnin parantaminen, niin se vaatii johtajalta suunnitelman tavoitteeseen pääsemiseksi. Siihen voi liittyä erityisiä äänenhuoltojaksoja tai yksilöllistä opetusta kuorolaisille tai vierailevan äänenhuoltajan ohjausta. Suunnitelma vaatii toteutuksen ja sen jälkeen tarkistuksen ja arvioinnin tavoitteen toteutumisesta. Sitä seuraa taas toimintaa, suunnittelua jne. Näin ollen arvioinnin ja kehittämisen on oltava jatkuvaa, jotta kuoro pysyy edes samalla tasolla kuin aikaisemmin tai kehittyä edelleen.

2.2 Henkilöstöjohtaminen

Asiajohtamisen (*management*) lisäksi johtajuuteen kuuluu henkilöstöjohtaminen (*leadership*). Viitalan ja Jylhän (2007) mukaan *leadership* viittaa prosessiin, joka tapahtuu johtajan ja johdettavien välillä. Siinä johtaja pyrkii vaikuttamaan yksilön tai ryhmän käyttäytymiseen. Se sisältää ihmisten motivointia, ohjaamista, kannustamista ja palkitsemista. Toisaalta myös johdettavat vaikuttavat johtajan käyttäytymiseen ja mahdollisuuksiin johtaa. Siihen vaikuttaa osaltaan myös johdettavien suhde toisiinsa ja koko sosiaalinen yhteisö organisaatiokulttuureineen ja tilannetekijöineen. (Viitala & Jylhä 2007, 251.) Northousen (1997) mukaan *leadership* on vision rakentamista, ihmisten yhdistämistä, kommunikointia, motivointia ja inspirointia (Northouse 1997, 9). Wiss (2007) kiteyttää lyhyesti että *leaderishipissa* on kyse ihmisistä, tehokkuudesta ja kasvusta (Wiss 2007, 4). Kuoronjohtaja on myös henkilöstöjohtaja, vaikka niin ei monesti ajatellakaan. Kuoronjohtajalla saattaa olla edessään isokin joukko laulajia, jotka tarvitsevat motivoimista, kannustamista ja rohkaisemista sekä palautetta että palkitsemista. Aina ei pelkkä musiikki ja musiikin tekeminen riitä. On kuitenkin perustellumpaa ja käytän tutkimuksessani tästä eteenpäin kuoron yhteydessä henkilöstöjohtamisen sijaan henkilöjohtaminen sanaa.

2.2.1 Motivointi

Motivaatio- sana on johdettu latinankielisestä sanasta ”*movere*”, joka tarkoittaa liikkumista. Myöhemmin motivaatio on laajennettu tarkoittamaan käyttäytymistä virittävien ja ohjaavien tekijöiden järjestelmää. Motivaation kantasanana on motiivi. Motiivit virittävät ja ylläpitävät yksilön yleistä käyttäytymisen suuntaa. Ne ovat päämääräsuuntautuneita, joko tiedostettuja tai tiedostamattomia. Motivaatio on puolestaan motiivien aikaansaama tila. Se on tiettyyn tilanteeseen liittyvä psyykinen tila, joka määrää millä aktiviteetilla ja ahkeruudella ihminen toimii ja mihin hänen mielenkiintonsa suuntautuu. (Ruohotie & Honka 1999, 13.) Salmisen (2001) mukaan motivaatio on tiettyyn tilanteeseen liittyvä, yksilön muuttuva henkinen tila. Se määrää millä vireydellä ja mihin suuntautuneena hän toimii. (Salminen 2001, 138-139.)

Ruohotien ja Hongan (1999) mukaan motivaatio voidaan jakaa tilannemotivaatioon ja yleismotivaatioon. Tilannemotivaatio liittyy tiettyyn tilanteeseen, jossa sisäiset ja ulkoiset

motiivit virittävät juuri tavoitteeseen suuntautuvaa käyttäytymistä. Motivaation luonne on dynaaminen ja se voi vaihdella tilanteesta toiseen. Yleismotivaatio taas korostaa vireyden ja suunnan lisäksi käyttäytymisen pysyvyyttä. Tällöin motivaatio kuvaa käyttäytymisen keskimääräistä tasoa eli yleistä suuntaa ja vireyttä. Tilannemotivaatio riippuu paljon yleismotivaatiosta. (Ruohotie & Honka 1999, 14.) Esimerkiksi jos kuorolainen on innostunut ylipäätään kuorolaulusta, niin hänet on suhteellisen helppo saada innostumaan vaikkapa vaikean uuden kappaleen tai konserttiohjelmiston opettelemisesta.

Motivaatio voidaan jakaa myös sisäiseen ja ulkoiseen motivaatioon. Sisäiselle motivaatiolle on ominaista, että työ itsessään palkitsee tekijäänsä, eli syyt käyttäytymiseen ovat sisäisiä. Sisäinen motivaatio liittyy myös ylemmän asteiden tarpeiden, kuten itsensä toteuttamisen ja kehittämisen tyydytykseen. Lisäksi se perustuu ihmisen tarpeelle päteä ja olla itsenäinen. Ulkoinen motivaatio liittyy läheisesti työympäristöön ja palkkiot välittää joku muu kuin itse työntekijä. (Ruohotie & Honka 1999, 14.) Salminen (2001) puolestaan sanoo, että sisäinen motivaatio syntyy ihmisen sisäisistä voimista, kuten työetiikasta, tehtävään tunnetusta kiinnostuksesta tai uusien taitojen oppimisen luomasta innostuksesta. Sisäinen motivaatio syntyy siitä, että ihminen näkee omien ideoidensa toteutuvan. Ulkoinen motivaatio syntyy yksilön ulkopuolisista kannusteista, kuten palkasta, ylennyksistä tai tunnustuksesta. (Salminen 2001, 139.) Kuorolaiselle ulkoinen motivaatiotekijä voi olla esimerkiksi ulkomaille suuntautuva kuoromatka. Kuorolaisten sisäinen motivaatio on varmaankin laulamisen halu ja musiikista nauttiminen, sekä halu kehittyä laulamissa ja oppia yhä haastavampaa ohjelmistoa. Voidaanko puhua siis harrastemotivaatiosta?

Motivaatioon vaikuttaa ainakin kolme keskeistä työtilanteessa vaikuttavaa tekijäryhmää: työntekijän persoonallisuus, työn ominaisuudet ja työympäristö. Persoonallisuus vaikuttaa mielenkiinnon kohteisiin, asenteisiin työtä ja itseä kohtaan ja tarpeita, kuten kasvu-, liittymis- ja toimeentulotarpeita. (Ruohotie & Honka 1999, 17.) Harrastuksissa on pitkälti samat tarpeet kuin työnteossakin, lukuun ottamatta toimeentulotarpeita. Ruohotie ja Honka (1999) jatkavat, että työn ominaisuuksiin kuuluu työn sisältö, mielekkyys ja vaihtelevuus, joihin liittyy vastuu, itsenäisyys, palaute ja tunnustus. Saavutus, eteneminen ja kehittyminen ovat myös työn ominaisuuksiin kuuluvia asioita. Työympäristö sisältää taloudelliset ja fyysiset ympäristön tekijät, kuten palkkauksen, sosiaaliset edut, työolosuhteet ja työturvallisuuden ja sosiaaliset tekijät, kuten johtamistapa, ryhmäkiinteytys ja – normit, sosiaaliset palkkiot ja ilmapiirin.

(Ruohotie & Honka 1999, 17.) Kuoroharrastuksesta puuttuu palkkaus ja sosiaaliset edut, mitkä ovat mukana työelämässä. Muuten samat työelämän tekijät ja tarpeet voivat vaikuttaa kuorolaisten harrastusmotivaatioon.

Metsämuuronen (1995) erottaa harrastuksen ja harrastuneisuuden toisistaan. Hänen mukaansa harrastuneisuus on laajempi käsite kuin harrastus. Harrastuneisuus viittaa koko harrastusalueeseen, kun taas harrastus ymmärretään harrastuneisuuden kohdentumisena tiettyyn asiaan, lajiin, tekniikkaan tai osa-alueeseen. (Metsämuuronen 1995, 21-22.) Tämän määrittelyn mukaan musiikin harrastuneisuus koskee musiikkia yleensä. Musiikkiharrastus taas voi olla joku musiikin laji tai osa-alue, kuten kuorolaulu. Voisi olettaa kuorolaulajilla olevan harrastuneisuutta muutenkin musiikkiin. Ehkäpä kuorossa laulaminen innoittaa esimerkiksi laulu- ja musiikin teorian opintoihin tai ainakin aktivoi käymään muiden kuorojen konserteissa.

Metsämuuronen (1995) toteaa, että harrastuneisuudesta saatavat tunnereaktiot ovat pääosin positiivisia, eli harrastuneisuus on positiivissävyistä. Harrastuneisuuden tuottamia myönteisiä kokemuksia voidaan hakea monella keinolla. Tällöin puhutaan toimintavalmiudesta, halusta toimia harrastusalueella monilla keinoilla, eli kokonaisvaltaisesti. Harrastuneisuus esiintyy erilaisena aktiivisuutena: toiminnallisena, kognitiivisena ja affektiivisena. Harrastuksissa yhdistyvät nämä kaikki osa-alueet, mutta jotkut näistä voivat olla painottuneempia. Harrastuneisuus on myös pitkäaikaista ja jatkuvaa suuntautumista oman mielenkiinnon mukaan. Harrastuksen tulisikin olla omaehtoista ja itsestä lähtevää. Sen pitäisi myös antaa harrastajalle positiivisia elämyksiä, eikä palvella kenenkään muun toiveita. Varsinainen harrastuneisuus ilmenee vasta silloin kun yksilö itse osoittaa mielenkiintoa kohteeseen. (Metsämuuronen 1995, 22-23.) Monesti lapsilla saattaa olla sellaisia harrastuksia, jotka lähtevät vanhempien toiveista tai kunnianhimosta toisin kuin aikuisten harrastuksissa on kyse henkilön oman mielenkiinnon kohteista.

Kososen (2001) pianonsoiton motivaatiota käsittelevän tutkimuksen mukaan soittajien käsitykset itsestään pianisteina ja musiikin harrastajina kuvastavat heidän musiikillista identiteettiään. He pitävät itseään ennen kaikkea harrastajamuusikkoina. Soittamiskokemusten positiivisuudesta päätellen Kosonen toteaa, että pianonsoitto on myös hyvä kokonaisidentiteetin vahvistaja. Positiiviset musiikkikokemukset ja kokemukset omasta

kyvykkyydestä musiikin harrastajana motivoivat jatkamaan edelleen. Onnistumisen kokemukset vahvistavat itseluottamusta. (Kosonen 2001, 128-129.) Kuorolaiset saattavat hakea myös harrastuksestaan positiivisia onnistumisen kokemuksia ja vahvistusta omasta kyvykkyydestään, joka motivoi jatkamaan edelleen harrastuksen parissa.

Kososen (2001) tutkimuksessa musiikin harrastajia motivoi pianonsoiton teknisen hallinnan lisäksi elämyksellinen hallinta ja musiikillinen vuorovaikutus eli kontakti soittaja- ja laulajatovereihin. Kosonen mukaan soittaminen ja musiikkiharrastus ovat soittajasta itsestään lähtevää, sisäisten motiivien virittämää, antoisaksi koettua toimintaa. Ulkoiset motiivit nähdään erilaisina virikkeinä jotka synnyttävät, ruokkivat tai estävät sisäistä motivaatiota. (Kosonen 2001, 124-125.) Durrant ja Himonides (1998) ovat tutkineet Englannissa osallistuvan havainnoinnin, kyselyiden ja haastattelujen avulla kuoroyhteisöä ja erityisesti sitä mikä saa ihmiset laulamaan yhdessä. Tuloksena oli, että kuorolaiset kokivat tärkeänä sekä sosiaalisen toiminnan toisten kanssa että musiikillisten taitojen hyödyntämisen ja kehittämisen. (Durrant & Himonides 1998, 68-69.) Louhivuori ja Salminen (2005) ovat puolestaan tutkineet kuorolaulajille suunnatun kyselyn ja haastatteluiden avulla kuoroharrastusta ja sen merkitystä erityisesti ihmissuhdeverkoston ja luottamuksen rakentumisen kannalta. Tutkimuksessa selvitettiin esimerkiksi miksi kuoroihin liitytään, mitä kuorot tarjoavat laulajilleen ja millainen suhde kuorolaululla on tunne-elämään, henkiseen ja fyysiseen terveyteen. Tutkimuksen perusteella kuorolaulun aloittamisessa ystävien ja ikätoverien merkitys on suuri. Lisäksi kuoro tarjoaa laulajilleen kaksi tärkeää piirrettä: musiikilliset seikat, kuten laulutaidon kehittyminen ja taiteelliset elämykset, sekä sosiaaliset seikat, kuten kuoron ihmissuhteet että ryhmään kuuluminen. Kuoroharrastus on laulajilleen erittäin merkittävä yhdessäolon muoto. Siitä johtuen kuorolaulu on usein pitkäaikainen harrastus. (Louhivuori & Salminen 2005, 12-15.)

Kuorolaiset saattavat tarvita sisäisen motivaation lisäksi ulkoista motivointia monessakin tilanteessa: esityksen aikana, harjoitustilanteessa, käymään säännöllisesti harjoituksissa ja ylipäätään pysymään kuorossa monien harrastusten viedessä ihmisten aikaa. Millerin (1988) mukaan yksi kuoron menestyksen perustekijä on kuorolaisten läsnäolo harjoituksissa ja esiintymisissä. Laulajien säännöllinen läsnäolo on välttämätöntä. Jos laulajat vaihtuvat eri harjoituskerroilla, niin kuoron sointi muuttuu jatkuvasti. Kuoronjohtajan on saatava laulajat motivoitumaan ja ymmärtämään säännöllisten harjoitusten merkitys. (Miller 1988, 67-68.)

Johtajalta kuorotyöskentely edellyttää innostavaa asennetta (Vihtonen 1982, 23). Johtajan on pystyttävä motivoimaan kuorolaisia ja muitakin kuoron organisaatiossa työskenteleviä ihmisiä yhteistyöhön kanssaan ja yllytettävä ihmisiä tekemään joka hetki parastaan (Pohjola 1992, 217). McElheranin (1989) mukaan johtajan on saatava kuorolaulajat tavoittelemaan ryhmään kuuluvuutta ja ylpeyttä yhteisön jäsenyydestä. Hänen on herätettävä kuorolaisten halu osallistua harjoituksiin säännöllisesti ja täsmällisesti ja saada heidät työskentelemään harjoituksissa ahkerasti. Kuorolaisilla olisi oltava myös into antaa konsertissa irti kaikki mahdollinen. Päästäkseen tähän johtajan pitää harjoituksissa yhdistää sopivassa suhteessa ystävällistä suostuttelua, ankaruutta, huumoria, kärsivällisyyttä, ymmärtäväisyyttä, ylistystä ja palavaa intoa. (McElheran 1989, 3-4.)

Työelämässä niin kuin kuoroharrastuksessakin vaikuttaa siis hyvin pitkälle samat motivaatiotekijät. Kuorolaisen sisäinen motivaatio, johon liittyy kehittyminen laulajana ja musiikilliset elämykset, on ehkä vahvin motivoiva tekijä lauluharrastukselle. Mutta kuten kuorolaisille tehdyistä tutkimuksistaakin pystymme päättelemään, ovat sosiaaliset tekijät vahvasti mukana motivoimassa kuorolaisia. Kuorolaisen ulkoisena motivaationa voidaan nähdä esimerkiksi kuoronjohtajan, kuorokaverin tai vaikkapa kuoron konsertin jälkeen saatu tunnustus joltakin kuulijalta. Ulkoiset motivaatiotekijät voivat muodostua myös tärkeiksi motivaation lähteiksi sisäisen motivaation rinnalle ja tueksi.

2.2.2 Kannustaminen ja palkitseminen

Ruohotien ja Hongan (1999) mukaan kannuste määritellään organisaatiossa esiintyväksi ärsykkeeksi, joka voi vaikuttaa jäsenten käyttäytymiseen. Ihminen voi mieltyä organisaatioon, jos se tarjoaa hänelle välineitä tarpeiden tyydyttämiseen. Kannusteiden teho ja vaikutus suoritukseen taas riippuu yksilön tarpeesta ja tavasta, jolla kannusteita tarjotaan. Kannuste on palkkion ennakkointia, josta tulee palkkio, kun se annetaan työntekijälle. Kannuste myös yllyttää ihmisiä toimintaan ja virittää toimintaa. Palkkio taas tyydyttää tarpeen ja vahvistaa toimintaa. Kannusteet antavat vihjeitä, että tietynlainen käyttäytyminen tuottaa tietyt seuraukset. Työelämä kannusteet voidaan jakaa taloudellisiin ja fyysisen ympäristön kannusteisiin, vuorovaikutuskannusteisiin ja tehtäväkannusteisiin. Ihmiset tyydyttävät tarpeitaan näiden kannusteiden avulla. Toimeentulotarpeet tyydytetään taloudellisen ja

fyysisen ympäristön kannusteiden avulla. Vuorovaikutus muiden ihmisten kanssa on tärkeää liittymistarpeiden tyydyttymisen kannalta ja kasvutarpeet voidaan tyydyttää suorittamalla mielenkiintoisia ja haasteellisia tehtäviä. (Ruohotie & Honka 1999, 22.) Kuoronjohtajan on kyettävä tarjoamaan kuorolaisille sopivia haasteita (Koistinen 2003, 104).

Viitala ja Jylhä (2007) korostavat, että yrityksen palkitsemisjärjestelmä koostuu monista muistakin osista kuin varsinaisesta palkasta. Siihen kuuluu monia rahan arvoisia etuuksia, kuten lakisääteistä terveydenhuoltoa kattavammat terveystalvelut, vapaa-ajan ja muita lisävakuutuksia, henkilöstöalennuksia, täydennyskoulutusmahdollisuuksia ym. Kokonaispalkitsemisen sisältää taloudellisten hyötyjen lisäksi myös monia sellaisia hyötyjä, joita on vaikea yksiselitteisesti määritellä tai mitata rahassa. Tällaisia ovat esimerkiksi työtehtävien haastavuus ja mielekkyys, mahdollisuus kehittyä uralla, sekä työnantajan maine ja imago. Myös yrityksen ja työn tarjoama sosiaalinen asema, verkostot ja erilaiset statussymbolit saattavat muodostua hyväksi kannusteeksi. Koettu arvostus ja hyvästä työstä saatu kiitos ovat kaikille ihmisille tärkeää. (Viitala & Jylhä 2007, 235.) Kuorolaisten palkkaa voi olla juuri johtajalta tai yleisöltä saatu kiitos hyvin onnistuneesta konsertista. Riittävän haastavat ja mielenkiintoiset kappaleet ja mahdollinen kuoron hyvä maine saattavat palkita myös kuorolaisia.

Ruohotie ja Honka (1999) selvittävät, että johtajien kannustuksen antaminen jakautuu kolmeen luokkaan. Ns. poikkeuksilla johtavat huomauttavat vain kun asiat tarvitsevat korjaamista. Tällöin alaiset tuntevat, että heitä arvostellaan ja vähätellään. Imartelu ja manipulointi taas ovat kannustamisen negatiivinen muoto, joka aiheuttaa enemmän harmia kuin hyötyä. Imartelu on kontrollin ja hallitsemisen keino ja kohteliaisuudet voivat olla yliampuvia tekoihin verrattuna. Tunnustus ja arvostaminen ovat paras kannuste, vaikka huippusuorituksissa sekä aikaansaaminen että saavutukset ovat itsessään palkkioita. (Ruohotie & Honka 1999, 51.) Tämän perusteella kuorolaisille annettu tunnustus on paras kannuste, mitä johtaja voi antaa.

2.2.3 Palaute

Palautteella tarkoitetaan henkilön saamaa tietoa omasta käyttäytymisestään (Ruohotie & Honka 1999, 89). Berlinin (2008) mukaan taas palaute on tietoa toiminnassa menestymisestä ja se kertoo kuinka hyvin tai huonosti työssä on onnistuttu. Palautteen tarkoituksena on kannustaa korkeatasoisiin työsuorituksiin, vahvistaa hyviä suorituksia tai korjata väärin mennyttä toimintaa. Palaute myös edistää itsetuntemusta, oppimista ja tarkoituksellista tekemistä. (Berlin 2008, 13.)

Esimiehen ja alaisen välisessä palautteessa konteksti, palautteen tulkitseminen ja vuorovaikutus ovat läheisesti yhteydessä toisiinsa. Onnistunut palautevuorovaikutus tarkoittaa tilanteen, palautteen sisällölle annettavien merkitysten, kuten myös rakentavan ja kannustavan vuorovaikutuksen yhteispeliä. (Berlin 2008, 197-198.) Ruohotien ja Honkan (1999) mielestä ulkoinen palaute parantaa yksilön, ryhmän ja yrityksen tuloksia: sen avulla voi korjata tapahtuneita virheitä, se auttaa tunnistamaan ja ratkaisemaan ongelmia ja selkiyttämään tavoitteita ja johtaa motivaation lisääntymiseen. Palautteen antamisen tehokkuus riippuu kuitenkin siitä miten tietoa tuotetaan ja miten tärkeänä se koetaan, miten usein palautetta annetaan ja miten aktiivisesti ihmiset ovat mukana. Palautteen antaminen ei pelkästään takaa positiivisia tuloksia. Jatkuva ja säännöllinen palaute parantaa oikein käytettynä yrityksen tehokkuutta. Se on myös arvokas johtamisen väline ja se onnistuu parhaiten, jos siihen osallistuvat kaikki ne osapuolet jotka palautetta tarvitsevat. (Ruohotie & Honka 1999, 84-87.) Tästä voisi päätellä, että kuoronjohtajankin palaute auttaa tunnistamaan ja ratkaisemaan ongelmia. Oikein annettuna palaute voi johtaa esimerkiksi kuorolaisten motivaation lisääntymiseen ja harjoituksen tehokkuuteen.

Ruohotien ja Hongan (1999) mielestä ihmiset voivat työssään saada palautetta useista lähteistä. Niitä ovat yrityksen henkilöstö, työ itsessään ja yksilö itsearviointin pohjalta. Palaute ei aina johda toivottuun tulokseen, koska vastaanottaja tulkitsee palautteen väärin tai ei hyväksy sitä. Palautteen antamaa tietoa tulkitaankin vastaanottajan omien kokemusten

mukaan. Ulkoisen palautteen havaitseminen riippuu suorituksen ja siitä saadun palautteen välisestä ajasta. Palaute on mielekäs jos vastaanottaja yhdistää sen omaan suoritukseensa. Ihmisen puolustusmekanismista johtuen positiivinen palaute havaitaan ja muistetaan tarkemmin kuin negatiivin. Negatiivinen palaute saatetaan torjua, koska vastaanottaja ei hyväksy tällaista tietoa itsestään. Palautteen havaitseminen on myös tarkempaa, jos palaute on toistuvaa. Jos palaute ei ole yksilön odotusten mukainen, se saatetaan torjua. (Ruohotie & Honka 1999, 89-90.) Berlinin (2008) tutkimuksessa saatujen tulosten mukaan on palkitsevaa, herättävää, nostattavaa ja haastavaa palautetta. Haastava palaute on negatiivista ja koetaan usein vaikeimpana palautteena ottaa vastaan ja hyväksyä. (Berlin 2008, 198.)

Ruohotien ja Hongan (1999) mukaan työtovereilta saatu moite voi päätyä siihen, että yksilö haluaa maksaa ”potut pottuina”. Esimiehen antama moite taas saattaa synnyttää uhmaa ja vastareaktioita. Tämä johtuu siitä, että alaisten arviot omista suorituksistaan ovat yleensä paremmat kuin esimiesten antamat arviot. (Ruohotie & Honka 1999, 90.) Kuoromaailmaan sovellettuna kuorokavereilta saatu negatiivinen palaute voi johtaa ristiriitoihin kuorolaisten kesken. Kuoronjohtajankin antama palaute voidaan kokea epäoikeudenmukaisena ja se synnyttää ristiriitaa kuoronjohtajan ja kuorolaisen välillä. Kuorolainen ei välttämättä tunnista omia puutteitaan, eikä hyväksy kuoronjohtajan antamaa palautetta, tai ei halua ottaa sitä vastaan.

2.3 Ryhmän johtaminen

Laineen (2005) mukaan ihmiset kuuluvat usein monenlaisiin pienryhmiin. Tällaisia ryhmiä voivat olla esimerkiksi perhe, kaverijoukko, koululuokka, työporukka tai joku laajempi kollektiivinen ryhmä kuten rotu, yhteiskuntaryhmä, poliittinen puolue tai koulu yhteisö. Tällöin ryhmällä tarkoitetaan ihmisjoukkoa, jolla on jokin yhteinen päämäärä tai tavoite. Sen jäsenet ovat keskenään vuorovaikutuksessa ja tietävät kuuluvansa tähän ryhmään. Tavoitteet voivat olla joko enemmän tai vähemmän jäsenyntyisiä. Vapaa-ajan ryhmien tavoitteena saattaa olla yhdessä viihtyminen, oppiminen, rentoutumien tai mahdollisuus osallistua kiinnostavaan toimintaan. Ryhmälle on tyypillistä sen jäsenten selkeä tehtävä- ja roolijako. (Laine 2005, 186.) Kuoro kokonaisuutena täyttää ryhmän määritelmän. Kuorossa joukko ihmiset

kokoontuvat yhteen toteuttaakseen yhteistä päämääräänsä, laulamista. Etenkin suuremmissa kuoroissa kuoron sisälle muodostuu myös sisäisiä ryhmiä, kuten hallitus, musiikkilautakunta, ohjelmavastaavat jne.

Laineen (2005) mukaan ryhmän olemassaolon jatkuessa sille muodostuu yhteisiä käyttäytymispiirteitä ja tapoja. Tällöin ryhmälle kehittyy omat norminsa ja kulttuurinsa. Ryhmän sosiaalisena kulttuurina voidaan pitää sen jäsenten vuorovaikutukseen liittyviä käyttäytymispiirteitä. Se voi olla vaikka sitä, miten ryhmän jäsenet suhtautuvat toisiinsa ja tyydyttävät sosiaalisia tarpeitaan. Siitä kertovat jäsenten väliset suosio- ja valtasuhteet. Erilaisilla ryhmillä voi olla jäseniinsä vetovoimaa, mikä liittyy taas ryhmän kiinteyteen ja jäsenten sitoutumiseen ryhmään. (Laine 2005, 186.) Tämän perusteella kuorotoiminnassa voisi olla hyötyä ryhmän kiinteydestä. Tällöin kuorolaiset saattaisivat sitoutua paremmin kuoroon.

Ryhmä kehittyy, muotoutuu, ja muuttuu jatkuvasti. Tämä johtuu siitä, kun ryhmän jäsenet erilaisine lähtökohtineen ovat vuorovaikutuksessa keskenään. (Rovio & Nikkola & Salmi 2010, 66.) Tämä asetelma tekee ryhmän, kuten kuoron johtamisesta haastavaa. Käsittelen seuraavissa alaluvuissa tarkemmin ryhmätoimintaan kuuluvia asioita: ilmapiiriä, vuorovaikutusta ja ristiriitoja.

2.3.1 Ilmapiirin luominen

Ruohotien ja Hongan (1999) mielestä työyhteisön ilmapiiriä on melko hankala rajata tai kuvata. Se on jotakin sellaista minkä takia ollaan valmiita ponnistelemaan jopa yli vaaditun tavoitteen. Hyvä ilmapiiri lisää työtyytyväisyyttä, pitää yllä korkeaa motivaatiota ja saa sitoutumaan. On vaikeaa osoittaa tekijöitä, joita vahvistamalla luodaan hyvä ilmapiiri. Hyvän ilmapiirin tunnistaa yleensä kun se on menetetty. Ilmapiiri on yrityksen sisäisessä ympäristössä esiintyvä suhteellisen muuttumaton tunnuspiirre, joka erottaa sen muista yrityksistä. Ilmapiiri aiheutuu henkilöstön, erityisesti ylimmän johdon, käyttäytymisestä ja menettelytavoista, jonka henkilöstö havainnoi. Se tarjoaa pohjan yrityksen tilan tulkinnalle ja toimii toimintaa ohjaavana voimanlähteenä. (Ruohotie & Honka 1999, 119-121.) Saralan ja Saralan (2003) mukaan ilmapiirin käsite kytetään yleensä työpaikan sillä hetkellä vallitseviin

ihmissuhteisiin ja johtamistapaan. He puhuvat myös työkuulttuurista, joka taas on historiallisesti pidemmän ajan kuluessa tapahtunut prosessi, jonka avulla koko toimintajärjestelmä on muotoutunut sellaiseksi kuin se tarkasteluhetkellä on. (Sarala & Sarala 2003, 80.) Juuti ja Vuorela (2002) korostavat, että hyvä ilmapiiri perustuu ihmisten väliseen luottamukseen, avoimuuteen ja avuliaisuuteen. Työn tulisi olla kiinnostavaa, itsenäistä, monipuolista ja palautetta tarjoavaa. Johtajan tulisi kuunnella ihmisiä ja olisi päästettävä ihmiset lähelleen. (Juuti & Vuorela 2002, 70-72.)

Kuorotoiminnassa laulaminen ja kuoron ilmapiirin hoitaminen eivät ole toisiaan poissulkevia asioita, vaan ne kytkeytyvät toisiinsa mitä läheisimmin (Kaartinen 1989, 12). Koistinen (2003) korostaa, että kuoronjohtajalla ja kuoroharjoitusten ilmapiirillä on erittäin merkittävä rooli koko kuoron olemassaolon ja kehittymisen kannalta. Kuoronjohtajan on kyettävä pitämään kuorolaisten mielenkiinto yllä ja innostettava laulajat mukaan kuoron yhteiseen toimintaan. On tärkeää luoda kuoroharjoituksiin positiivinen, kannustava ja lämminhenkinen ilmapiiri. Jokaisen kuorolaisen pitäisi tuntea olevansa hyväksytty ja yhtä tärkeä osa kokonaisuutta kuin kuka tahansa muu kuorolainen. (Koistinen 2003, 104.)

Pohjolan (1992) mielestä kuoron hyvä yhteishenki palvelee myös musiikillisia tavoitteita. Yhdessä yrittämällä ja toisiaan kannustamalla kuorolaiset yltävät laulussaan yhä korkeammalle. Menestyksekkään kuoromusiikin salaisuus ei ole pelkästään johtajan tekniikassa, vaan myös hänen kyvyssään vaikuttaa psykologisesti toisiin ihmisiin. Kun kuorolaisille ja johtajalle on kehittynyt yhteinen kieli ja kun kuorolaiset ovat löytäneet oman tahdon kohti yhteistä tavoitetta, voi kuoronjohtaja tehdä työnsä ja vaatia asiat viimeistä piirtoa myöten. Kuorolaiset kuitenkin tietävät mihin pyritään ja miksi. (Pohjola 1992, 16.)

Kuoron yhteishenkeä voi myös lisätä muulla yhteisellä tekemisellä. Tirilän (1992) kokemuksen mukaan kuoronjohtaja oppii kuoroleireillä tuntemaan paremmin kuorolaisensa kuin pelkissä viikkoharjoituksissa. Tiivis yhdessäolo vaikuttaa positiivisesti kuorohenkeen ja tapahtuu tehostettua ”kiinnikasvamista” ja sitoutumista kuoroyhteisöön. Tällä on taas myönteinen taipumus kuoron taiteelliseen suoritukseen. (Tirilä 1992, 14.) Yhteiset tapahtumat, kuten kuoroleirit auttavat myös kuorolaisia tutustumaan toisiinsa paremmin, jolla on myönteinen vaikutus kuoron yhteishenkeen. Ja yhteishenki, jos mikä on mikä kuuluu ja näkyy kuoron esiintymisissä. Myös osuva kuoron nimi, oman moton tai logon luominen,

kuoron omien t-paitojen käyttäminen ja yhteinen vapaa-ajantoiminta vaikuttavat positiivisesti kuoron ilmapiiriin (Apfelstadt 1998, 38). Koistisen (2003) kokemuksen mukaan kuoron harjoituksissa sopiva huumori ja sopivan rento ote työskentelyyn ovat myös eduksi yhteishengen luomiselle. Esimerkiksi kaikkea puhumista ja kuorolaisten kuulumisten vaihtoa ei saisi harjoituksissa tukahduttaa liian tiukalla kurinpidolla. (Koistinen 2003, 115.)

Sekä yleisessä johtajuus kirjallisuudessa että kuoronjohdon kirjallisuudessa korostettiin henkilöstön ja etenkin johtajan käyttäytymistä ja menettelytapoja hyvän ilmapiirin luomisessa. Hyvän ilmapiirin katsottiin myös lisäävän motivaatiota ja sitoutumaan paremmin niin työhön kuin kuoroonkin. Lisäksi hyvällä ilmapiirillä nähtiin olevan merkitystä hyviin työtuloksiin ja onnistuneisiin musiikillisiin kokemuksiin.

2.3.2 Vuorovaikutus

Nissisen (2004) mukaan vuorovaikutus on yksinkertaisesti ihmisten välistä toimintaa. Se on myös laajempi käsite kuin viestintä. Vuorovaikutuksessa olevien ihmisten käyttäytymiseen vaikuttavat muutkin kuin suorassa keskinäisessä viestinnässä syntyneet mielikuvat ja odotukset. Vuorovaikutuksella on kaksi ulottuvuutta: määrä ja laatu. Laadukas ihmisten johtaminen edellyttää keskusteluyhteyden syntymistä ja olemassaoloa. Keskusteluyhteyden on oltava myös kaksisuuntaista. (Nissinen 2004, 158-159.) Hannukaisen, Slotten, Kilven ja Nikiforowin (2006) mukaan tieto ja ymmärrys syntyvät ihmisten välisessä vuorovaikutuksessa. Hyvä vuorovaikutus organisaation jokaisella tasolla on järjestelmällisen ja luovan laadun perusta. Kyky vuorovaikutukseen on myös tehokkaan ryhmän piirre. Vuorovaikutustaidot ovat keskeisiä asiantuntijuuden ja teknisen tietämyksen hyödyntämisessä. Kuuntelemisessa, kysymisessä, itsensä ilmaisussa, rohkaisussa, tarkentamisessa sekä asianajon että tutkimisen tasapainottelussa on kyse taidoista joita voi oppia. (Hannukainen & Slotten & Kilpi & Nikiforow 2006, 240, 243, 249-251.) Koistisen (2003) kokemuksen mukaan kuorotoiminta on jatkuvaa vuorovaikutusta, jossa kuoronjohtajan ammattitaidoilla johtajana on tärkeä merkitys. Siihen vaikuttaa kuoronjohtajan sosiaaliset vuorovaikutustaidot, persoonallisuus ja hyvä suunnittelu. (Koistinen 2003, 104.)

Ihmisten välinen vuorovaikutus on ensimmäinen merkki ryhmän syntymisestä. Vuorovaikutus on dynaaminen, tilannesidonnainen tulkintaprosessi, joka muotoutuu osallistujien vuorovaikutusteoista. Usean ihmisen vuorovaikutus on yleisin ryhmädynamiikkaan vaikuttava tekijä. Vuorovaikutustilanteessa muodostuu prosessi, joka toteutuu muutos- ja kehitysprosessina. (Jauhiainen & Eskola 1994, 69, 133.)

Hannukaisen ym. (2006) mukaan vuorovaikutusta ohjaavat aina tekijät, joihin ei tavallisessa keskustelussa kiinnitä huomiota. Näitä ovat esimerkiksi keskustelijoiden kulttuurin sanelemat ja opettamat arvot, ympäristö, arkkitehtuuri ja valtarakenteet. Vuorovaikutusta tukevia arvoja ovat taas luottamus, luovuus, vastuunjako ja kunnioitus. Kun vuorovaikutusta ohjataan sitä tukevilla arvoilla, on tärkeää, että arvoilla on käytännössä todellista kaikupohjaa. Pelkät korulauseet synnyttävät vain kyynisyyttä ja toimivat itseään vastaan. Dialogisen vuorovaikutuksen voima on toimintatapojen ja pelisääntöjen tiedostamisessa ja niiden parantamisessa. Ohjenuorilla ja pelisäänöillä voimme selventää, minkälaista keskustelua haluamme käydä. Ohjenuoria voi verrata joukkuepelien sääntöihin. (Hannukainen ym. 2006, 253-254.) Kuoron ohjenuoria voi olla esimerkiksi säännöllinen harjoituksissa käyminen, kuoronuoteistaan huolehtiminen, kaikkiin esiintymisiin osallistuminen ja harjoitusrauhan antaminen. Hannukaisen ym. (2006) mukaan dialogisen keskustelumuodon arvot ovat suhteellisuus, luottamus, me-henki, luovuus ja avoimuus (Hannukainen ym. 2006, 257).

Jauhaisen ja Eskolan (1994) mukaan toiminnan tarkoitus sitoo ryhmään kuuluvia yhteen ja vaatii heitä pohtimaan millä tavoitteilla tarkoitus on toteutettavissa. Toiminnan tarkoitus määrää myös sen, mitä puolta vuorovaikutuksessa korostetaan. Tavoitteellisen ryhmän vuorovaikutuksen on ohjaututtava tavoitteista, että ryhmä pääsee päämääräänsä. Tämä vaatii henkilökohtaisten kannanottojen rajaamista ja keskittymistä asiaan liittyviin kannanottoihin. (Jauhiainen & Eskola 1994, 72.)

Kuoroissa vuorovaikutusta tarvitaan sekä kuorolaisten, että kuoronjohtajan ja kuorolaisten välillä. Tämän lisäksi ryhmä on sisäisen vuorovaikutuksen lisäksi vuorovaikutuksessa ympäristönsä kanssa. Tällaiseen ympäristöön voidaan nähdä kuuluvan esimerkiksi organisaatio johon kuoro kuuluu, ystävyyskuorot, yleisö ja sidosryhmät.

2.3.3 Ristiriidat

Juutin ja Vuorelan (2002) mukaan johtajan tärkeä tehtävä on sovittaa ja ratkoa erilaisia ristiriitoja. Ristiriita ei sinänsä ole paha asia. Se, miten ristiriita käsitellään, ratkaisee tuleeko ristiriidan seurauksesta myönteinen vai kielteinen. Ratkaistu ristiriita antaa lisää energiaa ihmisille. Kun taas ratkaisematon tai pinnan alla kytevä riita kuluttaa voimavaroja. Ristiriita voi syntyä monista syistä. Yleisimmät syyt ovat kuitenkin vallan halu ja erilaiset näkemykset asioista. Myös johtajan oma asema muiden yläpuolella voi aiheuttaa ristiriitoja. (Juuti & Vuorela 2002, 122-123.) Rissanen ym. (1996) mielestä epäselvä työnjako ja huono tiedonkulku synnyttävät erimielisyyksiä ja epäluuloisuutta. Nämä ongelmat puolestaan ilmenevät ihmissuhdeongelmina. (Rissanen ym. 1996, 150.) Kuoroissakin ristiriitoja voi tulla niin kuorolaisten, kuin kuoronjohtajan ja kuorolaisten välille. Kuoronjohtaja joutuu välillä huomauttamaan kuorolaisia erilaisista asioista, jotka saattavat aiheuttaa ristiriitaa. Näitä asioita voi olla esimerkiksi huomautus väärin laulamista, ilmeikkyyden puutteesta, ryhdistä tai keskittymisestä. Kuorolainen ei välttämättä huomaa omia puutteitaan, jolloin hän saattaa kokea kuoronjohtajan huomautuksen aiheettomana.

Juuti ja Vuorela (2002) painottavat, että johtajan tärkeä tehtävä työelämässä on sovittaa ja ratkoa erilaisia ristiriitoja. Johtajalla tulee olla tunnejämäkkyyttä, jonka avulla hän voi ilmaista oman näkemyksensä ristiriitatilanteessa ilmaisematta ahdistusta. Oikea palautteen antaminen pehmentää kielteistä ilmaisua. Yhden kielteisen sanan sanominen vaatii tasapainottaakseen neljä myönteistä sanaa. Johtajan tulee myös säilyttää neutraaliutensa riidan osapuolten tunnetiloissa. Joskus riitatilanteissa auttaa huumori tai anteeksipyyntö. (Juuti & Vuorela 2002, 124-127.) Jo se että riidan osapuolet tulevat kuulluksi ja saavat jakaa huolensa johtajan kanssa saattaa helpottaa tilannetta. Nurmen (2000) mukaan kriisitilanteet on parasta hoitaa mahdollisimman nopeasti. Toisaalta on asioita, jotka aika hoitaa, joten ei kannata ryntäillä jokaisen pienen ongelman perään. On myös opittava elämään konfliktien keskellä, ongelmien kanssa ja siedettävä epätäydellisyyttä. (Nurmi 2000, 81.) Joskus ongelmien ratkaisuun tarvitaan ulkopuolisen asiantuntijan ohjausta (Rissanen ym. 1996, 151).

Ristiriitatilanteet saattavat aiheuttaa henkilön irtisanomisen työstään. Joskus syyt siihen voivat olla myös taloudellisia. Viitala ja Jylhä (2007) sanovat että henkilöstön irtisanominen on joka

tapauksessa henkilöstötyön vaikeimpia tilanteita (Viitala & Jylhä 2007, 241). Kuoroissa kuoronjohtaja saattaa joutua joskus ilmoittamaan kuorolaiselle, että tämän pitäisi lopettaa kuorossa laulaminen, tai mennä johonkin toiseen kuoroon. Tehtävä ei ole varmasti helppo.

2.4 Tutkimusongelmat

Tämän tutkimuksen päätavoitteena on saada tietoa suomalaisten harrastelijakuorojen johtajien käsityksistä kuoronjohtamisesta nimenomaan johtajuuden kannalta. Aiheesta ei ole aiempaa tutkimusta, joten päädyin tekemään kokonaiskatsauksen tilanteesta. Pureudun ongelman selvittämiseen keräämäni haastatteluaineiston avulla ja vertaan siitä saamaani informaatiota yleisiin johtajuuskäsityksiin.

Tutkimuskysymykset ovat seuraavat:

Päätutkimuskysymys:

Miten johtajuus rakentuu kuoronjohtajan työssä?

Tätä päätutkimusongelmaa tarkentaa kolme alaongelmaa.

Alatutkimuskysymykset:

Miten asioiden johtaminen (*management*) näkyy kuoronjohtajan työssä.

Millaisia henkilöjohtamisen (*leadership*) taitoja kuoronjohtajan työssä tarvitaan?

Mitä ryhmän johtamisen taitoja kuoronjohtajan työssä tarvitaan?

Oletukseni on, että kuoronjohtajan työssä tarvitaan monenlaista johtajuutta. Luultavasti asia-, henkilö- ja ryhmän johtajuuden erilaiset taidot näkyvät kuoronjohtajien työssä hyvinkin samankaltaisina, kuin työelämän johtajilla.

3 TUTKIMUKSEN TOTEUTTAMINEN

3.1 Haastateltavat

Eskolan ja Suorannan (2005) mukaan laadullisessa tutkimuksessa käytetään usein varsin pientä määrää tapauksia, joita pyritään analysoimaan mahdollisimman perusteellisesti. Aineiston tieteellisyys perustuukin laatuun, ei määrään. Harkinnanvaraisessa otannassa tai pikemminkin harkinnanvaraisessa näytteessä tutkijalla on kyky rakentaa tutkimukseensa teoreettiset perustukset, jotka ohjaavat aineiston hankintaa. (Eskola & Suoranta 2005, 18.) Hirsjärven ja Hurmeen mukaan (2000) voidaan kysyä onko harkinnanvarainen näyte edustava. Varmaa selvyyttä siihen ei ole, mutta tutkija voi omilla perusteluillaan pyrkiä osoittamaan, että haastateltavien valintaa ei liity systemaattista harhaa. (Hirsjärvi & Hurme 2000, 60.) Teemahaastattelun ominaisuuksia on määritelty mm. seuraavasti (Merton, Fiske & Kendall 1956, 3-4; Viitannut Hirsjärvi & Hurme 2001, 47): Teemahaastattelussa tiedetään, että haastateltavat ovat kokeneet tietyn tilanteen. Valinnan perusteena voi olla tutkijan oma arvio siitä keneltä saisi parhaan tiedot aiheesta, jota on tutkimassa (Hirsjärvi & Hurme 2001, 60). Valitsin tutkimukseeni viisi kuoronjohtajaa. Joukkoon kuuluu miehiä ja naisia Etelä- ja Itä-Suomesta. He ovat eri ikäryhmistä ja heidän kuoronjohtamisen kokemuksensa on moninainen. Joukossa on myös kaksi kuoronjohtajaa, jotka opettavat itsekin kuoronjohtoa.

Laura Ikäheimo toimii Pielavesi - Keitele kansalaisopiston musiikin opettajana. Hän on syntyperältään unkarilainen ja opiskellut Unkarissa Győrissä musiikkiluokkien musiikin opettajaksi ja musiikkikoulujen teoriaopettajaksi. Pääinstrumenttina hänellä on ollut piano ja muina instrumentteina laulu ja kuoronjohto. Kuoronjohtoa hän on opiskellut myös kesäkursseilla Suomessa. Musiikin maisterin opinnot tulevat päätökseen pian Sibelius Akatemiasta, Kuopion kirkkomusiikin osastolta. Siihen koulutukseen kuului myös kuoronjohto. Hän johtaa kolmea kuoroa. Iltarusko - kuoro on kolmiääninen iäkkäämmistä laulajista koostuva sekakuoro, Pielaveden mieslaulajat, perinteikäs mieskuoro ja Tuike, kolmiääninen, pieni ja tehokas naiskuoro.

Jussi Mattila, freelancermuusikko ja – toimittaja, sekä kirkkomuusikko johtaa tällä hetkellä neljää kuoroa, joista tunnetuin lienee Suomen kuorosota- kilpailun vuonna 2010 voittanut Kuopion Nuorisokuoro. Mattila työskenteli aikaisemmin kanttorina ja pianonsoiton opettajana. Musiikillista koulutusta hän on saanut Sibelius Akatemiassa niin ikään kirkkomusiikin osastolla Kuopiossa. Lisänä ovat erilaiset kuoron- ja orkesterinjohdon kurssit tunnettujen suomalaisten opettajien johdolla. Pääaineina opiskelussa oli pianonsoitto, urut ja kuoronjohto.

Yksi haastateltavistani Seppo Murto on kuoronjohtaja, kapellimestari ja Helsingin tuomiokirkkoseurakunnan kanttori-urkuri. Lisäksi Murto opettaa kuoronjohtoa Sibelius-Akatemiassa Helsingissä. Murto tuli myös tunnetuksi tuomaroimalla Suomen paras kuoro – ohjelmassa televisiossa. Tuomiokirkon kamarikuoron Viva vox:in lisäksi hän johtaa Dominante-kuoroa ja Dominanten senioreista koostuvaa Murtosointu-kuoroa. Ikään kuin pääinstrumenttikseen hän nimeää Dominanten. Seppo Murto suoritti kanttori – urkurin tutkinnon, jonka jälkeen vielä diplomin uruista ja kuoronjohdosta. Lisäksi hän on saanut kuoronjohdon koulutusta eri kursseilta ja erilaisista koulutustilaisuuksista ympäri maailmaa. Opiskeluaikana hänen pääinstrumenttinsa olivat urut ja kuoronjohto. Orkesterinjohdo oli myös vahvasti mukana, mutta ei pääinstrumentin tasolla.

Heikki Liimolan musiikin ammattiopinnot alkoivat Sibelius Akatemiassa Helsingissä ja pääaineena oli trumpetti. Trumpetin ohella hän opiskeli orkesterin- ja kuoronjohtoa, sekä laulua. Lisää oppia kuoronjohtoon hän sai Tukholmassa Eric Ericsonin johdolla ja joillakin mestarikursseilla. Liimolan tämän hetkinen työ on kuoromusiikin lehtoraatti Sibelius Akatemiassa, kirkkomusiikin osastolla Kuopiossa. Tämä sisältää kuoronjohdon opetusta. Hän pitää myös kuoronjohdon kesäkursseja Klemetti-opistolla. Toisessa asuinpaikassaan Tampereella Liimolalla on kaksi kuoroa: Harjun kamarikuoro ja Tampereen Oopperan kuoro.

Marjukka Riihimäki, joka on tullut tunnetuksi mm. Philomenan kuoronjohtajana, johtaa myös Klemetti – opiston naiskuoroa ja Grex Musicusta. Päivätyönään hänellä on musiikin opettajan lehtoraatti Sibelius-lukiassa Helsingissä. Siellä hänellä on johdettavanaan koulun Kamarikuoro ja Tyttökuoro. Riihimäki on opiskellut Sibelius Akatemiassa Helsingissä musiikinopettajaksi. Opiskeluun kuului kuoronjohdon koulutusta Harald Andersénin johdolla. Lisäksi hän on osallistunut erilaisiin kuoronjohdon koulutuksiin eripuolilla maailmaa.

Riihimäelle on myönnetty monia musiikin palkintoja, joista viimeisin on Tasavallan Presidentti Tarja Halosen myöntämä Musiikkineuvoksen arvonimi marraskuussa 2009.

3.2 Teemahaastattelun vaiheet

Keräsin aineistoni teemahaastattelun avulla. Teemat helpottavat jäsentämään haastattelua ja ne toimivat samalla muistilistana, niin että jokainen teema tulee varmasti kysytyä kaikilta haastateltavilta.

Hirsjärven ja Hurmeen (2001) mukaan puolistrukturoidussa haastattelussa kysymykset ovat kaikissa haastatteluissa samoja, mutta haastattelija voi halutessaan vaihdella kysymysten järjestystä. Myös sanamuodoissa voi tapahtua vaihtelua haastattelusta riippuen. Puolistrukturoidulle haastattelumenetelmille ominaista onkin, että jokin haastattelun näkökohta on lyöty lukkoon, mutta ei välttämättä kaikkia. Teemahaastattelu kuuluu puolistrukturoituihin haastattelumenetelmiin. Siinä tiedetään alustavasti tutkittavan ilmiön oletettavasti tärkeitä osia, rakenteita, prosesseja ja kokonaisuutta, jonka perusteella haastattelurunko on kehitetty. Tutkija suorittaa esityön, jonka perusteella teemahaastattelu suunnataan tutkittavien henkilöiden subjektiivisiin kokemuksiin tilanteista, jotka tutkija on ennalta analysoinut. (Hirsjärvi & Hurme 2001, 47.)

Hirsjärven ja Hurmeen (2001) mielestä tutkimusta edeltävä suunnittelu on erittäin tärkeää ja suunnittelun tarve on ilmeinen myös tutkimusprosessin edetessä. Aineisto, joka koostuu haastatteluista pitää olla sellainen, että siitä pystyy tekemään tutkittavaa ilmiötä koskevia päätelmiä luotettavasti. Jo suunnitteluvaiheessa tutkija päättää, millaisia päätelmiä hän aineistostaan aikoo tehdä. Hypoteesien asema voi olla teemahaastattelussa ongelmallinen, koska siinä ollaan kiinnostuneita tutkittavan ilmiön perusluonteesta ja - olemuksesta sekä hypoteesien löytämisestä, ei niinkään ennalta asetettujen hypoteesien todentamisesta. Suunnitteluvaiheen tärkeimpiä tehtäviä on haastatteluteemojen suunnittelu. Haastattelurunko ei muodostu yksityiskohtaisesta kysymysluettelosta, vaan teema-alueuettelosta. Sitä ennen on kuitenkin perehdyttävä teoriaan ja tutkimustietoon, niin että tutkittavat ilmiöt ja niitä kuvaavat peruskäsitteet hahmottuvat. Ilmiöiden pääluokkia kuvaavat nimitykset ovat tutkimuksen peruskäsitteitä. Näitä teoreettisia käsitteitä on tarpeen eritellä yksityiskohtaisesti. Haastattelun

teema-alueet ovat juuri näitä teoreettisten pääkäsitteiden alakäsitteitä tai -luokkia. Ne ovat iskusanamaisia, pelkistettyjä luetteloita ja yksityiskohtaisempia kuin ongelmat. Näihin teemoihin haastattelukysymykset kohdistuvat. Ne toimivat myös haastattelijan muistilistana haastattelun aikana ja niitä tarkennetaan kysymyksillä. Teemahaastattelussa tutkijan valitsemien teema - alueiden tulisi olla niin väljiä, että tutkittavan oma maailma ja hänen ajatuksensa ja elämäntilanteensa pääsisi esille haastattelussa. (Hirsjärvi & Hurme 2001, 65 - 67.) Valitsin teemoiksi johtajuuden teorioista pohjautuvat kuoronjohtaja asioiden johtajana (*management*), kuorolaisten johtaminen (*leadership*) ja ryhmän johtajan taidot. Asiajohtajuus sisälsi pienempiä teemoja: Päämäärien asettaminen ja suunnittelu, päätökset, sekä arviointi ja kehittäminen. Kuorolaisten johtamisen jaottelin motivoinnin, kannustamisen ja rohkaisemisen, palkitsemisen ja palautteen antamisen alateemoihin. Ryhmän johtajan taidot taas jakaantuivat seuraaviin alateemoihin: ilmapiiri, vuorovaikutus, ristiriidat ja kuorokuri (liite 1).

Hirsjärvi ja Hurme (2001) korostavat, että ennen haastatteluja pitää tehdä ratkaisuja haastattelun ajankohdasta, paikasta, kestosta ja välineistöstä. Ajankohta kannattaa olla sellainen, jolloin ei ole loma - aikoja, eikä juhlapäiviä. Arkipäivä on parempi kuin viikonloppu ja kellonaika klo 8 ja 20 välillä. Haastattelupaikan on oltava rauhallinen. Haastatteluun sopivia paikkoja on haastateltavan koti, jokin laitos tai julkinen tila, haastateltavan työpaikka, koulu tai päiväkotiki tai jokin vapaamuotoisempi paikka. Aikuisen haastattelu-aika on suunnilleen 1.5-2 tuntia. Sekä haastateltava että haastattelijat jaksavat keskittyä tuon ajan hyvin. Haastattelun voi tallentaa esim. sanelukoneella tai minidisc-tallentimella. Ennen haastattelua haastattelurunko kannattaa opetella ulkoa, pitää kiinni sopimastaan haastatteluajasta ja tarkastaa välineistö. (Hirsjärvi & Hurme 2001, 73 - 75.) Saatuaani viimeisen ohjeistukseni haastattelurunkoon huhtikuun lopussa gradun ohjaajaltani, aloitin haastatteluista sopimisen haastateltavieni kanssa. Alustavasti olin kysynyt heiltä jo suostumuksen haastatteluun puhelimitse maaliskuussa tutkimussuunnitelmaa varten. Olin laatinut myös suostumuslupatekstin, jossa haastateltavat lupaavat, että heidän haastattelujaan saa käyttää nimen kanssa pro gradu-tutkimuksessani. Pyysin haastattelujen yhteydessä suostumuksen, jonka he vahvistivat allekirjoituksellaan.

Hirsjärven ja Hurmeen (2001) mukaan ennen varsinaista haastattelua kannattaa tehdä esihaastattelu. Sen tarkoituksena on testata haastattelurunkoa, aihepiirien järjestystä,

hypoteettisten kysymysten muotoilua ja haastattelujen keskimääräistä pituutta. (Hirsjärvi & Hurme 2001, 72.) Tein esihaastattelun huhtikuun puolivälissä Kuopiossa Mirja-Liisa Liukon kanssa, joka ohjaa kuoroja Kuopion kansalaisopistolla. Tämän esihaastattelun jälkeen tarkensin vielä joittenkin kysymysten muotoilua. Minulle uusi tuttavuus, digitaalinen äänityslaite oli myös hyvä testata tässä esihaastattelussa.

Viikon päästä esihaastattelusta oli ensimmäinen varsinainen haastatteluni Jussi Mattilan kanssa. Sovimme haastattelupaikaksi Kuopion Musiikkikeskuksen valohallikahvion. Haastattelu kesti n 1 h 15 min. Kahvio oli yllättävän rauhallinen paikka tehdä haastattelua, vaikka taustahälyä kuuluikin.

Toisen haastateltavani oli Laura Ikäheimo. Sovimme haastattelupaikaksi Ikäheimon työpaikan, Pielavesi-Keitele kansalaisopiston luokan. Se oli rauhallinen ympäristö haastattelulle. Kesken haastattelun äänityslaite lakkasi äänittämästä, koska sen muisti oli tullut täyteen. Äänitystä oli ehtinyt tallentua tunnin ajan. Nopea mietintä lopun haastattelun tallentamiseksi johti siihen tulokseen, että siirryin tekemään muistiinpanoja. Myöhemmin lähetin muistiinpanoni Ikäheimolle tarkistettavaksi sähköpostilla.

Seppo Murron ja Marjukka Riihimäen haastattelut sovin Helsinkiin samalle päivälle. Tapasin Murron Tuomiokirkolla, hänen työpaikallaan. Sovimme, että menemme tekemään haastattelua Tuomiokirkon alakertaan Kryptan kahvion tapaiseen tilaan. Haastattelun kestoksi tuli 1 h 5 min.

Marjukka Riihimäen haastattelu oli sovittu hänen työpaikalleen Sibeliuksen lukiolle. Haastattelupaikkana toimi Riihimäen luokka. Luokka oli haastattelun tekemiseen rauhallinen ja haastattelu sujuikin hyvin ilman keskeytyksiä vähän yli tuntiin.

Heikki Liimolan haastattelu toteutettiin Tampereella. Sopivan haastattelutilan löytyi ruokalasta. Tosin ruokalan häly oli taustalla ja muutamat ulkopuolelta henkilöt lähestyivät haastateltavaa omine asioineen. Hirsjärven ja Hurmeen (2000) mukaan haastattelija joutuu joskus kesken haastattelun harkitsemaan, olisiko sittenkin parasta sopia muu rauhallisempi aika ja paikka haastattelua varten (Hirsjärvi & Hurme 2000, 123). Päätin kuitenkin jatkaa haastattelun loppuun, koska uuden haastattelun esteenä olisi ollut matka ja haastateltavan ja

haastattelijan kiireinen aikataulu. Haastattelu venyi myös arvioitua pidemmäksi, mikä voidaan lukea haastattelijan kokemattomuudeksi keskeyttää haastateltava silloin kun erkaannutaan liikaa tutkimuksen kannalta oleellisista asioista. Haastattelu venyi 1 h 40 minuuttiin.

3.3 Aineiston analyysi

Eskolan (2001) mukaan aineiston keräämisen jälkeen tutkijalla alkaa uusi haastava vaihe tutkimuksessaan. Ensin on vuorossa aineiston purkaminen äänituskoneelta tietokoneelle eli litterointi. Litterointitapoja on useita ja niiden käyttö riippuu siitä, minkälaista analyysia aikoo tehdä. Nopeimmillaankin yhden haastattelutunnin purku kestää yhden työpäivä. Työläydestä huolimatta aineistot kannattaa yleensä purkaa kokonaan. Litterointivaihe on myös hyvä tapa tutustua aineistoonsa. (Eskola 2001, 133.) Aloittelevana tutkijana tein litteroinnit huolella sanasta sanaan ja toin esille myös huokaukset, naurahdukset painotukset. En jättänyt aineistosta mitään pois, vaikka välillä keskustelu vähän rönsyilikin. Näin varmistin, että mitään ei jäänyt pois varsinaisesta analyysivaiheesta. Litterointi oli todella aikaa vievää puuhaa, eikä sitä jaksanut tehdä koko pitkää työpäivää, vaan sen tekeminen jaksottui moneen pieneen jaksoon. Litteroidessa aineisto tuli todella tutuksi ja siellä tuli esille sellaisia asioita, joita ei muistanut olleen haastattelutilanteessa. Oli myös mukava huomata kaikista naurahduskommenteista se haastattelutilanteiden rento ja miellyttävä ilmapiiri.

Eskolan (2001) mukaan tutkijan on selvitettävä mitä varten hän on kerännyt aineistonsa ja mitä hän siitä hakee. Aineistolla voi olla tavoitteena hypoteesien testaaminen tai myös hypoteesien keksiminen. Aineistot voivat siis vauhdittaa tutkijan ajattelua, ei latistaa tai rajoittaa sitä. Tutkija voi pohtia mikä on hänen suhteensa teoriaan. Voidaan puhua aineistolähtöisestä analyysistä, jolloin tietty teoria pyritään konstruoimaan aineistosta. Teoriasidonnaisessa analyysissä on teoreettisia kytkentöjä, mutta se ei suoraan nouse teoriasta tai pohjautu teoriaan. Kolmanneksi voidaan puhua teorialähtöisestä analyysistä, jossa lähdetään teoriasta ja palataan siihen empiriassa käynnin jälkeen (Eskola 2001, 136 - 137.) Seuraava valintani, päätyminen teoriasidonnaiseen analyysiin, tuntui myös turvallisimmalta valinnalta. Minulla on tutkimuksessani mukana johtajuuden teorioita, jotka ovat olleet pohjana etsiessä johtajuuteen liittyviä käsityksiä kuoronjohtajilta. Nämä teoriat ovat ohjanneet

aineiston hankintaa. Sitten olen tutustunut aineistoni antiin teoriaa hyväksi käyttäen ja välttänyt ylitulkitsemasta aineistoa teorian valossa.

Litterointia seurasi aineiston lukeminen moneen kertaan. Tulostin litteroidut haastattelut ja tein värikynillä sinne alleviivauksia eri teemoista. Teemat olivat haastattelurungon mukaiset. Sen jälkeen järjestelin aineiston tietokoneelle teemoittain tekstinkäsittelyohjelman leikkaus ja liitä -toimintoa käyttämällä. Kokosin esimerkiksi kaikkien haastateltavien kommentit aiheesta ”kuoronjohtaja asioiden johtajana” samaan tiedostoon. Tähän vaiheeseen pääsy edellytti tietysti jo monta valintaa. Edetäkö teemahaastattelun teemojen mukaan vai ottaako esille aineistosta jotain muuta, mitä ei ole osannut odottaa. Tämä vaihe on nimeltään teemoittelu. Eskolan ja Suorannan (2005) mukaan aineistosta nostetaan esiin tutkimusongelmaa valaisevia teemoja. Ensin tekstistä on pyrittävä löytämään ja sen jälkeen eroteltava tutkimusongelman kannalta olennaiset aiheet. (Eskola & Suoranta 2005, 174.) Tutkielmani teemahaastattelurunko antoi hyvän jäsennyksen myös tutkimusongelmaa valaiseville teemoille.

Eskolan (2001) mukaan teemoittelua seuraa varsinainen analyysi. Tutkija lukee aineistoansa ja esittää siitä tulkintansa. Haastattelun mielenkiintoiset kohdat kannattaa merkitä jotenkin aineistoon, joko korostuskynillä tai tekstinkäsittelyohjelman väreillä. Tässä vaiheessa voi miettiä liittääkö aineistoon muitakin muistiinpanoja, esimerkiksi teoreettisia kytkeitä, ihmettelyjä, pohdintoja jne. Analyysin tehtävä on tiivistää, järjestää ja jäsentää aineistoa. Mitään oleellista ei saisi jäädä pois, vaan informaatioarvon pitäisi kasvaa. (Eskola 2001, 145 - 146.) Käytin huomionarvoisten sitaattien merkinnässä tekstinkäsittelyohjelman värejä. Seuraavaksi luin merkittyjä sitaatteja ja laitoin niitä järjestykseen kiinnostavuuden mukaan. Tein taulukon jossa on jokainen haastateltava vasemmassa reunassa ja ylhäällä kaikki teemat numeroituina. Arvioin haastateltavien vastauksia antoisuuden pohjalta: +++ erittäin antoisa, ++ antoisa, + antaa jotain, – ei kerro mitään (ks. Eskola 2001, 147.) Seuraavassa vaiheessa analysoin aineistoa pystysuoraan teema kerrallaan. Toinen vaihtoehto olisi ollut analysoida haastateltava kerrallaan.

3.4 Tutkimuksen luotettavuus

Haastatteluaineiston luotettavuus riippuu sen laadusta. Laadukkuutta voidaan tavoitella etukäteen tekemällä hyvä haastattelurunko. Lisäksi laatua parantaa teknisen välineistön kunnosta huolehtiminen ja haastatteluiden litteroiminen niin nopeasti kuin mahdollista. (Hirsjärvi & Hurme 2000, 184 - 185.) Tutkimuksessani pyrin toimimaan edellä mainittujen laatua parantavien keinojen mukaisesti. Teemahaastattelurungon laatiminen johtajuusteorioiden pohjalta, haastattelurungon muokkaaminen varmisti huolellisen valmistautumisen haastatteluun. Digitaaliseen äänityslaitteeseen pyrin myös tutustumaan mahdollisimman huolellisesti. Tällä kertaa huolellinenkaan tutustuminen ei kuitenkaan riittänyt, vaan äänityslaitteen muisti loppui kesken Laura Ikäheimon haastattelun. Litteroinnissa noudatin kaikkien haastattelujen kanssa samalla tavalla, eli litteroin ne mahdollisimman tarkasti ja lähetin vielä sähköpostilla haastateltaville tarkastettaviksi.

Haastatteluaineisto on konteksti- ja tilannesidonnaista ja tutkittavat saattavat puhua haastattelutilanteessa toisin kuin jossain toisessa tilanteessa. Tuloksia tulkittaessa tämä on syytä ottaa huomioon ja välttää tulosten yleistettävyyden ongelmaa. (Hirsjärvi ym. 2001, 194.) Myös Eskola ja Suoranta (2005) ovat todenneet että kvalitatiivisessa tutkimuksessa ei pyritä tilastollisiin yleistyksiin. Pikemminkin pyritään kuvaamaan jokin tapahtuma, ymmärtämään tiettyä toimintaa tai antamaan teoreettisesti mielekäs tulkinta jostakin ilmiöstä. (Eskola & Suoranta 2005, 61.) Tutkimuksessani olen pyrkinyt välttämään yleistyksiä, ja nimenomaan keskittymään kuvaamaan näiden haastateltavien käsityksiä ja kokemuksia kuoronjohtajan johtajan taidoista.

Hirsjärven ja Hurmeen (2001) mukaan kvalitatiivisen tutkimuksen luotettavuutta lisää tutkijan tarkka selostus tutkimuksen toteuttamisesta. Tarkkuus koskee tutkimuksen jokaista vaihetta. Esimerkiksi haastattelututkimuksessa kerrotaan olosuhteista ja paikoista, joissa aineistot kerättiin. Samoin kerrotaan haastatteluihin käytetty aika, kuvaillaan mahdolliset häiriötekijät, virhetulkinnat haastattelussa ja myös tutkijan oma itse arviointi tilanteessa. Analyysissä on keskeistä luokittelujen tekeminen. Lukijalle kerrotaan luokittelun syntymisen alkujuuret ja luokittelujen perusteet. Tulosten tulkinta vaatii saman tarkkuuden. Se vaatii tutkijalta kykyä punnita vastauksia ja saattaa niitä myös teoreettisen tarkastelun tasolle. On kerrottava millä perusteella tutkija esittää tulkintansa ja mihin hän päätelmänsä perustaa. Näin ollen myös

suorat lainaukset haastatteluaineistosta toimivat luotettavuuden lisääjänä. (Hirsjärvi ym. 2001, 214 - 215.) Näillä edellä mainituilla seikoilla olen pyrkinyt todentamaan tutkimukseni luotettavuutta. Suorista lainauksista jätin pois ainoastaan puhekielessä esiintyviä täytesanoja, kuten ”tota noin” jne. Muutin myös joitakin sanojen kirjoitusasua yleiskielelle asian selvyyden ja luotettavuuden parantamiseksi. Tutkimukseni on kartoittava tutkimus, jossa on haettu faktanäkökulmaa ja Alasuutarin (1994) mukaan faktanäkökulmassa kieli nähdään informaation kanavana, linssinä jonka läpi kielen ulkoista todellisuutta katsotaan. Lisäksi siinä tarkastellaan tekstejä sen kannalta mitä niissä kerrotaan puheenaiheena olevasta asiasta. (Alasuutari 1994, 80-81.) Olen kuitenkin käyttänyt osittain puhekielisiä lainauksia, koska niissä kuuluu haastateltavan ”ääni” ja tuntuu kuin ne menettäisivät merkityksensä, jos ne muuttaisi kokonaan yleiskielelle.

Kvalitatiivisen tutkimuksen lähtökohtana pidetään kuitenkin tutkijan avointa subjektiviteettia ja sen myöntämistä, että tutkija on oman tutkimuksensa keskeinen tutkimusväline. Pääasiallisin luotettavuuden kriteeri onkin tutkija itse ja näin ollen luotettavuuden arviointi koskee koko tutkimusprosessia. (Eskola & Suoranta 2005, 22.) Puhutaan myös tutkijan puolueettomuudesta. Läpi tutkimuksen olen tietoisesti pyrkinyt puolueettomuuteen. Toisaalta en ole ulkopuolinenkaan, koska alan kirjallisuutta lukemalla olen muodostanut tietyn käsityksen johtajuuden teorioista ja ne ovat vaikuttaneet mm. teemahaastattelurungon tekemiseen. Olen myös itse kuoronjohtaja ja omat mielenkiintoni ja kokemukseni ovat varmasti ohjanneet jo aiheen-, teemojen- ja tutkimuskysymysten valinnassa. Olen myös ollut haastattelutilanteessa vaikuttamassa syntyneeseen vuorovaikutukseen. Lisäksi olen etenkin analyysi- ja tutkintavaiheessa pohtinut valtaani ja rooliani tutkijana. Kuinka pitkälle meneviä johtopäätöksiä aineiston perusteella on mahdollista tehdä? Olen kuitenkin pyrkinyt olemaan avoin kaikelle haastateltavieni kerronnalle.

4 TULOKSET

4.1 Kuoronjohtaja asioiden johtajana

Kuorotoiminnan sujuminen edellyttää monien tehtävien hoitamista. Näkyvimvät kuorotoiminnan tehtävät ovat kuoroharjoitukset ja esiintymiset. Orrenmaan (1992) mukaan esiintymiset ja harjoitukset ovat kuitenkin vain jäävuoren huippu kuoronjohtajan työstä (Orrenmaa 1992, 18). Tämän näkyvän osan onnistuminen vaatii paljon monenlaista työtä, jota ei tule ajatelleksikaan kun kuuntelee onnistunutta kuorokonserttia. Jussi Mattila toteaaakin että ”jos olisi hyvä kuoronjohtaja, niin voisit mennä tuonne johtamaan jotain Nokkaa tai muuta”.

Jaoin asiajohtajuuden päämäärien asettamiseen ja suunnitteluun, päätöksiin, arviointiin ja kehittämiseen, joita käsitellään seuraavissa alaluvuissa.

4.1.1 Päämäärien asettaminen ja suunnittelu

Päämäärien asettaminen ja suunnittelu jakaantui toiminnalliseen ja taiteelliseen puoleen. Toiminnallisesta päämäärien asettamisesta ja suunnittelusta kysyin haastateltavilta tekevtkö he itse toimintasuunnitelmansa, ottavatko ehdotuksia muilta ja kuinka pitkälle ajalle he ne tekevät. Toinen kysymys selvitti toimintasuunnitelman sisältöä.

Mattila, Murto ja Liimola kokivat toimintasuunnitelmat välttämättöminä kuorotoiminnassa. Jopa niin, että ”en kykenisi toimimaan ilman sitä” (Mattila). Toimintasuunnitelma tehdään useiksi vuosiksi eteenpäin ja se ohjaa tekemistä. Toimintasuunnitelmat ovat ikään kuin strategioita.

Se on pakko ollakin aika pitkälle, tuonne vuosi, kaks eteenpäin jo ihan rahoituksen takia. Ja onhan se muutenkin, että sitten tiedetään, että mitä tehdään ja milloin tehdään. (Liimola)

Jotkut kuorot, jotka toimivat omana rekisteröitynä yhdistyksenä joutuvat maksamaan johtajansa palkan ja muut kuoron kulut. Silloin rahoituksen saaminen toimintaan on tärkeää. Toimintasuunnitelma ohjaa myös tekemistä ja muistuttaa samalla tekemisen ajankohdasta.

Ikäheimon ja Riihimäen kuoroissa ei ole varsinaista musiikillista toimintasuunnitelmaa, mutta esimerkiksi ”vuosien varrelle on muodostuneet ne tietyt, perinteiset paikat missä ollaan esim. kauneimmat joululaulut, kunnan juhlat jne” (Ikäheimo). Ne Ikäheimon ja Riihimäen kuorot, jotka ovat rekisteröityjä yhdistyksiä, tekevät kuitenkin toimintasuunnitelmat vuodeksi kerrallaan. Se kuuluu rekisteröidyn yhdistyksen sääntöihin. Kaikkien kuoronjohtajien kuoroissa noudatetaan kuitenkin jonkinlaista musiikillista toimintasuunnitelmaa, on se sitten näkyvä tai tietynlainen tiedettyjen tapahtumien mukaan etenevä kausisuunnitelma.

Ne kuoronjohtajat, joiden kuoroissa on toimintasuunnitelmat, olivat hyvin yksimielisiä siitä, että he tekevät ne itse. Joskus siitä myös keskustellaan kuorolaisten kanssa yhdessä. Perusrungon rakentaminen kuuluu kuitenkin kuoronjohtajalle, koska hän kykenee arvioimaan kuorolaisten kyvyt suoriutua siitä toiminnasta joka on suunniteltu. Kuitenkin kuoronjohtajan apuna päätöksessä voi olla kuorolaisia, kuoron hallitus, puheenjohtaja, varapuheenjohtaja tai musiikkilautakunta.

Se on käytännössä niin, että jos ei kuoronjohtaja sitä tee ja valmista omista musiikillisista ambizioistaan ja kokemuksesta ja täytyy sanoa myös suhdeverkostostaan lähtien, niin ei sitä kukaan kuorolainkaan tee. (Murto)

Kuoronjohtaja on ammattilainen alallaan ja varsinkin kokenut johtaja osaa ottaa suunnittelussa ehkä monipuolisemmin asioita huomioon kuin kuorolainen. Tällöin toiminnan suunnittelu tuntuisi luonnollisesti sopivan kuoronjohtajalle. Koistisen kokemuksen (2003) mukaan kuoronjohtajan ammattitaitoisella suunnittelulla onkin tärkeä merkitys kuorotoiminnan kannalta (Koistinen 2003, 104).

Ikäheimo ja Riihimäki, jotka etenevät toiminnassaan enemmänkin vakiintuneen kausisuunnitelman mukaan, ovat ehkä enemmän neuvottelevalla kannalla kuorolaisten kanssa. ”Siitä sitten päätetään tietysti kuoroharjoituksissa yhdessä miten menetellään.” (Ikäheimo).

Murto tekee toimintasuunnitelmat vähintään vuodeksi kerrallaan, Liimola pisimmillään viideksi vuodeksi. Yksityiskohtaisempi suunnitelma on vuodeksi tai kahdeksi ja karkeampi suunnitelma siitä eteenpäin.

Mä en edes suostu toimimaan niin, että on yhden vuoden toimintasuunnitelma. Että kaikki kuorot joita mä oon alkanut johtamaan, on siirtynyt tekemään kolmen vuoden toimintasuunnitelmaa. (Mattila)

Kolmen vuoden suunnitelmassa on etuna jatkuvuus, tavoitteellisuus ja asioihin pystytään reagoimaan ajoissa. Riihimäki on kuitenkin sitä mieltä, että liian tiukka suunnitelma voisi estää joidenkin spontaanien tilaisuuksien hyödyntämisen.

Mitä kuoron suunnitelmat sitten sisältävät? Ne sisältävät oikeastaan kuoron tärkeimmät tavoitteet, musiikilliset linjaukset, mitä aiotaan tehdä, esiintymiset, konsertit, matkat, levytykset ja juhlavuodet. ”Esiintymiset on semmoisia pisteitä, että mitä kohti mennään”. (Ikäheimo).

Lähtökohta on niillä produktioilla mitä ollaan tekemässä. Mitkä on ne tärkeimmät konsertit mitä lähetään tekemään, tai onko levytyksiä. Sitten toisaalta myös harjoitusaikataulut ja leirit. (Liimola).

Produktiot, konsertit ja levytykset ovat pitkän tähtäimen tavoitteita, jotka on hyvä olla toimintasuunnitelmassa, koska niihin tarvitaan pitkä valmistautuminen.

Kuoronjohtajien taiteellisten päämäärien asettaminen ja suunnittelu liittyy puolestaan konserttien ja esiintymisten ohjelmistojen suunnitteluun. Seuraavaksi kysyin suunnittelevatko he itse konserttien ohjelmistot ja jos suunnittelevat, niin ottavatko he kuitenkin muilta ehdotuksia vastaan. Kaikki viisi kuoronjohtajaa kokivat konserttien ohjelmistojen suunnittelun tärkeäksi osaksi kuoronjohtajan työtä. Siinä täytyy ottaa monta asiaa huomioon, että esiintymisestä tulisi kuoronjohtajan, kuorolaisten ja yleisön kannalta sopiva kokonaisuus. Koistisen (2003) kokemuksen mukaan ohjelmisto, joka on tarpeeksi haastava, kuoron kyvyt ja mahdollisuudet huomioon ottava ja monipuolinen, luo hyvän ponnahduslaudan kuoron ja kuorolaisten kehittymiselle (Koistinen 2003, 106). Musiikin on oltava riittävän haastavaa, mutta ei liian haastavaa ja sen on oltava mieleistä ja haastavaa myös kuoronjohtajalle. Holstin (2002) mukaan kuoronjohtajalla täytyy olla ohjelmistoa valitessaan kirkkaana mielessään mistä musiikista hän itse pitää ja haluaa esittää, eikä kuorolaisten toiveita voi aina ottaa huomioon. (Holst 2002, 104-105.) Kuoronjohtajan pitää tuntea hyvin kuoronsa, jotta hän pystyy valitsemaan sopivan haastavaa ohjelmistoa kuorolleen. Sopivan haastava ”tavoite, joka on tarpeeks korkealla, mutta saavutettavissa” motivoi kuorolaisia harjoittelemaan (Mattila). Kuoronjohtajan kannalta haasteellista voi olla ylipäättään uudet kappaleet, vaikeat kuorosatsit, haastavat eri stemmojen sisääntulot tai moderni, uudempi musiikki. Konsertissa pitäisi olla ”jotain sanottavaa kuulijoille ja siihen ajankohtaan liittyvä viesti niille ihmisille, jotka tulevat

siihen konserttiin” (Murto). Hyvän, toimivan konserttikokonaisuuden kasaamisen nähtiin olevan tärkeää ja sen vuoksi myös vaativaa kuoronjohtajan kannalta.

Mitä vanhemmaksi oon tullut ja mitä enemmän ja pitempään näitä hommia on tehnyt, niin huomaa että yks tärkeimpiä asioita on se, että se on hieno, toimiva kokonaisuus. (Riihimäki).

Kokenut kuoronjohtaja näkee toimivan konserttikokonaisuuden edut hajanaisesti rakennettuun konserttiin verrattuna. Hyvä kokonaisuus saattaa miellyttää enemmän niin kuulijoita, kuorolaisia, kuin kuoronjohtajaakin. Käytännössä kuitenkin joissain kuoroissa joutuu ottamaan huomioon sen, mihin ”oppimiskyky riittää” (Mattila). Kuinka paljon ja minkälaista vanhaa ohjelmistoa käytetään ja sitten mitä uutta otetaan siihen, että siitä tulee hyvä kokonaisuus. Tämä on varmasti tosiasia, mikä sanelee monien kuorojen ohjelmiston. Suomessa kuorot ovat pääasiassa harrastelijakuoroja, joissa uuden omaksuminen ei tapahdu kovin nopeasti, koska laulajilta puuttuu musiikillinen koulutus.

Kaikkien viiden kuoronjohtajan mielestä heillä on päävastuu ohjelmiston suunnittelussa, mutta he antavat myös kuorolaisten olla mukana ohjelmiston rakentamisessa. ”Hyvät ideat tutkitaan ja otetaan käyttöön”, jos ne ovat toteuttamiskelpoisia ja hyviä (Liimola). Tosin kaikki kuoronjohtajat kokivat, että kuoroissa ei välttämättä ole paljon sellaisia ihmisiä, jotka pystyisivät rakentamaan ja ideoimaan ohjelmistoa realistiselta ja totuttamiskelpoiselta pohjalta. Kuoronjohtajat saattavat myös vaihtaa jo suunnittelemaansa ohjelmistoa, jos joku ei toimi tai jos ”näyttää siltä että harjoituksissa ei olla innostuneen näköisiä”. (Riihimäki). Loppujen lopuksi jonkun täytyy tehdä lopullinen päätös asiasta. ”Vaikka en mä nyt mitenkään niin kun diktatoorisesti, että tämä nyt lauletaan”. (Ikäheimo).

4.1.2 Päätökset käytännön- ja musiikillisissa asioissa

Seuraava haastatteluteema koski päätösten tekoa kuoroissa. Tarkoituksenani oli saada selville kuka tai ketkä päätöksiä tekevät ja minkälaisista asioista päätöksiä tehdään. Jaoin päätökset käytännön asioihin ja musiikillisiin asioihin. Käytännön asioihin kuuluivat harjoituspaikka, laulajat, istumajärjestys, solistit, esiintymisasut, koreografia, mainonta ja varojen käyttö. Musiikillisiin asioihin puolestaan sisältyi laulujen tempot, tulkinta ja nyanssit.

Musiikillisten asioiden päätösten katsottiin kuuluvan yleisesti kuoronjohtajalle. Kaikki viisi kuoronjohtajat olivat siitä samaa mieltä. ”Kyllä minä päätän musiikillisesta ja tulkinnallisista asioista, sehän on juuri taiteellisen johtajan tehtävä” (Murto). Kuoronjohtajalla on varmasti paras käsitys musiikillisista asioista johtamissaan kuoroissa. Kuoronjohtajan tehtäväksi jää siis tämän välittäminen kuorolaisille.

Käytännön asioista päättäminen jakaantui epätasaisemmin eri asioiden ja eri kuoronjohtajien välillä. Harjoituspaikan varaaminen ei yleensä kuulunut kuoronjohtajalle, ellei se sitten tullut ikään kuin kuoronjohtajan viran puolesta. Tällaisia oli esimerkiksi Murron Tuomiokirkon kuoron harjoitustila ja Ikäheimon kansalaisopiston kuorojen harjoitustilat. Tuomiokirkon kanttori-urkurina seurakunnan kuorojen johtajuus kuuluu Murrolle, joten kuoro saa harjoitella Tuomikirkossa, johon Murto huolehtii tilavaraukset. Myös Ikäheimon työnantaja Pielavesi-Keiteleen kansalaisopisto tarjoaa harjoitustilat automaattisesti opiston kuoroille, jolloin Ikäheimon tehtävänä on vain varata tilat.

Laulajat kuoroihin sen sijaan valitsi yleensä kuoronjohtaja, tai kuoronjohtaja ja pienestä määrästä kuorolaisia koottu musiikkilautakunta yhdessä. Miller (1988) toteaa, että kuoroon voidaan ottaa myös kaikki halukkaat laulajat (Miller, 1988, 37). Näin toimittiin Ikäheimon kuoroissa, koska heidän kansalaisopistossaan oli sellainen tyyli. Hän koki sen kuoronjohtajan kannalta haastavana, koska ”materiaali on sitten se mikä sattuu tulemaan kuoroon” (Ikäheimo). Bergroth ym. (1998) korostavat kuitenkin kuoronjohtajan etua tuntea etukäteen kuorolaisen laulutaito, johon koelaulu antaa mahdollisuuden (Berghroth 1998, 51). Kuoronjohtajat pitävät sitä hyvänä ja haluavat sanoa viimeisen sanan valinnoissa. Mutta ”kyllä mulla on jonkinlainen veto-oikeus” (Murto). Johtajalle jää myös vastuu sanoa, jos jotakin laulajaa ei hyväksytäkään kuoroon. Kuoronjohtajan vastuu on myös ilmoittaa kuorossa jo laulavalle laulajalle, että hänen pitäisi lopettaa laulaminen juuri siinä kuorossa. Silloin syynä voi olla että kuorolainen ei pysy kuoronsa kehityksen vauhdissa, tai hänestä on ”enemmän haittaa kuin hyötyä” (Mattila). Näissä tilanteissa kuoronjohtajat pyrkivät opastamaan kuorolaisen jonkun toisen kuoron riveihin, tai toisen harrastuksen pariin. Kuoronjohtajien mielestä tämä olikin ehkä hankalinta ja kuluttavinta kuoronjohtajan työssä.

Siinä on tietysti se ikävä puoli, että joskus joutuu myöskin sanomaan laulajille, että kuules, joku muu harrastus vois olla kiva. Ne on hirveen rankkoja, raskaita tuokioita. Olen nytkin joutunut hiljakkoin pari sellaista ratkaisua tekemään ja ne tuntui itsestäänkin pahalta ja sitten kun vielä tietää, että mitä se merkitsee niille ihmisille. (Murto)

Ikävien asioiden sanominen, kuten kuorolaisen erottaminen kuorosta on haastavaa kuoronjohtajalle. Toisaalta, jos kuoroa aiotaan kehittää, on kuoron edistymistä hidastavan kuorolaisen irtisanominen tehtävä.

Kuoroissa käytetään joskus myös solisteja. Solisteja löytyy omista kuoroista tai sitten sellainen otetaan ulkopuolelta. Päätökset solistista tekee johtaja. Kuoroissa on paljonkin solistiksi kykeneviä laulajia, mutta johtaja tekee päätöksen diplomaattisesti, ettei synny riitaa solistiksi haluavien välillä. ”Kyllä ne tavallaan odottaakin että minä sen sanon ja yritän kauniisti sen tilanteen ohjata” (Ikäheimo).

Kuoron mainonta, varojen käyttö ja esiintymisasujen hankinta olivat sellaisia asioita, joiden päätöksissä oli mukana usein kuoron hallitus tai muu toimikunta. Ikäheimo joutui myös vastaamaan mainonnasta ja varojen käytössä, koska kuorot ovat kansalaisopiston, tosin apuna oli opiston rehtori. Murto näki, että hänellä on suhdeverkosto, josta on paljon hyötyä esimerkiksi mainonnassa. Apua asioiden hoitoon kuitenkin toivottiin kuoron taholta.

Olen hiljaa ja seuraan sivusta niin kauan, että jos homma ei ala tapahtumaan, niin sitten mulla jossain vaiheessa pittää käämi ja sitten mää hyökkään siihen tekemään sen asian. (Mattila)

Vastuuta siis jaettiin, mutta jos tilanne vaati, niin kuoronjohtajakin oli valmis tarttumaan asiaan. On hyvä, jos kuoronjohtaja saa apua joissakin tehtävissä. Varsinkin mainonta ja varojen käyttö on sellainen osa-alue, mihin jollakin kuorolaisella voi olla paremmat edellytykset kuin kuoronjohtajalla.

Haastateltavien kuorolaiset saivat valita usein istumapaikkansa kuoron riveissä. Miller (1988) muistuttaa istumajärjestyksen laatimisella olevan tarkoituksena huomioida jokaisen laulajan kyvyt (Miller 1988, 45). Joskus jos kuorolaisten istumajärjestykseen puututaan, niin se on lähinnä sen takia että ”halutaan laittaa joku heikompi laulaja vahvemman viereen”, tai että ”esiintymisissä joku järjestys näyttää paremmalta kuin toinen” (Liimola). Liimola, Mattila ja Murto halusivat pysytellä esiintymisasujen valinnasta mahdollisimman kaukana, mutta Ikäheimo ja Riihimäki olivat tekemässä mielellään yhteistyötä pukutoimikunnan kanssa. Kuoronjohtajat haluavat säilyttää tietyn otteen toimikuntiin. ”Olen pitänyt siinä veto-oikeuden vedoten ulkoiseen imagoon, että kyllä multa aina kysytään se viimeinen” (Murto).

Kuoroissa käytetään joissakin asioissa ulkopuolista asiantuntijaa. Tällöin kuoron toimintaan halutaan tuoda jotain uutta, mikä kehittää kuorolaisia. Siinä haetaan myös muutosta aikaisempaan tapaan tehdä kuoromusiikkia. Yksi tällainen alue on koreografian käyttö. Neljän kuoronjohtajan kuoroissa käytetään koreografiaa. Yksi joka ei ole aikaisemmin käyttänyt koreografiaa haaveilee siitä ja aikoo tehdäkin siinä pieniä kokeiluja. Koreografia on alue johon palkataan sen alan asiantuntija, koska ”musta on parempi, että sen tekee ihminen, joka todella osaa sen” (Murto). Koreografian työpanosta käytetään kuoroissa aina tarvittaessa ja silloin kun koetaan, että joku projekti tai laulu tarvitsee koreografiaa.

4.1.3 Arviointi ja kehittäminen

Kuoronjohtajat kokevat, että kuoron toimintaa arvioivat kuoronjohtajat, kuorolaiset, yleisö ja harvemmin kriitikot. Kriitikot eivät käy kuoron konserteissa, mutta jos kuoro on orkesterin kanssa esiintymässä, niin silloin kuorokin voi saada arviointia osakseen. Yhden kuoronjohtajan mielestä johtaja on jäävi arvioimaan kuoronsa toimintaa. Muut taas pitävät kuoronjohtajan osuutta toiminnan arvioimisessa merkittävänä. ”Käytännössä se tapahtuu itsearviointin pohjalta, totta kai laulajat jonkin verran, mutta pääasiassa minä” (Mattila). Neljän kuoronjohtajan mielestä kuoron arviointi on sitä, että kuorolaiset ja kuoronjohtaja omien tuntemustensa perusteella arvioivat esimerkiksi miten konsertti onnistui. Kaikki haastateltavat sanoivat yleensä kuuntelevansa myös yleisön ja entisten kuorolaisten kommentteja. Kuoron arviointi oli jatkuvaa, mutta arvioinnin pääpaino oli konserttien ja esiintymisten jälkeen. Palautetta otettiin myös vastaan, negatiivistakin, mutta sen ei koettu muuttavan kuoron toimintaa.

Kaikkien kuoronjohtajien mielestä kuorojen uusi kehittämishaaste on useimmiten uusi konserttikokonaisuus, johon liittyy uutta ohjelmistoa. Muita kehittämishaasteita ovat kuoron soinnin kehittäminen ja ajassa mukana pysyminen, eli uuden musiikin käyttö ohjelmistossa. Kuoron soinnin kehittämisellä tarkoitetaan kuorolaisten laulajan valmiuksien kehittämistä.

4.2. Kuorolaisten johtaminen

Sen lisäksi, että kuoronjohtaja joutuu työssään johtamaan musiikkia ja monia asioita, on hän myös kuorolaisten johtaja. Kolme kuoronjohtajaa piti helpoimpana työssään henkilöjohtajuutta ja ylipäättään kuorolaisten kanssa työskentelyä, vaikka henkilöjohtamisen asioita ei ollut opetettu kuoronjohdon koulutuksessa, kuten ei myöskään asiajohtamisen asioita. Voikin kuvitella johtamistaitojen oppimisen tapahtuneen käytännön työn kautta ja ehkä ne ovat olleet myös luontaisia näille kuoronjohtajille.

Ei se, että mä olen sanonut, että Harald Andersén syytti mulle sen kipinän kuoronjohtoa kohtaan, mutta ei siellä paljon opetettu mun mielestä tällaisia johtamistaitoja, mitään. (Riihimäki)

Riihimäki painotti sanaa ”mitään”. Ehkä kuoronjohtamiseen tarvitaan juuri sitä ”kipinää”, mutta myös johtajuuden taitojen hallintaan olisi kaivannut oppia.

Jaoin kuorolaisten johtamisen kolmeen alalukuun motivointiin, kannustamiseen ja rohkaisemiseen ja palkitsemiseen ja palautteen antamiseen kuorolaisille.

4.2.1 Motivointi

Seuraava haastatteluteema koski motivaatioon vaikuttavia asioita ja voiko kuoronjohtaja vaikuttaa kuorolaisten motivaatioon ja mitkä muut asiat siihen vaikuttavat. Kuoronjohtajat olivat sitä mieltä, että kuorolaisten motivaatioon vaikuttaa useat seikat. Yksi on laulettava ohjelmisto, jonka on oltava mielenkiintoinen ja riittävän haastava. Esiintymiset ovat myös tärkeitä motivoivia tekijöitä kuorotoiminnassa. Koistisen (2003) mukaan aikuiset eivät tule kuoroharjoituksiin, jos he eivät pidä kuorotoimintaa mielekkäänä ja hauskana harrastuksena. Tällöin kuoronjohtajan on kyettävä pitämään kuorolaisten mielenkiinto yllä ja tarjottava kuorolaisille sopivia haasteita. (Koistinen 2003, 104.) Neljä kuoronjohtajaa painotti kuoronjohtajan omaa innostusta ja motivaatiota kuorolaisten motivaatioon vaikuttavana asiana. Kuoronjohtajan on jaksettava innostaa itseään siihen työhön.

Ne pisteet mitä kohti mennään, joku tietty esiintyminen. Minun mielestä heissä, jotka tulee tähän, niin sillä on se musiikillinen kiinnostus niin korkealla ja se motivoi. Kiinnostaa yhdessä, toisten kanssa laulaminen, tietyt kappaleet, laulut ja yleensäkin se sosiaalinen toiminta. Et ne haluaa tavata saman oloisia ihmisiä, joilla on kiinnostus samoista asioista. Ja just tällaiset, vaikka tämä Unkarin reissu, niin se jos mikä motivoi! (Ikäheimo)

Motivoivia tekijöitä löytyi siis useita. Jokaisella kuorolaisella saattaa olla oma motivaation lähde ja se voi muuttuakin ajan myötä. Pitkäjänteiseen kuorolaulun harrastukseen tarvitaan kuitenkin kiinnostusta musiikkiin ja yhdessä laulamiseen. Koistisen (2003) kokemuksen mukaan aikuiset harrastavat kuorolaulua harrastamisen ilosta (Koistinen 2003, 104). Kuoronjohtajaa kuorolaisten motivoijana ei aina nähty tarpeellisena. Haastateltavien joukosta löytyi mielipide, jossa motivoiminen päättyi siinä vaiheessa kun kuorolainen tulee kuoron ja hän on pikemminkin velkaa sille ryhmälle, kun hänet hyväksytään sinne.

Liimola taas varoi liiallista johtajakeskeisyyttä motivoinnissa. Hän koki kuitenkin kuorolaisten motivaation puutteen ongelmaksi. Monet kuorolaiset eivät käy säännöllisesti harjoituksissa ja kuorolaisten vaihtuvuus on suuri.

Laulajien motivaatio on siis todella iso ongelma Suomen maassa. Motivaation pitäisi tulla siitä, että olisi semmoinen vahva tietoisuus ja semmoinen, että tämä on meidän instrumentti, tämä on meidän ensemble. (Liimola)

Ihanteellinen tilanne olisi juuri tuo, jossa laulu motivoisi itsessään riittävästi. Laulajien musiikillinen kiinnostus ei aina taida riitä, vaan kuoromaailmaankin tarvitaan mahdollisesti muita motivoivia tekijöitä. Nykyisin ihmisten monet harrastukset vievät vapaa-aikaa ja sellainen harrastus, josta ei koe saavansa itselleen tarpeeksi, jää ehkä pois.

Kuorolaiset tulevat kuoroharjoituksiin kukin omasta tilanteestaan töistä, kotoa tai jostakin muusta mahdollisesti hankalastakin tilanteesta. Kuorolaiset saattavat vaikuttaa väsyneeltä ja keskittyminen laulamiseen on huonoa. Koistinen (2003) muistuttaa, että kuoronjohtajan on heti harjoitusten alussa pystyttävä kokoamaan kuoronsa rivit erilaisten harjoitusten avulla, jotta harjoitukset pääsevät käyntiin ja tuloksia syntyy (Koistinen 2003, 104-105). Neljä kuoronjohtajaa painotti, että tsemppaaminen harjoitusvireeseen on enimmäkseen kuoronjohtajan vastuulla. Erilaisia konsteja hyvän harjoitusvireeseen pääsemiseksi oli esimerkiksi sopivan huumorin käyttö ja hyvä harjoitusten jaksottaminen ja sopivan tavoitteen löytäminen siihen harjoitukseen. ”Ehkä vähän huumorilla päästään eteenpäin. Jaksottaminen myöskin, että kuinka paljon mä voin vaatia musiikillisia asioita”. (Murto)

Kuoron konsertit vaativat onnistuakseen kuorolaisten riittävää motivaatiota. Se että kuorolaiset saadaan hyvää ”vireeseen” ennen esitystä vaatii myös johtajan panosta.

Olen itse siinä asiassa sata- prosenttisesti mukana, että se huokuu. Ihmiset on kertoneet mulle, että miltä mä vaikutan kun mä johdan.. Että se musiikki on siinä, piste. Ei mitään muuta. Ja sitten tempo ja se tunnelma. Se välittyy, että minä ainakin itseni annan. Minun pitää jaksaa nousta vaikka väsymyksen keskeltä ja heihin puhaltaa sitä henkeä. Sen olen monta kertaa kokenut. (Ikäheimo)

Kuorolaiset eivät tarvitse mitään erityisiä kikkoja, eikä enää mitään hiostamista ennen konserttia. Tärkeintä on hyvän, positiivisen hengen luominen. Kuoronjohtajat kokivat myös tärkeinä kuorolaisten itsetunnon vahvistamisen. Kuorolaisille annettiin selkeä viesti että kuoronjohtaja luottaa heihin, jolloin myös kuorolaiset luottavat kuoronjohtajaansa.

4.2.2 Kannustaminen ja rohkaiseminen

Kuorolaiset tarvitsevat välillä paljonkin kannustamista. Yksi tällainen tilanne on harjoitustilanne. Norkamon (1958) kokemuksen mukaan harjoitusten saaminen laulajille antoisaksi on kuoronjohtajan työosuuden tärkeitä pyrkimyksiä, jolloin kuoronjohtaja on antaja ja innoittaja. Harjoituksiin tarvitaan vauhtia, vaihtelua, rivakkaa rohkeutta ja huumoria. (Norkamo 1958, 123.) Uuden tai vaikean kappaleen edessä kuorolaisilta saattaa mennä usko omiin kykyihinsä ja silloin tarvitaan kuoronjohtajan kannustamista. Joskus kuorolaiset vaan tarvitsevat sellaisen luottamuksen, että kyllä te tämän opitte.

Yks semmoinen kiva, jos vaan on mahdollista, niin pieni huumorinsävytteinen keino päästä yli siitä. Että okay, että tää on nyt vähän vaikee, mutta meillä on kolme viikkoo aikaa vääntää tämä, että ei tässä paniikkia. (Murto)

Huumori auttaa keventämään tunnelmaa. Se voi myös rentouttaa laulajia, jolloin mahdollinen vaikea laulu saattaakin onnistua, kun siihen ei kohdistu liikaa paineita. Joskus taas sävellystä ”pilkotaan pienempiin osiin ja harjoitellaan osissa” (Murto), mutta monesti ”ajan antaminen” on paras keino kypsyttää haasteellista laulua (Riihimäki). Kuoronjohtajan täytyy olla tilanteen tasalla ja edetä tilanteen mukaan. Joskus esimerkiksi jos harjoituksista puuttuu paljon kuorolaisia, niin silloin on turha tehdä liian tarkkaa työtä. Silloin kuoronjohtajan on ”tehtävä nopea tilannearvio” ja ”päättää että tiettyihin asioihin puututaan vasta seuraavalla kerralla” (Liimola). Tämä edellyttää johtajalta sopeutumista muutoksiin.

Viiden haastateltavan mielestä toinen tilanne, missä kuorolaiset kaipaavat kuoronjohtajan kannustusta on konserttitilanne. Kun elävästä musiikista on kysymys, niin siellä sattuu aina jotain, mitä ei kuuluisi sattua. Kuoronjohtajat pyrkivät menemään kuorolaisten avuksi vaikka laulamalla mukana, jos huomaavat esimerkiksi jonkun stemman olevan pulassa. Kuorolaisille on opetettu myös, että omiin virheisiin ei kannata reagoida, ei niitä silloin yleisökään välttämättä huomaa. ”Tärkeintähän on viedä sitä tilannetta eteenpäin, eikä reagoida siihen irvistelemällä, että mitäs pirua te nyt oikein teitte siellä” (Liimola). Millerin (1988) mukaan kuoronjohtajan on rohkaistava, innostettava ja tuettava laulajia koko esityksen ajan (Miller 1988, 227).

Kaikkien kuoronjohtajien näkemys yksittäisen kuorolaisen kannustamisesta on monesti uskon luomisesta kuorolaisen kykyihin.

Se on myöskin tällainen tuntosarviasi, että on paljon sellaisia ihmisiä, jotka jo saadessaan pienen luottamuksen ja rohkaisun, niin he ikään kun puhkeavat ihan toisella tavalla laulajakukkaan. (Murto)

Kuorolaiset eivät usko osaavansa, jolloin kuoronjohtajan tehtäväksi jää sanoa, että kyllä sinä osaat. Oikeanlainen kannustus oikeaan aikaan voi olla kuorolaiselle erittäin tärkeä asia motivaationkin kannalta. Liimolan mielestä kuorolainen onkin itsensä pahin kriitikko. Kuoronjohtajat joutuvat myös rohkaisemaan laulajia, jotka ”peesaavat” liikaa muiden mukana (Liimola).

4.2.3 Palkitseminen ja palautteen antaminen kuorolaisille

Kuorolaisten palkitseminen on aika vieras käytäntö kuoroissa. Kuoronjohtajat eivät näe sitä heidän tehtävänään. Ainoana palkintona he pitävät yksimielisesti musiikkia, onnistuneita keikkoja ja konsertteja ja sen myötä saatua tyydytystä.

Me tehdään yhdessä se, että mä en näe mun tehtävänä palkita kuorolaisia. Ne ei olo mikään mun näyttelykoira, jolle mä annan luun kun ne on tehneet hienoa työtä. Et kyllä se palkinto pitää tulla siitä yhteisestä onnistumisen kokemuksesta. (Mattila)

Näin ollen kuoro nähdään ryhmänä, joka toimii ja onnistuu yhdessä. Ketään ei haluta palkita erikseen, eikä myöskään ryhmää. Philomenassa on perinne jossa stemmat keskenään valitsevat joukostaan sellaisen laulajan, joka on esimerkiksi ”saanut muiden luottamuksen” tai

”esiintynyt vahvasti” tai ”käynyt paljon harjoituksissa” (Riihimäki). Tällä tavalla kuorolaiset tavallaan itse palkitsevat toisiaan, mikä luo yhteishenkeä kuoron ja stemmojen sisällä.

Palautetta annetaan kuorolaisille tarvittaessa. Norkamon (1958) mukaan esiintymisen jälkeen vaihdetaan vaikutelmia, sillä työ on ollut yhteistä ja niin ovat myös voitot ja tappiot (Norkamo 1958, 127). Kolme kuoronjohtajaa (Ikäheimo, Riihimäki ja Murto) antavat palautetta erityisesti konserttien, esiintymisten ja kuorokauden jälkeen. He kokevat kuorolaisten suorastaan odottavan palautetta heiltä. Palaute annetaan rehellisesti ja hyvin onnistuneita asioita korostetaan.

Enimmäkseen tietysti konsertin jälkeen ja kenties kauden lopussa. Mä yritän lyhyesti käydä läpi mikä toimi, mikä ei toiminut ehkä niin hyvin. Ja stemmakohtaisesti, että miltä kuulosti esimerkiksi tenorit ja niin edespäin. Ne on aina tärkeitä juttuja. Sitten meillä on kuorolehtikin, johon aina välillä kirjoittelen tällaisia ajatuksia.” (Murto)

Palautetta annetaan asioista, jotka onnistuivat ja niistä, jotka eivät onnistuneet. Tällöin kuorolaiset pystyvät kiinnittämään huomiota niihin ja parantamaan toimintaansa. Kaikki haastateltavat joutuvat antamaan negatiivistakin palautetta tarvittaessa, mutta sitä ei anneta välttämättä heti konsertin jälkeen, koska silloin ihmiset ovat herkässä tilassa. Negatiivinen palaute voidaan myös antaa ”pumpuliin käärittynä” (Riihimäki). Negatiivisen palautteen antamisessa korostettiin, että sen pitää olla ”rakentavaa ja sellaista mistä voi ottaa opiksi” (Liimola). Jokainen joka on laulanut väärin tietää sen ja sellaisista asioista ei enää tarvitse sanoa. Negatiivinen palaute annetaan vasta positiivisen palautteen jälkeen.

Liimola ja Mattila olivat palautteen antamisesta esiintymisten jälkeen taas sitä mieltä, että se ei ole heidän tehtävänsä. He korostivat että ovat itsekkin olleet tekemässä konserttia ja heidän tehtävänä ei ole arvioida konsertin onnistumista. Jos yleisö on ollut tyytyväinen ja on ollut hyvä fiilis, niin se riittää. Kuorolaisten tulisi myös oppia itse arviointiin ja saada palaute sitä kautta. Kuten Mattila sanoo, ”kuorolaisten tulisi oppia käyttämään itse omia korvia ja arvioimaan miten meni”.

4.3 Kuoronjohtaja ryhmän johtajana

Kuoronjohtajan edessä on monesti isokin joukko laulajia. Hommat pitää saada toimimaan ja tuloksia pitää saada aikaiseksi, mutta millä keinoin. Ryhmä eli kuoro pitää saada

käyttäytymään tietyllä tavalla, jolloin kuoron täytyy antaa laulajalleen jotain, että siellä viitsii käydä. Kuorolaisen pitäisi tulla kuoroon mielellään, ainakin pääsääntöisesti. Aina kaikki ei suju parhaimmalla mahdollisella tavalla ja ristiriitoja tulee väkisinkin, jokainen kun tuo oman persoonansa mukaan ryhmään. Seuraavien alaotsikoiden alla on kuoronjohtajien näkemyksiä ryhmien toimintaan liittyvistä asioista kuten ilmapiiristä, ts. kuorohengestä, vuorovaikutuksesta, ristiriidoista ja kuorokurista.

4.3.1 Ilmapiiri / Kuorohenki

Millainen ja mitä on kuoron hyvä ilmapiiri ja miten se syntyy? Kaikki kuoronjohtajat kokivat, että heillä on hyvä ilmapiiri kuoroissa. Liimolan mielestä varsinkin Oopperakuorossa on hyvä ilmapiiri, koska se on periodiluonteista ja siinä ei ole ”ympäri vuoden toimivan kuoron rasitteita”, kuten ”prokkiksen jälkeisiä harjoituksia” tai ”kevätkaronkkaa”. Muiden neljän kuoronjohtajan mielestä kuorossa tehdään kyllä paljon töitä musiikin eteen, mutta viljellään samalla huumoria ja tilannekomiikkaa, niin että harjoituksissa on leppoisa ilmapiiri. Lunnasvaaran (1958) mukaan huumori estää työn muuttumista väsyttäväksi raatamiseksi, eikä ilman hyvää huumoria voi syntyä oikeaa kuorohenkeäkään (Lunnasvaara 1958, 108). Riihimäelle merkitsee erittäin paljon että ”ihmiset viihtyvät” kuorossa.

Hyvä ilmapiiri on leppoisaa meininkiä, laulamisen rakkautta ja halua. Hyvässä ilmapiirissä myös laulut soivat paremmin. Kuorolle on tärkeää yhteinen tavoite, se mitä kohti mennään.

Kuorohenki nousee siitä, että meillä on yhteiset päämäärät, yhteinen visio. Me halutaan laulaa hyvin ja antaa ihmisille, jotka tulee meitä kuulemaan niin hyvä kokemus, että tulevat toistekin. Ja että meillä itsellämme on hauskaa ja me viihdytään. Ja se kuuluu ja myöskin näkyy esityksissä. (Murto)

Hyvässä ilmapiirissä syntyy myös kaikenlaista spontaania toimintaa kuorolaisten kesken, joka vain lisää hyvää ilmapiiriä. Kuoroissa voi olla esimerkiksi eri stemmoissa omia ”juttuja”, jotka ”nostattavat me-henkeä” (Murto). Hyvä kuorohenki syntyy musiikin tekemisen ja onnistuneiden esiintymisten lisäksi juuri näistä yhteisistä tekemisistä, illanvietoista ja leireistä. Mattilan mielestä hyvä ilmapiiri voi tulla joskus jopa kovan ja ”hiostavan treenin” jälkeen.

Neljä viidestä kuoronjohtajasta (Ikäheimo, Mattila, Murto ja Riihimäki) näki, että kuoronjohtaja vaikuttaa ja voi vaikuttaa kuoron ilmapiiriin omalla toiminnallaan, mutta ei ole vastuussa siitä yksinään. Kuoronjohtaja nähdään ilmapiirin mahdollistajana, ei niinkään toteuttajana. Kuoronjohtaja voi myös vaikuttaa siihen miten kuorolaiset suhtautuvat toisiinsa. Mattila on kieltänyt kuorolaisilta ”keskinäisen arvostelun ja neuvomisen” ja hän on se joka ”määrää ja neuvoo”. Ilmapiirin pilaajana nähdäänkin monesti joku kuorolainen joka ei kunnioita toista kuorolaista ja ole hienotunteinen. Tämä on valitettavaa, koska pienikin pahasti lausuttu sana voi loukata toista pahasti.

Saattaa joku torvi sieltä töräyttää sellaista, jota ei ajatellut, vaan enempi puhuu. Sitten olen yrittänyt ottaa ohjat käsiini. Ja sitten minä joskus oon vähän vakavamminkin joutunut pianon päälle lyömään, että minä sanon, että mitenkä tässä mennään. Silloin ilmapiiri kummasti rauhoittuu, koska ne huomaa, että kuoronjohtajahan se tässä päättää. (Ikäheimo).

Joskus kuoronjohtaja joutuu puuttumaan tilanteisiin, jolloin hyvä ilmapiiri on vaarassa rikkoutua. Silloin kuoronjohtaja ikään kuin ottaa vastuun tilanteesta ja omaa asemaansa hyväksi käyttäen tekee päätöksen, jolloin tilanne saadaan rauhoittumaan. Tällöin kuoronjohtajalla täytyy olla kuorolaisten luottamus takanaan. Liimolan pitää taas ”vaarallisena” sitä että ”kuoronjohtaja pyrkii tietoisesti vaikuttamaan kuoroon ja kuoron henkeen”. Hänen mielestään olisi tärkeää että kuoro toimisi omista lähtökohdistaan, ei johtajakeskeisesti.

Koistisen (2003) mukaan kuoronjohtajalla ja kuoron ilmapiirillä on keskeinen rooli koko kuoron olemassaolon ja kehittymisen kannalta. Jos kuorolaiset eivät pidä kuorotoimintaa mielekkäänä, hauskana ja palkitsevana harrastuksena, he eivät tule kuoroharjoituksiin. (Koistinen, 2003, 104.) Tämä näkyy myös haastattelemieni kuoronjohtajien kuoroissa. Ilmapiirin eteen on tehtävä töitä, se ei synny itsestään. Kuoronjohtaja voi omalla esimerkillään näyttää kuorolaisille hyvää käytöstä ja luoda kuoroon sääntöjä, jotka helpottavat kuorolaisiakin toimimaan kuorossa. Innostunut ja innostava johtaja saa kuorolaiset käymään harjoituksissa ja tekemään töitä hyvän musiikkinautinnon eteen, joka taas ruokkii hyvää mieltä ja ilmapiiriä.

4.3.2 Vuorovaikutus ja ristiriidat

Hyvä vuorovaikutus kuorossa tarkoittaa hyviä käytöstapoja esimerkiksi toisten tervehtimistä. Kuoro on kuin ”perhe, jossa kunnioitetaan ja pidetään toisia tasa-arvoisina” (Ikäheimo). Ikäheimo painottaa myös, että vuorovaikutuksen tulisi olla ”sujuvaa ja rakentavaa” ja ”kuoronjohtajan puolelta myös kannustavaa”. Riihimäen mielestä pitää olla ”herkkä puolin ja toisin”. Myös mahdollisimman luonteva ja välitön vuorovaikutus niin harjoitustilanteissa kuin esityksissäkin koettiin tärkeäksi. Kuoronjohtajien mielestä hyvään vuorovaikutukseen tarvitaan ”yhteinen tavoite ja yhteiset päämäärät”, joihin ”kuoronjohtaja ja kuorolaiset sitoutuvat” (Liimola). Kuoronjohtajalla ei saa olla sellaisia ”tavoitteita ja henkilökohtaisia kunnianhimoja” kuoron kanssa, joihin kuoro ei ole sitoutunut (Murto). Kuoronjohtajan on myös tärkeää huomioida kaikkia mahdollisuuksien mukaan. Johtajan ympärille tulee helposti ”hovi” (Murto) ja muut kuorolaiset jäävät huomiotta. Koistisen (2003) mukaan kuorotoiminta on vuorovaikutusta kuorolaisten ja kuoronjohtajan välillä, jossa kuoronjohtaja tarvitsee sosiaalisia vuorovaikutustaitoja (Koistinen 2003, 104).

Vuorovaikutus on loppujen lopuksi monisäikeinen asia, joka näkyy monessa asiassa kuorotoiminnassa. Kuoronjohtajalla on oltava ”taito sopeutua toimimaan erityyppisten kuorojen kanssa” ja hänen täytyy hyväksyä oma kuoronsa (Mattila). Vastavuoroisesti kuoron täytyy hyväksyä johtajansa ja kunnioittaa häntä ammatti-ihmisenä ja henkilönä.

Kaikkien viiden haastateltavan kuoroissa syntyy myös ristiriitoja, joskus kuorolaisten välille, joskus kuoronjohtajan ja kuorolaisten välille. Tapaukset ovat kaikki omaa luokkaansa, mutta tärkeintä on että niitä selvitetään ja niistä päästään yli. Norkamon (1958) mielestä kuorolaiset tarvitsevat joskus johtajaltaan ikään kuin ravistamista, asioiden tolalleen saamiseksi, mutta puhuttelun ja mahdollisen suuttumisenkin jälkeen on huolehdittava tunnelman vapautumisesta (Norkamo 1958, 123).

Kuoronjohtajien ja kuorolaisten ristiriitatilanteita pidettiin aika normaaleina, koska kuoro on iso yhteisö ja siinä on erilaisia ihmisiä. Ja kaikkiahan ei voi miellyttää. Vaikka Riihimäen mielestä kuoroon saattaa jo hakeutua sellaisia ihmisiä, jotka ”tietävät johtajan persoonan” ja ”hakeutuvat sinne juuri sen takia”. Joskus vaikea tilanne esimerkiksi kuoron hallituksen ja

johtajan välillä on helpoin ratkaista sillä, että johtaja eroaa tehtävästään. Mutta harvoin tällaisiin tilanteisiin on jouduttu. Kaikki haastateltavat pitivät musiikin tekemistä kuitenkin tärkeimpänä ja jos musiikista tulee riitaa, niin silloin kuoronjohtaja kuoron taiteellisena johtajana päättää asiasta ja jos kuorolainen ei sitä hyväksy, niin se on kuorolaisen oma asia. Hän voi miettiä, että jatkaako kuorossa vai ei. Asiat pyritään kuitenkin pitämään asioina ja selvittämään.

Jos kyse on johtajan ja laulajan välisestä skismasta, niin ei siellä tarvitse parhaita kavereita olla siellä kuorossa. Pääasia että homma toimii ja pystytään sopimaan sen laulajan kanssa sillä tavalla, että nyt hoidetaan tämä ja tehdään musaa ja sillä siisti. (Liimola)

Musiikin tekeminen on tärkeintä ja asiat pyritään sopimaan niin, että se ei estä musisointia. Kuoronjohtaja johtaja voi siis ammattimaisella otteella ohjata tilanteen ratkaisuun ja selvittää asiat laulajan kanssa.

Kuorolaisten väliset ristiriidat syntyivät usein pienistä asioista. Se saattaa olla vaikka tilanne, missä joku on paljon poissa harjoituksista ja tulee kuitenkin konserttiin. Ahkerasti harjoituksissa käyneet pahoittavat mielensä tästä. Kuorolaisten keskinäisiä ristiriitojakin johtaja joutuu välillä selvittämään. Kaikki viisi kuoronjohtajaa pitivät sopimattomina muista kuin kuoron asioista riitelemisen. Ja jos ristiriita koskee muita kuin kuoron asioita, niin kuorolaisia pyydettiin selvittämään ne muualla, niin että kuorotoiminta ei siitä kärsi. Jos ristiriita on kuoron asioista, niin kuoronjohtaja voi käyttää omaa pedagogista kykyään ja luovia asiaa eteenpäin. Murron mielestä on kuitenkin tärkeää, että jos joku asia harmittaa, niin siitä voi puhua johtajalle. Se auttaa jo monesti kun heitä kuuntelee ja ottaa heidän ongelmansa tosissaan.

Kuorolaisten erilaisia persoonia ja tapaa reagoida erilaisiin tilanteisiin pidettiin sellaisina seikkoina, mitkä aiheuttavat ristiriitoja. Jokaisessa ryhmässä on ”myöhästyjiä, unohtajia, niitä joiden pitää tietää kaikki asiat ennen muita”, jotka ”haluavat tulkita jotakin laulun kohtaa”, niitä jotka ”ovat koko ajan äänessä” ja niitä jotka ”sopeutuvat kaikkeen” (Riihimäki). Se voi olla myös rasittavaa johtajan kannalta. Mattila sanoi kestävänsä jo lähes kaiken, sillä hänestä on tullut ”tefloni”. Stemmojen välillä nähtiin myös erilaista käytöstä reagoida asioihin.

Sanotaan, että sopraanot on kaikista hankalimpia (naurua). Sopraanojen keskinäisiä skismoja joutuu aika usein ratkomaan ja tasoittelemaan. Kun taas altoilla on vähän lunkimpaa keskenään. Siellä ei olla

niin kauhean niskavilloissa kiinni jos joku laulaa näin, joku noin. Sopraanot on vähän niin kun italialainen auto, että sitä pitää koko ajan rassata. Mutta sitten kun se toimii, niin se toimii miellyttävän hyvin, mutta koko ajan on jossain ruuvattavaa (naurua). Mutta altot on vähän niin kun Volvoja, että ne kulkee kun vähän jotain löpöä saa. (Murto).

Kokeneet kuoronjohtajat oppivat huomaamaan mahdollisia eroja stemmojen käytöksessä. Tällaisten asioiden tiedostaminen voi auttaa ymmärtämään kuorolaisiaan vielä paremmin.

4.3.3 Kuorokuri

Lunnasvaaran (1958) mukaan kuoron kuri kutoutuu läheisesti ja monella tavoin vallitsevaan kuorohenkeen, jolloin rajaviivan vetäminen on vaikeaa. Ihanteellinen kuorokuri perustuu vapaaehtoisuuteen, johtajan ja laulajien varauksettomaan tunnustautumiseen yhteisiin toimintaperiaatteisiin ja päämääriin. Tämän yleisäsennoitumisen pohjalta muotoutuvat järjestö-, harjoitus-, laulu- ja esiintymiskuri erikoispiirteineen. (Lunnasvaara, 1958, 109.) Lunnasvaaran esittämät yli 50 vuotta sitten esittämät periaatteet toimivat vielä nykyaikanakin. Kaikkien viiden kuoronjohtajan mielestä kuorokuri on juuri tätä musiikillista kurinalaisuutta. Tehdään asiat ”juuri niin kun pitää, eikä vähän sinne päin.” (Murto). Ja jotta tällainen toimisi, niin kuorossa pitää olla ensin organisatorinen kuri. Myös harjoitusrauha on tärkeä, vaikka ei senkään tarvitse olla liian tiukka. Joskus esimerkiksi jonkun kertoma vitsi voi keventää mukavasti tunnelmaa ja saa kaikki nauramaan ja sen jälkeen laulu taas sujuu mukavammin.

Mä olen vähän huono ihminen pitää kuorokuria, koska mä tykkään tilannekommiikasta. Ja se tarkoittaa sitä, että silloin ihmiset saa sanoa ääneen asioita ja muut nauraa mukana. Ja en tiedä onko se mun vahvuus vai vamma, että mä haluan antaa kuorolaisille tilaisuuden sanoa mielipiteensä. Mutta jos se on vahvuus, niin kuorolaisten pitäisi tajuta ne rajat missä mennään.” (Riihimäki)

Kun kuoronjohtaja antaa vapauksia harjoituksissa, niin samalla hän toivoo kuorolaisten itsensä ymmärtävän rajat käytökselleen. Otsa kurtussa ei tarvitse asioita tehdä, mutta asioiden pitää toimia ja sujua. Kuorossa on niin kirjoitettuja kuin kirjoittamattomiakin sääntöjä, joita noudatetaan. Välillä kuoronjohtajat joutuvat korottamaan ääntään ja välillä taas olemaan hiljaa ja odottamaan, että kuorolaiset rauhoittuvat ja saavat puheensa loppumaan. Kuoroharrastus on niin sosiaalinen tapahtuma, että kuorolaiset tarvitsevat myös hetkensä kuulumisten vaihtoon kuorokavereidensa kanssa.

5 POHDINTA

Tutkimuksen tarkoituksena oli viidelle kuoronjohtajille suoritetun teemahaastattelun avulla selvittää miten johtajuus näyttäytyy kuoronjohtajan työssä. Tarkastelin johtajuutta asia-, henkilö- ja ryhmän johtajuuden osa-alueiden kautta.

Päätuloksena voidaan pitää sitä, että kuoronjohtaja tarvitsee työskennellessään hyvinkin paljon johtajan taitoja, jotka ovat esitettyinä kuviossa 3. Tämä ajatus toimi myös työn lähtöoletuksena. Ensimmäinen alatutkimuskysymys koski asioiden johtamista kuoronjohtajan työssä. Tulosten mukaan kuoronjohtajat tekevät monenlaista suunnittelutyötä. Yksi tällainen työ on toimintasuunnitelman tai kausisuunnitelman teko jopa useammaksi vuodeksi eteenpäin. Tällaisessa kausisuunnitelmassa pohditaan kuoron yleisiä tavoitteita ja se sisältää konsertit, esiintymiset, matkat ja leirit. Lisäksi kuoronjohtajat tekevät yksityiskohtaisempia suunnitelmia, esimerkiksi konserttiohjelmia ja harjoitusaikatauluja. Kausisuunnitelmien voidaan ajatella olevan kuoronjohtajien perusstrategioita, kun taas konserttiohjelmia ja harjoitusaikatauluja voisi verrata toimintastrategioihin (vrt. Rissanen ym. 1996). Strategiat ovat siis mukana myös kuoronjohtajan työssä ja kuoronjohtajat joutuvat niitä laatimaan, vaikka niitä ei ehkä strategioiksi yleisesti mielletäkään. Suunnitelmien teko vaatii johtajilta ja kuoronjohtajilta organisointikykyä ja suunnitelmallisuutta. Aineiston perusteella kuoronjohtaja voi joutua kuitenkin tekemään muutoksia suunnitelmiin tilanteiden muuttuessa. Esimerkiksi johtaja voi joutua muuttamaan harjoitussuunnitelmaa, jos useita kuorolaisia puuttuu harjoituksista. Strategiatyö onkin useimmiten jatkuva prosessi, jossa strategian tarkistuksia tehdään tarvittaessa (vrt. Viitala & Jylhä 2006). Tällainen strategioiden muuttaminen on järkevää, jos joku asia ei toimi, mutta vaatii niin johtajilta kuin kuoronjohtajiltakin nopeita tilannearvioita ja kykyä reagoida muutoksiin.

Aloittelevalle kuoronjohtajalle voi tulla yllätyksenä, että kuoronjohtajat joutuvat päättämään musiikillisten asioiden lisäksi hyvin monenlaisista, jopa yllättävistä asioista kuoroissaan (harjoitustilan varaaminen, laulajien valinta, istumajärjestys, solistien ja esiintymisasun valinta). Joskus myös varojen käyttö ja mainonta ovat kuoronjohtajan vastuulla. Joissakin

kuoroissa on kyllä toimikuntia tai hallitus apuna jakamassa vastuuta päätöksistä. Mutta tulosten mukaan kuoronjohtajat haluavat pitää langat käsissään. Näyttää siis siltä, että kuoronjohtajat toimivat vastuuasioissa, kuten työelämän johtajat joille Rissasen ym. (1996) mukaan on ominaista valmius vastuun kantamiseen. Yhtäläisyyttä johtajuuden ja kuoronjohtajuuden välillä löytyy myös päätöksenteon yleisistä vaatimuksista. Hyvän päätöksen teon edellytyksenä on pidetty kokonaisuuksien hallintaa (vrt. Nissinen 2004), jota myös kuoronjohtajat joutuvat tekemään, kun pitävät langat käsissään kaikessa kuoron toiminnassa ja toimikuntienkin kanssa. Vastuun jakamisen katsotaan kuuluvat yleisesti johtajuuteen (vrt. Viitala & Jylhä 2007) ja tämän tutkimuksen mukaan kuoronjohtajat jakavat mielellään vastuuta toimikunnille.

Kuorojen toiminnan arviointi on usein sekä harjoitusten että näkyvän ja kuuluvan konserttikokonaisuuden arviointia. Tutkimukseen osallistuneiden kuoronjohtajien arviointi kohdistui mm. kuoron sointiin, yksittäisten stemmojen onnistumiseen ja yleiseen fiilikseen. Organisaatioissa arviointia käytetään toiminnan suunnittelun apuna suoritusten parantamiseksi, ja se kohdistuu siihen toiminnan osaan, joka on tärkeä organisaation kannalta (vrt. Rissasen ym. 1996). Tässä suhteessa kuoroa voi siis verrata organisaatioon sillä sieltä löytyy yhtäläisyyttä arvioinnin suorittamisessa. Kuorossa ei ehkä kirjata ylös arvioitavia asioita, vaan ne ovat kuoronjohtajan mielessä ja hän tekee arviointia jatkuvasti harjoituksissakin suorituksen parantamiseksi. Organisaatiossa arviointi on ehkä näkyvämpää ja sitä tehdään mahdollisten erillisten arviointikriteereiden mukaan ja tavoitteena on mahdollisimman suuri tuotto. Kuoronjohtajan arvioi lähinnä kuoron kehittymistä.

Kuorojen kehittämishaasteena on usein uusi konserttikokonaisuus tai soinnin parantaminen, joiden kehittämisestä kuorojen johtajat kokivat olevansa vastuussa. Yleisessä johtajuuden teorioissa laadun kehittäminen kuuluu johtajille (vrt. Sarala & Sarala 2003). Kuoronjohtaja on siis kuoron kehittäjänä samanlaisessa asemassa kuin organisaation johtaja ja heillä onkin siihen varmasti paras näkemys. He näkevät kokonaisuuden, tuntevat kuorolaisensa ja tekevät arvioinnin, jonka perusteella kehittämistä voi suunnitella.

Toinen tarkentava tutkimuskysymys kartoitti kuoronjohtajan henkilöjohtamisen taitoja. Kuoronjohtajat voivat vaikuttaa kuorolaisten motivaatioon sekä mielenkiintoisilla ja sopivan haastavilla ohjelmistovalinnoilla että sopivalla määrällä esiintymisiä. Kuorolaisia voi

tsempata myös harjoitusten aikana ja ennen konserttia, mutta kuoronjohtajan oma innostus ja motivaatio vaikuttavat kuorolaisten motivaatioon. Kuoroon tulevalle on myös valmiiksi sisäinen motivaatio musiikkia ja kuorolaulua kohtaan. Ulkoisena motivaationa voidaan pitää esimerkiksi kuoronjohtajan antamaa tunnustusta. Yleisessä johtajuuskirjallisuudessakin puhutaan sisäisestä motivaatiosta, jossa työ itsessään palkitsee tekijäänsä (vrt. Ruohotie & Honka 1999) ja ulkoisesta motivaatiosta, joka syntyy esimerkiksi yksilön ulkopuolisesta tunnustuksesta, palkasta ja ylennyksestä (vrt. Salminen 2001). Harrastekuoro eroaa työyhteisöstä siten, että siellä ei ole juuri muita ulkoisia motivaatiotekijöitä, kuin johtajan tunnustus. Siksi se voikin olla kuorolle tai jollekin kuorolaiselle tärkeä sisäisen motivaation tukija, kun muuta palkkiota ei ole tapana antaa. Ehkäpä pelkkä sisäinen motivaatio ei aina riitä, jos ihminen on epävarma.

Kuorolaiset tarvitsevan kannustamista kuoronjohtajalta, joskus luodaan myös uskoa yksittäisen kuorolaisen kykyihin. Harrastekuorolaisen kannusteena toimii vuorovaikutus ja tehtäväkannusteet, joista puhutaan myös yleisissä johtajuuden teorioissa (Ruohotie & Honka 1999). Työelämässä Ruohotien ja Hongan (1999) mukaan vuorovaikutuskannusteena toimivat suhteet työkavereihin ja tehtäväkannusteena mielenkiintoiset haastavat työtehtävät, jolloin kuorolaisen vuorovaikutus kannusteena voidaan pitää kanssakäymistä toisten kuorolaisten kanssa ja tehtäväkannusteena esimerkiksi uuden kappaleen oppimista, uutta konserttikokonaisuutta ja siinä onnistumista tai vaikkapa soolon laulamista jossakin laulussa. Johtajat ja kuoronjohtajat voivat siis tarjota riittävän haastavia tehtäviä, jotka toimivat tehtäväkannusteena.

Kuoronjohtajat eivät anna varsinaisia palkkioita kuorolaisilleen. Kuorolaisten palkintona voidaan pitää musiikkia itsessään ja onnistumisen kokemuksia. Johtajuusteorioiden mukaan palkitsemista voi olla kuitenkin esimerkiksi työn haastavuus, työnantajan maine, imago (Viitala & Jylhä 2007). Tämän perusteella voidaan ajatella, että kuoronjohtaja palkitsee kuorolaisiaan kuten johtajatkin. Kuorolaisten palkkioksi voidaan ajatella hyvän kuoron maine, jolloin kuorolainen voi olla ylpeä laulaessaan kyseisessä kuorossa. Pieni palkkio esimerkiksi kauden lopussa jonkun asian ympärille kiedottuna voisi myös lisätä motivaatiota. Sen voisi saada vaikka vuoden tsemppari, tai ahkerimmin harjoituksissa käynyt. Urheiluharrastuksissa tällainen käytäntö on hyvin yleistä. Miksi ei siis musiikkiharrastuksessakin?

Kuoronjohtajat antavat palautetta kuorolle erityisesti esiintymisten ja kuorokauden jälkeen. Negatiivistakin palautetta joutuu antamaan, mutta se annetaan varovasti ja positiivisen palautteen jälkeen. Palautteen antamista korostettiin myös johtajuustutkimuksissa, sillä se parantaa ryhmän tuloksia: sen avulla voi korjata virheitä, se auttaa tunnistamaan ja ratkaisemaan ongelmia ja selkiyttämään tavoitteita ja johtaa motivaation lisääntymiseen (ks. Ruohotie & Honka 1999). Sopivalla ja oikea-aikaisella palautteella voi ohjata työntekijöitä tai kuorolaisia parantamaan tuloksiaan. Ja juuri johtaja tai vastaavasti kuoronjohtaja on oikea henkilö antamaan palautteen sillä hän tuntee työntekijänsä tai kuorolaisensa parhaiten ja osaa varmasti asettaa sanansa siten, että palaute johtaa parempaan tulokseen, olkoon sitten kysymyksessä negatiivinenkin palaute.

Kolmas tarkentava tutkimuskysymys selvitteli kuoronjohtajan ryhmän johtajan taitoja. Hyvä ilmapiiri on tärkeä, jonka luomisessa kuoronjohtajalla on merkittävä osuus. Johtaja ei ole kuitenkaan yksin vastuussa ilmapiiristä. Hyvää ilmapiiriä luodaan johtajan ja joskus kuorolaistenkin toimesta huumorilla ja tilannekomiikalla. Hyvä kuorohenki syntyy myös onnistuneista esiintymisistä, illanvietoista ja leireistä. Johtajan jämäkkyys rauhoittaa monesti huonoa ilmapiiriä. Johtajuuden teorioissa korostuu, että ilmapiiri muodostuu henkilöstön ja erityisesti johdon käyttäytymisestä ja menettelytavoista (ks. Ruohotie & Honka 1999). Kuoronjohtaja on varmasti se henkilö, joka vaikuttaa ja voi vaikuttaa paljon kuoron ilmapiiriin omalla toiminnallaan. Kun kuoronjohtaja luo kuoroon selkeät säännöt, joita noudatetaan, se luo toimintaan varmuutta ja levollisuutta.

Hyvä vuorovaikutus kuorossa tarkoittaa hyviä käytöstapoja, esimerkiksi tervehtimistä, toisten kunnioittamista, tasa-arvoisuutta ja huomioimista. Luonteva ja välitön vuorovaikutus kuoron harjoituksissa ja esityksissä on myös tärkeää. Hyvään vuorovaikutukseen tarvitaan yhteinen tavoite ja päämäärät, mihin johtaja ja työntekijät sitoutuvat toimintatapoineen ja sääntöineen (vrt. Hannukainen ym. 2006). Kuorossa on myös yhteiset tavoitteet ja päämäärät kuten konsertit ja esiintymiset, joihin kuoronjohtaja ja kuorolaiset sitoutuvat. Tästä voisi päätellä, että johtajat ja kuoronjohtajat ovat hyvin samantapaisessa asemassa toimivan vuorovaikutuksen luomisessa ja ylläpitämisessä.

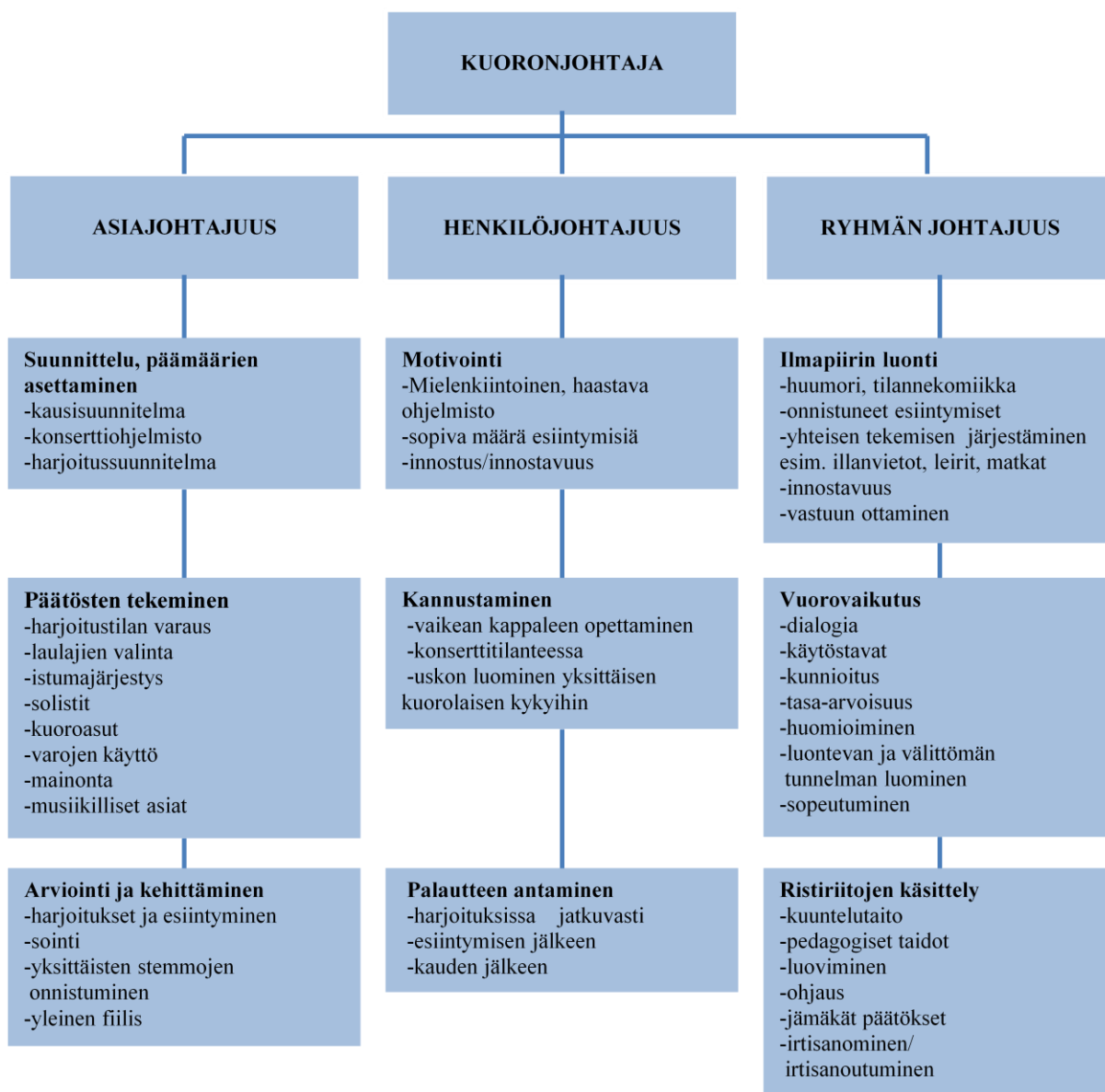
Kuoronjohtajien ja kuorolaisten ristiriitatilanteet ovat melko normaaleja yhteisön erilaisten persoonien vuoksi. Joskus kuoronjohtajan ja esimerkiksi hallituksen ratkaisemattomat

ristiriidat voivat johtaa kuoronjohtajan irtisanoutumiseen. Ristiriidat pyritään kuitenkin selvittämään. Kuorolaisten välisissä ristiriidoissa kuoronjohtaja voi auttaa kuuntelemalla molempia osapuolia, käyttämällä pedagogisia kykyjään ja luovimalla tilanteen ratkaisemiseksi. Ristiriitojen sovittelu ja ratkaisu onkin johtajan tärkeä tehtävä (vrt. Juuti & Vuorela 2002). Huomionarvoista on, että työyhteisössä saatetaan käyttää ristiriitatilanteissa myös ammattiauttajaa selvittämään tilannetta. Ainakaan harrastekuoroissa tällaista menettelyä ei käytetä. Työelämässäkin on nykyisin hyvin tilapäisiä työsuhteita, myös johtajilla, joista on helppo irtisanoa, jos johtaja ei nauti hallituksen luottamusta. Kuoronjohtajalle irtisanoutuminen jonkun kuoron johtajuudesta voi olla helpotuskin, jos selvittämättömät asiat painavat, eikä sopua synny.

Kuoronjohtajat joutuvat joskus ohjaamaan kuorolaisen johonkin toiseen kuoroon tai muun harrastuksen pariin, jos kuorolaisen taidot eivät pysy kuoron kehityksen vauhdissa. Tämä voi olla erittäin raskas tehtävä. Työntekijöiden irtisanominen on henkilöstötyön vaikeimpia tilanteita (vrt. Viitala & Jylhä 2007). Irtisanominen kuuluu siis niin johtajan kuin kuoronjohtajankin tehtäviin. Kuoronjohtajalla on kuitenkin vastuu kuoron kehittymisestä. Se vaatii kuoronjohtajalta jämäkkyyttä hoitaa epämiellyttäviäkin asioita.

Kuoronjohtajan työstä löytyy siis paljon yhtäläisyyksiä johtajien kanssa. Eroavaisuuden tuo ainoastaan johdettavien työskentely harrastuspohjalta, jolloin kuoronjohtaja ei maksa kuorolaisille palkkaa, eikä näin ollen voi antaa ylennystä tai palkankorotusta. Kuoronjohtajan työssä on siis aika paljon asioita, jotka voivat tulla aloittelevalle kuoronjohtajalle uutena, koska niitä ei opeteta kuoronjohdon koulutuksessa. Heillä voi mennä paljon aikaa ja energiaa johtajuusasioiden miettimiseen, oivaltamiseen ja kokemuksen kautta oppimiseen. Voisi siis ajatella kuoronjohtajien johtajuuskoulutuksen olevan tarpeellista opintoihin liitettynä.

Myös johtajuustutkimukset ja kuoronjohdon kirjallisuus kohtasivat yllättävän hyvin ja niissä puhuttiin hyvin pitkälti samalla tavalla. Tällaisia asioita olivat päämääriin ja suunnitteluun, päätöksiin, motivointiin, ilmapiirin luomiseen liittyvät asiat. Tosin joihinkin johtajuuden osa-alueisiin ei löytynyt kuoronjohtokirjallisuutta lainkaan, kuten arviointiin ja kehittämiseen, kannustamiseen, palkitsemiseen ja ristiriitojen ratkaisuun.



KUVIO 3 Johtajuuden rakentuminen kuoronjohtajan työssä.

Vastaavaa tutkimusta ei ole aikaisemmin tehty, joten tein kokonaiskatsauksen tilanteesta. En voinut myöskään vertailla tuloksia aikaisempiin tutkimuksiin. Viiden haastattelun perusteella ei voi suorittaa yleistyksiä, mutta jotain suuntaviivoja tämäkin tutkimus varmasti tuo kuoronjohtajan työstä johtajuuden kannalta.

Tutkimuksen teossa ja raportoinnissa on pyritty huolellisuuteen, tarkkuuteen ja rehellisyyteen. Aineiston hankinnan yhteydessä tutkimukseen osallistuneita informoitiin tutkimuksen

tarkoituksesta ja tavoitteista ja heiltä pyydettiin kirjallinen suostumus aineiston käyttöön tutkimustarkoituksessa. Tutkimukseen osallistuminen oli vapaaehtoista ja heidän luovuttamia tietoja käsiteltiin luottamuksellisesti. Hyvää tieteellistä käytäntöä ja luotettavuutta on siis pyritty noudattamaan kaikissa tutkimuksen vaiheissa. Tutkijan oma tausta kuoronjohtajana vaikuttaa ehkä osittain tutkimuksessa, mutta pyrkimys on ollut puolueettomuuteen ja avoimuuteen haastateltavieni kerronnalle.

Tämä tutkimus antoi minulle paljon ajateltavaa ja vinkkejä omaan työhöni kuoronjohtajana. Mahdollisia jatkotutkimuksia ajatellen haastateltavana voisi olla isompi joukko ja tutkimuksen kohteena rajatumpi alue, esimerkiksi jokin johtajuuden osa-alueista. Näin päästäisiin pureutumaan vielä syvemmin kyseiseen aiheeseen. Uusia tutkimusteemoja voisi olla mm. kuoronjohtajan henkilöjohtamisen taidot tai vaikkapa motivointi ja kannustaminen.

LÄHTEET

- Alasuutari, P. (1994). Laadullinen tutkimus. Tampere: Vastapaino.
- Apfelstadt, H. (1998). Practices of Successful Women's Choir Conductors. *Choral Journal* 39 (5), 35-41.
- Bergroth, U., Hesthammer, H., & Sundell, C. (1998). *Sjung nu! Rätt, lätt och roligt dirigenthandledning*. Vasa: Finlands svenska sång- och musikförbund (FSSMF).
- Berlin, S. (2008). *Innostava, lannistava, helpottava palaute. Alaisten kokemuksia ja näkemyksiä esimiehen ja alaisten välisestä palautevuorovaikutuksesta*. Vaasa: Vaasan yliopisto. Väitöskirja.
- Durrant, C. & Himonides, E. (1998). What makes people sing together? Socio-Psychological and Cross-Cultural Perspectives on the Choral Phenomenon. *International Journal of Music Education*. 32 (1), 61-70.
- Gorelic, B. (2001). Planning the perfect choral rehearsal. *Music Educators Journal* 88 (3), 28-33.
- Eskola, J. (2001). Laadullisen tutkimuksen juhannustaiat. Laadullisen aineiston analyysi vaihe vaiheelta. Teoksessa Aaltoila, J. & Valli, R. (toim.) *Ikkunoita tutkimusmetodeihin 2*. Jyväskylä: PS – kustannus, 133-157.
- Eskola, J. & Suoranta, J. (2005). *Johdatus laadulliseen tutkimukseen*. Jyväskylä: Vastapaino.
- Hannukainen, T., Slotte, S., Kilpi, E & Nikiforow, R. (2006). *Johtamisen kuntokoulu. Vuorovaikutuksella läpimurtoon*. Helsinki: Talentum Media.
- Hirsjärvi, S. & Hurme, H. (2000). *Tutkimushaastattelu. Teemahaastattelun teoria ja käytäntö*. Helsinki: Yliopistopaino.
- Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. (1997). *Tutki ja kirjoita*. 6.-7. painos. Helsinki: Kirjayhtymä.
- Holst, I. (2002). *Conducting a choir*. Korjattu versio. New York: Oxford University Press.
- Hämäläinen, K. (1999). *Musiikinopettaja kapellimestarina. Kouluorkesterinjohdon ilmiö- ja toimintakenttää erityisesti asiantuntijuuden rakentumisen perspektiivistä orientoiva käsitteellinen selvitys*. Jyväskylän yliopisto. Musiikkikasvatuksen lisensiaattityö.
- Jauhiainen, R. & Eskola, M. (1994). *Ryhmäilmiö*. Porvoo; Helsinki; Juva: WSOY.
- Juuti, P. & Vuorela, A. (2002). *Johtaminen ja työyhteisön hyvinvointi*. Jyväskylä: PS-kustannus.

- Kaartinen, M. (1989). Kuoro yhteisönä. Teoksessa Ahti Valke (toim). *Kuoro esiintyy. Uutta ilmettä kuoroilmaisuun*. Helsinki: Opintotoiminnan keskusliitto, 9-12.
- Koistinen, M. (2003). *Tunne kehosi – vapauta äänesi. Äänitimpurin käsikirja*. Helsinki: Sulasol.
- Koivunen, N. (1999). *Studying art organization. Organising and leadership in a symphony orchestra*. Tampere: Tampereen yliopisto. Lisensiaattityö.
- Koivunen, N. (2003). *Leadership in symphony orchestras. Discursive and aesthetic practices*. Tampere: Tampereen yliopisto. Väitöskirja.
- Kosonen, E. (2001). *Mitä mieltä on pianonsoitossa? 13-15-vuotiaiden pianonsoittajien kokemuksia musiikkiharrastuksestaan*. Jyväskylä: Jyväskylän yliopisto. Väitöskirja.
- Laine, K. (2005). *Minä ja me muut sosiaalisissa verkostoissa*. Keuruu: Otava.
- Louhivuori, J. & Salminen, V-M. (2005). Miksi laulamme kuorossa? Kuoroharrastusta koskevan kyselyn tuloksia. *Sulasol* 55 (4), 12-14.
- Lunnasvaara, V. (1958). Kuorohengestä ja -kurista. Teoksessa M. Hela, A. Sonninen, O. Korte, A. Vainio & A. Sarmanto (toim.) *Kuorolaulun käsikirja*. Helsinki: Otava.
- McElheran, B. (1989). *Conducting Technique For Beginners and Professionals. Revised edition*. New York: Oxford University press.
- Metsämuuronen, J. (1995). *Harrastukset ja omaehtoinen oppiminen: Sitoutuminen, motivaatio ja coping*. Helsingin yliopisto. Väitöskirja.
- Miller, K. E. (1988). *Vocal Music Education. Teaching in the Secondary School*. New Jersey: Prentice Hall.
- Nissinen, V. (2004). *Syväjohtaminen*. Helsinki: Talentum Media Oy.
- Norkamo, H. (2005). Miten harjoitan sekakuoroa. Teoksessa M. Hela, A. Sonninen, O. Korte, A. Vainio & A. Sarmanto (toim.) *Kuorolaulun käsikirja*. Helsinki: Otava.
- Northouse, P.G. (1997). *Leadership. Theory and Practice*. Thousand Oaks: Sage.
- Nurmi, R. (2000). *Johtaminen 2. Johtaminen ja esimiestyö*. Tampere: Mermerus Oy.
- Orrenmaa, J. (1992). Kuorolaisten vanhemmille. Teoksessa Törmälä J. (koonta) *Nuorten kuoroliitto 20 vuotta 1972-1992: Juhlakirja*. Helsinki: Nuorten kuoroliitto / Sulasol, 18.
- Perko, P. (1992). Miksi ei Lopellakin!!! Tuumailuja kuorotyöstä maaseudulla. Teoksessa Jouko Törmälä (koonta) *Nuorten kuoroliitto 20 vuotta 1972-1992: Juhlakirja*. Helsinki: Nuorten kuoroliitto/Sulasol, 12.

- Plondke, J. (1992). Prepare yourself for better conducting. *Music Educators Journal* 78 (6), 45-49.
- Pohjola, E. (1992). *Tapiola sound*. Porvoo: WSOY.
- Rissanen, R., Sääski, K. & Vornanen, J. (1996). *Uudistuvat organisaatiot. Käsikirja organisaatiosta ja henkilöstöjohtamisesta*. Kuopio: Pohjois-Savon ammattikorkeakoulu.
- Rovio, E., Nikkola, T. & Salmi, O. (2010). Ryhmä ja yhteisöllisyys tämän päivän organisaatioissa. Teoksessa Juuti, P. & Rovio E. (toim.) *Keskusteleva johtaminen*. Helsinki: Otava.
- Ruohotie, P. & Honka, J. (1999). *Palkitseva ja kannustava johtaminen*. Helsinki: Oy Edita Ab.
- Salminen, J. (2001). *Johtamisviestintä. Mekanistinen maailmankuva murroksessa*. Jyväskylä: Kauppakaari.
- Sadberg Jurström, R. (2009). *Att ge form åt musikaliska gestaltningar. En socialemotisk studie av körledares multimodala kommunikation i kör*. Göteborg: Göteborgs universitet. Filosofie doktorsavhandling i musikpedagogik vid Högskolan för scen och musik.
- Sarala, U. & Sarala, A. (2003). *Oppiva organisaatio. Oppimisen, laadun ja tuottavuuden yhdistäminen*. 8. painos. Helsinki: Palmenia - kustannus.
- Tirilä, T. (1982). Nuorisokuoronjohtajan mietteitä. Teoksessa Reijo Pajamo (toim.) *Sulasol 60 vuotta: Juhlakirja*. Helsinki: sulasol, 316-317.
- Törmälä, J. (1992). Uusiutuva kuoro-ohjelmisto. Teoksessa J. Törmälä (koonta) *Nuorten kuoroliitto 20 vuotta 1972-1992: Juhlakirja*. Helsinki: Nuorten kuoroliitto/Sulasol, 9.
- Vihtonen, M. (1982). Kuoroyhteisön päämäärät. Teoksessa Juha Auvinen (toim.) *Laulun siivin*. Saarijärvi: Kirjapaja, 21-30.
- Viitala, R. & Jylhä, E. (2007). *Liiketoimintaosaaminen. Menestyvän yritystoiminnan perusta*. Helsinki: Edita Publishing.
- Wiss, R. M. (2007). *The Conductor as Leader. Principles of Leadership Applied to Life on the Podium*. Chicago: Gia Publications.

Liite 1. Teemahaastattelurunko**HENKILÖKOHTAISET TAUSTATIEDOT****Koulutus: kerro koulutustaustastasi**

- Koulutus, missä suorittanut?
- Kuoronjohdon koulutusta?
- Pääinstrumentti, mitä muita instrumentteja?

Työ: Ammattisi nyt ja työnkuvasi?**Kuoronjohto: Kuoronjohtajan historiasi.**

- Kuinka kauan johtanut kuoroa / kuoroja
- Millaista kuoroa / millaisia kuoroja nykyisin? Nais-, mies, vai sekakuoro(ja)?
Harrastelija vai ammattimainen kuoro?

KUORONJOHTAJA ASIOIDEN JOHTAJANA**Päämäärien asettaminen ja suunnittelu: Onko toimintasuunnitelmaa? Kuka sen tekee?**

Toiminnallinen:

- Teetkö itse toimintasuunnitelmat? Otatko ehdotuksia muilta? Kuinka pitkälle ajalle toimintasuunnitelma tehdään?
- Mitä toimintasuunnitelma sisältää? (Mahdollisesti kuorotoiminnan yleiset tavoitteet, konsertit, esiintymiset, matkat, leirit ym.?)

Taiteellinen:

- Suunnitteletko esiintymisten ja konserttien ohjelmiston? Otatko ehdotuksia muilta? Mitä asioita otat huomioon? (Tila, hengellinen, maallinen, konsertin ajankohta, kappaleiden yhteensopivuus, erityylisiä kappaleita, säestyksellisiä, koreografiaa ym.?)

Päätökset: kuka / ketkä päättävät kuoron asioista?

Mistä asioista päätät toimintasuunnittelun ja ohjelmistosuunnittelun lisäksi?

- käytännön asiat: harjoituspaikka, laulajat, istumajärjestys, solistit, esiintymisasut, koreografia, mainonta, varojen käyttö ym.
- musiikilliset asiat: laulujen tempot, nyanssit, tulkinta ym.

Arviointi ja kehittäminen: Kuka arvioi ja kehittää kuorosi toimintaa?

- Milloin ja miten arvioit kuorosi toimintaa? Arvioitko jokaista kuorosi esiintymistä?
- Otatko palautetta vastaan yleisöltä, kuorolaisilta, kriitikoilta? Muuttaako se toimintaa?
- Miten päädyt uusiin kehittämishaasteisiin? Millaisia uusia kehittämiskohteita olet asettanut? Miten toteutat niitä?

KUOROLAISTEN JOHTAMINEN

Motivointi / tsemppaaminen / innostaminen: minkälaiset asiat vaikuttavat kuorolaisten motivaatioon? Kuka siihen voi vaikuttaa, miten? Miten kuoronjohtaja vaikuttaa siihen?

- Miten motivoit kuorolaisia kuorotoimintaan ja pysymään kuorossa?
- Miten motivoit käymään säännöllisesti harjoituksissa?
- Miten motivoit harjoitusten aluksi / aikana?
- Miten tsemppaat ennen esitystä / esityksen aikana? Onko erityistä kikkaa?

Kannustaminen ja rohkaiseminen: silloin kun ei suju: Kuka kannustaa ja miten?

- Miten kannustat kuorolaisia harjoituksissa, kun esim. joku kappale ei ala sujua?
- Kesken konsertin, jos joku menee pieleen?
- Yksittäisiä kuorolaisia?

Palkitseminen: Tarvitseeko palkitsemista? Kuka palkitsee ja ketä?

- Palkitsetko kuorolaisia?
- Mistä asioista / ansioista palkitset? Miten palkitset?

Palautte / arviointi / keskustelu: Tarvitaanko palautetta? Miksi?

- Miten ja milloin annat kuorolle palautetta?
- Millaista palautetta joudut antamaan?

- Miten annat negatiivista palautetta?

RYHMÄN JOHTAJAN TAIDOT

Ilmapiiri / Kuorohenki: Mitä se on? Millainen ilmapiiri kuoroissasi on?

- Millaisista asioista kuoron ilmapiiri syntyy?
- Miten johtaja voi vaikuttaa kuoron ilmapiiriin?
- Onko hyvä ilmapiiri pelkästään johtajan vastuulla?

Vuorovaikutus: Millaista on hyvä vuorovaikutus kuorotoiminnassa?

- Miten kuorolaiset vaikuttavat johtajansa mahdollisuuksiin johtaa?
- Millaista vuorovaikutus on parhaimmillaan / pahimmillaan?

Ristiriidat: Miten reagoit kuorolaisten kesken oleviin ristiriitatilanteisiin? Onko sinun ja kuorolaisten välillä ristiriitoja, miten hoidat?

Kuorokuri: Pidätkö mielestäsi yllä kuorokuria? Mitä se on?

LOPUKSI

- Millaisia taitoja kuoronjohtaja mielestäsi eniten tarvitsee?
- Millaisena johtajana pidät itseäsi (autoritäärinen / demokraattinen)?
- Tavoite – mihin johtajana pyrit?
- Miten johtajuus on kehittynyt kuoronjohtajan työsi aikana? Onko sinulla nyt enemmän johtajatyyppejä kuin aikaisemmin?
- Onko sinulla mielestäsi kehitettävää omassa johtajuudessasi?
- Mitä pidät vaikeana kuoronjohdossa? Mitä pidät helppona, luontaisena sinulle?